

320802

2
2y

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM



"IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION EN UNA INSTITUCION
DEL SECTOR LABORAL" - - DIRECCION GENERAL
DE CULTURA Y RECREACION- - .

VEIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

Mario Alberto Espinosa Camacho

MEXICO , D. F. FEBRERO DE 1986



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.

I N D I C E .

Introducción.	No. Página
Capítulo I: La Importancia de la Administración.	
I.1.- Antecedentes Históricos de la Administración.	I
I.2.- El Cientificismo.	3
I.3.- Perspectivas de la Administración.	10
I.4.- Administración por Objetivos.	13
I.5.- Desarrollo Organizacional.	18
I.6.- Proceso Administrativo.	23
Capítulo II: La Organización como Herramienta de la Administración.	
2.1.- Concepto e Importancia de la Organización.	31
2.2.- Principios de la Organización.	38
2.3.- Relación que se establece entre -- Planeación y Organización.	48
Capítulo III: Organización de una Institución (tipo) en el Sector Laboral.	
3.1.- Antecedentes.	56

	No. Página
3.2.- Fundamento Legal.	62
3.3.- Atribuciones.	64
3.4.- Organigrama.	66

Capítulo IV: Aplicación del Planteamiento.

4.1.- Hipótesis.	69
4.2.- Muestra.	69
4.3.- Cuestionario.	69
4.4.- Tabulación.	74
4.5.- Anexos.	84

Conclusiones.

Bibliografía.

I N T R O D U C C I O N

La Administración es hoy en día una de las herramientas de que se vale el hombre para conseguir el buen funcionamiento de todo aquello que emprende y trata de lograr. -- Y ésto se ha obtenido a través del esfuerzo de aquellos -- que poco a poco han ido aportando sus ideas y experiencias y que, han formado lo que es actualmente la Administración Moderna.

El presente Seminario de Investigación Administrativa tratará de detectar la importancia de la Organización en -- una Institución Pública, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como lo es la Dirección General de Cultura y Recreación. El estudio estará constituido por el siguiente marco:

Se hablará acerca de la importancia de la Administración, sus antecedentes históricos, desarrollo y evolución -- hasta nuestros días, también de la Organización como herramienta necesaria de la Administración.

En otro apartado se habla exclusivamente sobre la Dirección General de Cultura y Recreación por ser en ésta Institución, como ya se mencionó anteriormente, en donde se aplicará el caso práctico para conocer y comprobar el funcionamiento de la Organización a través de la aplicación de un cuestionario para la obtención de la información y de la observación misma; los cual nos representará la forma y el método cualitativo y cuantitativo que se llevó a cabo en este estudio.

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

I.I Antecedentes Históricos de la Administración:

La Administración es una ciencia que nace desde el momento en que dos o más personas unen su esfuerzo para alcanzar una meta común; es decir, la tarea de Organizar y administrar los esfuerzos de los individuos, por una o más personas, para lograr un objetivo, es tan antigua como la civilización misma .

Ningún autor menciona alguna fecha en especial que marque el nacimiento o surgimiento de la Administración, sino que, con el transcurso de la Historia es como van surgiendo los hechos que denotan vestigios de Administración; como se menciona a continuación:

El Código de Hammurabi (2000 A.C.), en el que se encontraron disposiciones relativas al registro de mercancías de los comerciantes.

En China, Confucio hizo recomendaciones para el mejoramiento de la Administración Pública y difundió la idea de -- "autoadministrarse" para mejorar.

En Grecia: Sócrates menciona que el administrador lo es en cualquier circunstancia y cargo. Platón enfatiza la especialización y aptitudes necesarias. Aristóteles hace mención a una Organización formal o estructuración de un Estado perfecto.

En América, particularmente en México, encontramos distintas formas de gobierno y Administración Pública de acuerdo a los grupos que se fueron distribuyendo por el territorio y de los cuáles destacan: la Cultura Maya, los Toltecas, los Olmecas y los Aztecas, todos ellos ejemplos de Administración.

Y pasa el tiempo y nos damos cuenta que los innovadores del siglo XVIII (1760-1830 aproximadamente) originaron la -- "Revolución Industrial" que dió pauta al inicio de la llamada "Administración Científica", que se analizará más adelante. La Revolución Industrial trajo consigo hondas repercusiones tanto en el aspecto económico, social y quizá hasta político, haciendo que fuera aumentada la necesidad de mejorar los sistemas administrativos que permitieran subsistir y desarrollar a las entonces nacientes industrias.

La Iglesia Católica también puede ser un ejemplo de Organización efectiva, ya que forzosamente tuvo que utilizar desde sus inicios una eficiente Administración para desarrollarse a través de sus 2000 años de existencia.

Ya en el siglo XIX los científicos y gente relacionada con las industrias empezaron a considerar a la Administración como una disciplina y fue entonces como surgieron los primeros trabajos que trataban sobre esta nueva ciencia.

Actualmente a la Administración se le considera como una ciencia de carácter social y universal derivado de que.. "Se puede afirmar, ciencia social es el cuerpo de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre. De donde las ciencias que estudian la conducta humana (Antropología, Sociología, Psicología, Política, Historia y Administración), formarán parte de esta rama del saber humano". (I) Y prueba de ello es que la carrera de Licenciado en Administración está ubicada dentro de el área de las ciencias sociales en los programas académicos de la UNAM.

I.2 El Cientificismo:

(Frederick W. Taylor y Henry Fayol).

El Cientificismo es una corriente que se le puede considerar como una etapa más en la Historia de la Administra

(I) J. Antonio Arena, "El Proceso Administrativo".
Editorial Diana, Edición IIA., 1980, página 69.

ción, a ésta etapa también se le colocó con el nombre de "Administración Científica"; la cual surgió como una respuesta a la necesidad derivada del perfeccionamiento tecnológico -- proveniente de la Revolución Industrial.

Sus principales exponentes fueron Frederick W. Taylor y Henry Fayol, a quienes se les adjudica indistintamente el título de "Padre de la Administración Científica", debido a que las obras de éstos autores marcaron el inicio de la sistematización de la Administración; ya que "el origen de la Administración como la conocemos actualmente, parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la Sociedad Industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta". (2)

En ésta corriente según los autores Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna, las ideas iniciales partieron de la Ingeniería, ya que de éstas surgieron las necesidades de crear satisfactores que cumplieran los requisitos de los procesos de producción, de las maquinarias con sus innovaciones, y a la utilización más racional de la mano de obra, con el fin de incrementar sus utilidades.

A continuación se comentarán los trabajos más sobresalientes

(2) A. Ríos Szalay y A. Paniagua Aduna, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Editorial Trillas, Edición-la. 1983.

lientes de éstos dos autores trascendentales como lo fueron Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Frederick W. Taylor:

Se desarrolló básicamente en el campo de la Ingeniería, inició su vida de trabajo como obrero; fué recorriendo la escala jerárquica hasta llegar a Ingeniero en Jefe de la Midwa le Steel Works. "Desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podían existir dos o -- más formas de hacerla y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos -- que lo componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas". (3) Y es así, como Frederick W. Taylor realizó varios experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, lo cuál lo llevó a la realización de su famoso estudio de "Tiempos y Movimientos", también conocido con el nombre de "Therbligs", el estudio lo llevó a cabo en la empresa --- "Bethlehem Steel Co." sobre la operación de cargar lingotes de hierro en furgones de ferrocarril. Para llevar a cabo éste seleccionó a las personas indicadas, con características propias; utilizó un cronómetro, diseñó distintos tipos de pa las para cargar, etc.

(3) Ob Cit., pág. 79 de hoja 4, cap. I

Los esposos Gilbreth realizaron también trabajos sobre -
éste aspecto, que sirvieron de ayuda a Frederick W. Taylor.

Aportaciones de Frederick W. Taylor: (3a)

— Racionalización del Trabajo y Estudio de Tiempos y Movi---
mientos:

Frederick W. Taylor decía que para realizar un trabajo -
se debería tener un procedimiento técnicamente estructurado -
que debería sustituir los métodos empíricos y además una es--
tandarización de tiempo.

— Selección y Capacitación de Trabajadores:

Decía Taylor que no bastaba con estructurar un procedi--
miento, sino que había que seleccionar al trabajador más ade-
cuado para esa labor, además inducirlo y capacitarlo.

— Salarios Incentivos:

No es otra cosa más que el trabajo a destajo que llamó -
"tarifas diferenciales" para que el obrero tuviera su salario
incentivo y así aumentará la productividad.

(3a.) Ob Cit., en hoja 4, cap. I

— Organización Funcional:

Consideró Frederick W. Taylor que era ineficiente el que existiera un solo jefe de taller que diera órdenes sobre varios campos de trabajo, derivado de ésto ideó un sistema de Organización en donde en lugar de existir un solo jefe, deberían haber tantos como especializaciones existieran en el taller. Con esto pretendía que los obreros recibieran órdenes de los expertos en cada una de las ramas de su trabajo, para de ésta forma aumentar la eficiencia.

En la Organización creada por él deberían existir ocho - supervisores que son los siguientes:

Planeador	Jefe de Reparaciones
Inspector	Empleado encargado del Tiempo
Jefe de Cuadrilla	Empleado de Ruta
Jefe de velocidad	Encargado de Disciplina

Frederick W. Taylor escribió su libro "Principios de la Administración Científica".

Aportaciones de Henry Fayol: (3b)

(3b.) Ob. cit., en hoja 4, cap. I

— Descripción de las Areas Funcionales:

Observó, Henry Fayol, que en cualquier empresa sin importar su tamaño, existía una serie de funciones que se repetían y de cuya interrelación y eficiencia dependía la marcha de la institución; para ello estableció las siguientes áreas funcionales:

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Operaciones Técnicas : | Incluyen producción, fabricación y transportación |
| 2. Operaciones Comerciales: | Compras, ventas y cambios |
| 3. Operaciones Financieras: | Obtención y aplicación de capitales. |
| 4. Operaciones de Seguridad: | Protección de los bienes y de las personas. |
| 5. Operaciones de Contabilidad: | Inventarios, balance, costos y estadísticas. |
| 6. Operaciones Administrativas: | Aquí encontramos la innovación de Henry Fayol, -- que fué su principal aportación, las áreas funcionales: proveer, organizar dirigir, coordinar y controlar. |

— Primer Modelo del Proceso Administrativo:

- Planeación.
- Organización.

- Dirección
- Coordinación
- Control.

— Definición de Administración:

"Administrar" es preveer, organizar, comandar, coordinar y controlar".

— Principios de la Administración:

- Principio de la División del Trabajo
- Principio de la Autoridad-Responsabilidad
- Principio de la Disciplina
- Principio de la Unidad de Mando
- Principio de la Unidad de Dirección
- Principio de la Subordinación del Interés Particular al Interés General
- Principio de la Remuneración del Personal
- Principio de la Centralización
- Principio de la Jerarquía
- Principio del Orden
- Principio de la Equidad
- Principio de la Estabilidad del Personal
- Principio de la Iniciativa
- Principio del Espíritu de Equipo

— Perfil del Administrador:

En ésta aportación Henry Fayol nos indica cuáles deben ser las características de un Administrador:

- Cualidades físicas
- Cualidades intelectuales
- Cualidades morales
- Cultura general
- Conocimientos especiales
- Experiencia

I.3 Perspectivas de la Administración:

Al mencionar el término "Administración Contemporánea" o "Administración Moderna" no se refiere precisamente a que --- existan nuevos descubrimientos sobre ésta disciplina, o algo por el estilo; a lo que se refiere es al giro que puede tomar en un momento dado la Administración, esto es, junto con las nuevas generaciones de administradores.

Respecto éste último se ve, que através de varios medios como: libros especializados, revistas, conferencias, etc, nos están haciendo más y más hincapié en la necesidad de cambiar la dirección de los estudios y el sentir educativo hacia el futuro olvidándonos un poco del pasado.

Si bien es cierto que es importante conocer el pasado de la Administración, lo es más conocer el futuro que nos espera ya que... "El reto obvio para los educadores y para el personal de entrenamiento, es preparar a sus estudiantes para el -

futuro... en vez de para el pasado.

La era que viene tendrá diferentes requerimientos de entrenamiento" (4)

También es notorio el cambio que se está dando en las necesidades de habilidad y conocimientos de la materia en la gente preparada.

La misma clase de tendencias puede estar ocurriendo en los negocios, las industrias y en el mismo Sector Público.

En el libro de Robert M. Fulmer existe un apartado que nos habla acerca del entrenamiento para el futuro y nos dice que no es muy remota la idea de que ocurran cambios en la Administración en un futuro no muy lejano, mas sin embargo, es necesario que se prepare a la gente para dicho evento.

Como lo hemos visto en la vida diaria, el hombre vive en un constante dinamismo y evolución, al igual que él, todo lo que lo rodea sufre ese cambio, del cuál la Administración no escapa y participa de esa evolución.

Las necesidades humanas son múltiples, para satisfacerlas es necesario cumplir ciertos objetivos, la Administración

(4) Robert M. Fulmer, "Administración Moderna" Editorial Diana, Edición Ia. 1980; página 450.

contribuye con sus técnicas, métodos, procesos, a el logro de dichos objetivos; pero para que éstos puedan servir al logro de los objetivos, es necesario que siempre se traten de proporcionar los mejores, para lo cuál siempre existirán las investigaciones y estudios que irán a la vanguardia.

Por otra parte, hoy en día la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, o empresas más productivas o un gobierno más eficaz, nos demuestra la importancia que adquiere el contar con una Administración eficiente, ya que, ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo si no utiliza -- una Administración efectiva.

La Administración Moderna imparte efectividad en los esfuerzos que realiza el hombre, ayuda a obtener mejores resultados de los recursos que se tienen, y se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio ambiente.

Por lo anterior, se considera necesaria la aplicación en las empresas de una Administración de tipo moderno o actual, para que de ésta manera se avance dentro del desarrollo tecnológico y se disponga de una nueva estructura, nuevos recursos, nuevas políticas para que los objetivos cambien y se obtenga un panorama real.

I.4 Administración por Objetivos:

Antes de analizar éste concepto, es conveniente determinar primero lo que se va a entender por objetivo. George R. - Terry define los objetivos dentro de la Administración como.. "las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador". (5)

Los autores Harold Koontz y Cyrill O'Donell señalan sinónimos de objetivos a los "propósitos, misiones, metas o blancos"; en éste Seminario de Investigación se considerará a los objetivos como metas a alcanzar dentro de un programa establecido.

Una vez indicado lo que se entendió por objetivo, vemos que la Administración por Objetivos (A.P.O.) es una herramienta que pueden utilizar los administradores para resolver situaciones que se les lleguen a presentar con relación al esfuerzo y responsabilidades entre el personal; le puede servir también la A.P.O.; para resolver problemas de falta de coordinación entre las diversas áreas, etc., lo anterior lo puede -

(5) Agustín Reyes Ponce, "Administración por Objetivos", Editorial Limusa, Edición Ia. 1982.

lograr por medio de la participación integral de todos los miembros de la empresa para la consecución de los planes, - metas, programas, etc...

Con la aplicación en cualquier empresa de una A.P.O. - se obtendría un máximo rendimiento, elevando los valores hu manos del personal y al mismo tiempo lograr las metas más - exitosas.

Para realizar una A.P.O. es necesario contar con ciertos elementos que pueden conjugarse y obtener una eficiente administración (5a.)

Uno de los elementos principales lo constituyen los ob jetivos, que también se pueden considerar como eventos o -- realizaciones planeadas que se esperan llevar a cabo.

Otro elemento sería la estrategia de la utilización -- del tiempo, que según el maestro Agustín Reyes Ponce "es la coordinación deliberada de recursos, agregada al calendario para indicar a los gerentes individuales cuanto han de pro poner, actuar y realizar en períodos determinados de tiem-- po". (6)

(5a.) Ob. Cit., en hoja 13, cap I.

(6) Ob. Cit., pág. 35 de la hoja 13, cap.

Otro elemento más es la Gerencia Total, que viene a ser la coordinación de todas las aportaciones individuales hacia una meta común.

Un último elemento vendría a ser las Motivaciones Individuales, que serían la dedicación y participación personal en el proceso de determinación de los objetivos para su realización.

Una vez determinados los objetivos y elementos participantes en éste tipo de Administración, se condicionan éstos a un tiempo, a un cierto nivel de calidad y cantidad, así como su respectivo costo-beneficio para que la A.P.O. sea realmente eficiente. Tales consideraciones se describen a continuación: (6a)

El aspecto "Tiempo" se refiere al periodo que se ha fijado para realizar una tarea mediante los procedimientos técnicos adecuados.

El aspecto "Calidad" se refiere a que los objetivos que se establezcan en la A.P.O. estarán encaminados a mejorar el bien o servicio que preste la empresa y también a elevar el grado de perfección en su elaboración.

(6a.) IDEM.

El aspecto "Cantidad" quiere decir el "cuanto" para poder evaluar los objetivos con un mayor grado de precisión posible ya que los objetivos siempre estarán expresados en términos - o medida que puedan ser cuantificados.

Por último, el aspecto "costo-beneficio" que viene a ser el término financiero, saber si es posible reducir los costos fijos, o cuanto costaría producir un artículo "X", etc..

Lo anterior nos da una idea más clara y precisa de lo -- que significa la A.P.O., pero también algunos autores indican que ésta cuenta con una serie de principios, de los cuales -- mencionaremos los principales: (6b).

a) De la Precisión: los objetivos deben fijarse en tal -- forma que no queden confusos , ni sean entendidos de varias -- maneras; deben ser claros y concisos.

b) De la Cuantificación: Los objetivos deben ser plan--- teados en términos que puedan ser medidos, comparados y eva--- luados con los resultados esperados y aún con los pasados.

(6b). Ob. Cit. en hoja 13, Cap. 1

c) De la Flexibilidad: Sin que los objetivos pierdan su precisión, deben ser flexibles en la consecución de su logro, para lograr ésto se puede hacer el establecimiento de máximos y mínimos y planes sustitutos.

d) De la Participación: Determina las metas que se fijarán en la participación del personal responsable, en la consecución de una tarea o del objetivo.

e) De Realismo: Se debe contemplar que los objetivos --- sean posibles de alcanzar y a su vez, un estímulo para que -- sean superados, ya que de ser muy altos o difíciles de lograr tienen el riesgo de provocar la desmotivación.

f) De la Objetividad: Los objetivos deben estar fundamentados sobre bases reales y se recomiendan considerarlos sobre un análisis realizado y fundamentado.

La Administración por Objetivos además de ser de gran ayuda en cualquier empresa, ya sea pública o privada, ya que lograría una mejor Administración, se aclararía la Organización y, lo que es más importante, generaría compromisos por parte de las personas encargadas de llevar a cabo en su empresa, ayudando de éste modo también a desarrollar controles efectivos de Organización.

1.5 Desarrollo Organizacional:

Según Peter Watkins nos da una definición de Desarrollo Organizacional y da a entender que el Desarrollo Organizacional (D.O.) es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Las organizaciones se encuentran en marcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones; así, dichos organismos deben para sobrevivir adaptarse a esa metamorfosis que experimentan continuamente.

Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematizan el cambio. La planeación y el control constituyen una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico-tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional - que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones.

"El Desarrollo Organizacional es una técnica aplicada -- (en la década de 1961 a 1970) que básicamente utiliza enfoque interdisciplinario; éste es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo

final de lograr que los individuos cambien al mismo tiempo - con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado". (7).

Nuevamente Peter Watkins nos enumera una serie de necesidades como base del Desarrollo Organizacional y que son las siguientes:

- Fuerza mayor de "preparar y desarrollar" un equipo administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados, o de un equipo de producción "altamente tecnificado"
- Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente.
- Resolver problemas "actitudes" respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupal), o dentro de un mismo conjunto -

(7) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, Edición 2a., 1982, Pág. 396.

de ejecutivos.

- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy árduo o muy especializado, y por que esté llevando a la enajenación total.

Pasos para integrar el desarrollo Organizacional:

- "Detectar el problema (ver si realmente existe).
- Definir el problema.
- Establecer las posibles soluciones.
- Elegir la solución adecuada.
- Trazar el plan de acción.
- Con base en la solución dada, preveer futuros conflictos.
- Establecer los mecanismos de retroalimentación". (8)

Entonces nos surge la pregunta ¿Quién debe manejar la -- mecánica?.

La mecánica de una reorganización de importancia quita - mucho tiempo; reunir la información acerca de la Organización actual através de cuestionarios y entrevistas, determinar las

(8) Apuntes de Clase, Profesor Juan Manuel Esteban, So. Semestre, Administración aplicada I.

diferentes maneras en que pueden satisfacerse los Objetivos - de la Organización, dibujar los organigramas, preparar los manuales, etc..

Si la empresa cuenta con un especialista o con un Departamento de Organización, serán ellos quienes generalmente manejen la parte mecánica. Si no cuenta con ellos, puede que en este caso resulte ventajoso designar a uno, aunque existan otros posibles arreglos.

Es difícil definir que especificaciones debe llenar el - especialista en Organización, pues dependerán hasta cierto -- punto de las necesidades y características de la empresa y -- sus problemas. No obstante, a continuación se enumera una lista de cualidades "ideales" que deba tener la persona encargada de la mecánica para llevar a cabo el Desarrollo Organizacional: (8a).

— Deberá tener una mente analítica de primera, que le permita reconocer que es lo que debe hacerse desde el punto de vista de la lógica de la empresa; un firme conocimiento de la economía administrativa. Al mismo tiempo, deberá ser -

(8a.) Ob. Cit. en hoja 20, Cap. I

Deberá ser lo suficientemente intuitivo como para captar rápidamente una situación, y deberá conocer suficientemente bien la -- Psicología Administrativa como para comprender lo que se puede hacer.

— Deberá tener un conocimiento muy exacto y detallado de su tecnología particular, y deberá estar familiarizado con -- los rasgos distintivos de la empresa.

— Deberá apartarse de cualquier lucha por el poder o desaveniencia que se le presente; sin embargo, deberá comprender a fondo los problemas y verdaderas finalidades de quienes toman parte en las luchas.

— Deberá poseer una excelente memoria ya que, si tomara demasiadas notas durante las entrevistas, podría coartar a aquellos a quienes entrevista.

— Deberá guardar la distancia suficiente para inspirar respeto, pero al mismo tiempo, deberá ser accesible y amistoso con quienes se acercan a él, de manera que se sientan libres de hablarle francamente.

— Deberá ser inflexible respecto a los principios básicos, -- es decir, sobre lo que es fundamentalmente necesario para lograr las metas de la Organización. Pero también deberá -- ser flexible en su enfoque y darse cuenta de que existen --

otras maneras, igualmente efectivas, de lograr la misma finalidad.

Nadie, por supuesto, es capaz de reunir todos los requisitos que se han mencionado, pero al seleccionar un especialista en Organización, deberá tenerse el propósito de encontrar a alguien que, en muchos aspectos por lo menos se aproxime al ideal.

Son pre-requisitos el tener una aguda mente analítica y suficiente diplomacia para poder llevar a cabo el trabajo sin suscitar mucha oposición.

Y por último deberá darse cuenta que la Organización, -- que sobre el papel parece ser la mejor, no será necesariamente la mejor para una empresa dada.

I.6 Proceso Administrativo:

Paul de Bruyne en su libro "Teoría Moderna de la Administración de Empresas" habla acerca de la Administración y del proceso administrativo y explica que el proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto, dependiendo de su arreglo puede ser una estructura de actividades individuales o colectivas, de iniciación, de comunicación, etc..

Estas actividades se dan en forma de un "ciclo" de acción; dando la posibilidad de una renovación del proceso global.

En una empresa se dan distintos "ciclos" a la vez y en diferentes niveles jerárquicos, afectando a una variedad de áreas administrativas pudiendo durar un periodo más o menos prolongado.

Estas actividades que forman una parte del proceso administrativo, pueden ser atribuidas a diferentes campos de la Administración o tipos de funciones de operaciones y de tareas concretas.

En sus componentes y en sus estructuras fundamentales, conserva siempre su carácter constante y universal; según las modalidades y las circunstancias de su aplicación; "las actividades tendrán una misión y un peso variado, según las funciones donde se ejerza y según su contenido específico; del mismo modo, el proceso será efectuado por cada uno de los elementos que forman el entorno de la acción administrativa por los caracteres particulares de la empresa, así como los del medio físico, económico, social y cultural en que operara".

(9)

(9) Paul de Bruyne, "Teoría Moderna de la Administración".

A continuación se mencionan algunas clasificaciones que han habido del proceso administrativo:

— Appley: - Planeación - Organización
 - Control - Supervisión

— Harold Koontz: - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - Control

— George Terry: - Planeación
 - Organización
 - Ejecución
 - Control

— Henry Fayol: quien fué el primero en establecer un modelo de proceso administrativo dió los siguientes:

- Previsión
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

— Agustín Reyes Ponce: - Previsión
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Integración
 - Control

- | | | |
|--------------------|------------|----------------|
| -- Lyndall Urwick: | - Mecánica | - Previsión |
| | | - Planeación |
| | | - Organización |
| | - Dinámica | - Dirección |
| | | - Integración |
| | | - Control |

Como se ve, de una o de otra forma, en todas las clasificaciones que se hacen del Proceso Administrativo prevalecen - casi (si no es que todas las veces) los mismos elementos. Eg to quiere decir, que todas las clasificaciones tratan de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué puede hacerse?, -- ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Con quié se va a -- hacer?, ver que se haga y, ¿Cómo se ha realizado? Ver figura I.

Aquí en México también se tienen varias clasificaciones de Proceso Administrativo, como por ejemplo la del Lic. Francisco Laris Casillas quien señala las siguientes etapas: (9a)

- Planeación.- es la determinación de lo que va a hacerse in cluyendo desiciones de importancia, como el - establecimiento de políticas, objetivos, re-- dacción de programas, determinación de méto-- dos específicos, procedimientos y el estable-

A U T O R	A Ñ O	F A C T O R E S				
HENRY FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	Organización	obtención recursos	dirección	control
R. C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN P. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución motivación	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	prevención planeación	organización	integración	dirección dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	ejecución	control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	planeación	implementación			control

F I G U R A I

Fuente: José Antonio Fernández Arena, "El Proceso Administrativo", Editorial Diana, p. 75.

cimiento de las cédulas diarias de trabajo.

—Organización.— es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.

—Integración.— consiste en la obtención, para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

—Dirección.— es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc., la dirección incluye los elementos de comunicación, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

—Control.— consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planos o lo más cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de estándares reales con los propuestos y la acción --

correctiva para así adecuarla al plan original.

Otra clasificación muy importante es la del Lic. José Antonio Fernández Arena, quien lo divide por su estudio en tres grandes etapas:

- Planeación
- Implementación
- Control

Cada una de los tres etapas, las subdivide en fases asignando a la:

- | | |
|----------------|--------------------------------|
| Planeación | - Investigación |
| | - Bocetos |
| | - Innovación |
| Implementación | - Decisión |
| | - Motivación |
| | - Comunicación |
| Control | - Revisión de resultados |
| | - Determinación de diferencias |
| | - Análisis de diferencias |
| | - Corrección |

Y por último, la clasificación que hace el maestro Agustín Reyes Ponce, la cual se ha tomado como modelo para efectos de estudio y aprendizaje de los estudiantes de Administra

ción. Esta clasificación la realiza de la siguiente manera:

- Previsión.— implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Fijando objetivos, investigaciones y cursos alternativos de acción.
- Planeación.— consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrán de orientarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.
- 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.
- Integración.— consiste en tener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
- Dirección.— en esta etapa se realiza todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejer

cida con base en decisiones.

- Control.-

es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, - ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION COMO HERRAMIENTA NECESARIA DE LA ADMINISTRACION

2.1 Concepto e Importancia de la Organización:

Una vez establecidos los antecedentes de la Administración, su desarrollo y la importancia del Proceso Administrativo, se dará inicio a la explicación acerca de la Organización como elemento del Proceso Administrativo y como herramienta fundamental en la Administración en cualquier empresa o institución que es el objetivo de ésta investigación.

Para poder hablar sobre Organización comenzaremos por referirnos acerca de su origen y el por qué de la misma.

La palabra Organización viene del griego "organon", que significa instrumento.

La Organización es innata al hombre y a la humanidad entera; surgió con la sociedad misma, ya que los hombres para defenderse y satisfacer sus necesidades más elementales necesitaron de unirse y trabajar en grupo desde el principio.

Así mismo, los grupos tuvieron que organizarse instintivamente para lograr sus objetivos.

Con el tiempo, los grupos dieron origen a las sociedades las cuales en su forma de vivir se fueron tornando más y más complejas, y así también, los problemas de Organización de las sociedades se han ido dificultando día con día.

La sociedad se basa en el orden, ya que a través de éste se guía la vida de cualquier persona dentro de una sociedad; y si se parte del hecho de que una empresa es una sociedad en sí, debe entonces, estar bien ordenada, o mejor dicho, bien organizada.

Ahora bien, para tener un concepto más preciso de lo que debe significar Organización, a continuación se mencionan las definiciones de algunos autores sobre éste concepto:

Urwick: "Organización, determinar que actividades son necesarias para cualquier propósito y arreglarlas en grupos que puedan ser asignados a individuos".

Littlefield y Peterson: "Organizar, es establecer de modo práctico los departamentos, puestos y unidades tal como se planearon y proveerlos del personal y equipos útiles".

Henry Fayol: "Organizar significa erigir la organización material y humana de la empresa organizando tanto hombres como materiales".

George R. Terry:

"Organización es el arreglo de las funciones que se estima necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Isaac Guzmán Valdivia: "Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

Agustín Reyes Ponce: "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".

Como se puede analizar, de las definiciones de los autores antes mencionados, existen ciertos factores comunes en dichas definiciones como son las siguientes:

- Aprovechamiento máximo de los elementos técnicos, materiales y humanos.
- Asignación de funciones y responsabilidades.
- Establecimiento de puestos y unidades.
- Logro de ciertos objetivos.
- Coordinación de actividades.

Entonces debemos comprender que la Organización deberá - ante todo, buscar la obtención de los anteriores factores para así cumplir con su objetivo.

Por otra parte, la Organización es el último de los elementos (dentro del Proceso Administrativo) que forman parte - de la Fase Mecánica, según la división que hace Urwick; dicha división se encuentra de la siguiente manera:

- | | |
|----------------|-----------------|
| - Previsión | |
| - Planeación | F a s e |
| - Organización | M e c á n i c a |

Proceso
Administrativo

- | | |
|---------------|-----------------|
| - Dirección | |
| - Integración | F a s e |
| - Control | D i n á m i c a |

Y es importante la Organización porque como se ve, es el último elemento dentro de la Fase Mecánica y por consiguiente da "cierre" a ésta, donde ya todos los objetos, tiempos, etc.- han quedado establecidos y la Organización a través de las jerarquías, funciones, obligaciones, etc., da forma a todo lo anterior y entonces procede a dar paso a la Fase Dinámica del Proceso Administrativo, en donde a través de la integración, dirección y el control se hecha a andar a la empresa.

El Lic. Agustín Reyes Ponce menciona la siguiente sobre Organización: ...la Organización "tiene también gran importancia para constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica; entre lo que debe ser, y lo que es". (10)

Como se puede ver, a través de la Organización se da forma a todo lo que de una o de otra manera se espera de la empresa.

En algunas ocasiones, por su importancia, la Organización hace perder de vista al administrador que no es sino una par-

(10) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas" Teoría y Práctica, (2a. parte), Editorial Limusa, Edición 1a. 1982, pág. 213.

te de la Administración; y que es el enlace entre lo Teórico y lo Práctico, entre la parte Mecánica y la Dinámica, como ya se explicó anteriormente.

La Organización es también de gran ayuda para el Administrador, ya que por medio de ésta amplía sus horizontes, su campo de operación, su eficiencia en un momento dado, ya que puede lograr mayor eficiencia en el trabajo de otras personas y establecer los antecedentes necesarios para que el trabajo de ellas sea más preciso, ordenado y oportuno.

Por otra parte, una Organización deficiente limita la capacidad de las personas en cualquier nivel, es por ello que muchos problemas de Administración en las empresas tienen su raíz, en parte, en una mala Organización.

En la práctica, el administrador se da cuenta de la importancia que tiene la Organización en la empresa; asimismo de cómo la empresa no podría competir con otras de no contar con sistemas de Organización completos y actualizados; ya que si una empresa se estanca en determinados sistemas y formas de operar se expondría a desaparecer, o por lo menos a perder poder e influencia con respecto a las demás empresas.

De acuerdo con el autor Ernest Dale, en su libro "Organización", nos dice que existen una serie de lineamientos o procedimientos que se utilizan para establecer una buena Organi-

zación, las etapas de dicho procedimiento de pueden dividir -- según el autor en:

- 1.- Análisis de funciones.
- 2.- Agrupación de funciones con criterio de especialización.
- 3.- Asignación de responsabilidades y cargas de trabajo.
- 4.- Determinación de jerarquías en razón a tramo de control.

Generalmente se deben seguir estas etapas para organizar una empresa, y su desarrollo se recomienda sea en el orden -- descrito. Cuando un Administrador organiza una empresa eficientemente, siguiendo las etapas antes descritas, se puede decir, que tiene las herramientas necesarias para controlar efectivamente a la empresa a la cual llegue a prestar sus servicios.

Organizar y reorganizar son funciones permanentes en una empresa, pero para que sea verdaderamente eficiente no debe -- sujetarse tan solo a un procedimiento, porque tambien hay que analizar que no todas las empresas son iguales sino que cada una de ellas tiene características propias que las hacen distintas entre todas las demás.

Es necesario por lo tanto, que para llevar a cabo una -- buena Organización se debe de informar y registrarse por criterios o principios de Organización, para que se facilite su -- operación, los cuales se mencionan a continuación.

2.2 Principios de Organización:

La mayoría de los autores que tratan sobre este tema de Organización, están de acuerdo que dentro de ella existen ---- ciertas reglas, o criterios basicos que tienen validez técnica para poder ser aplicados y que puedan ser utilizados por el -- administrador como ayuda para poder llevar a cabo la función - de organizar.

Hay quienes desconocen la validez de los principios, fundamentalmente los empiristas, hay otros autores que conceden - especial importancia a los principios de orden social, etc..

Para el presente Seminario de Investigación serán conside- rados los principios de Organización del Lic. Agustín Reyes -- Ponce, mencionados en su libro "Administración de Empresas" -- Teoría y Práctica (2a. parte), ya que son los más aceptables - en cuanto que facilitan el análisis y distribución del trabajo y toman en cuenta las características propias del individuo. - (10 a.).

Estos principios son los siguientes:

Principios de Organización:

1. Principio de la especialización.

(10a.) IDEM, Ob. Cit. en hoja 36, cap. II

2. Principio de la Unidad de Mandos.
3. Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.
4. Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

A continuación se explicará cada uno de ellos:

I. Principio de la Especialización:

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

(II).

Desde los principios de la humanidad, el hombre ha necesitado de los demás para sobrevivir, y en el momento en el que se dió cuenta que él solo no podía realizar todas las actividades necesarias para el logro de sus satisfactores, y que necesitaba de otros para lograrlo, nació entonces la División del Trabajo, y con ella, la especialización.

La especialización es una consecuencia y un objetivo que se busca en toda Organización. Surgió como la división del trabajo y trata de lograr que cada individuo se concrete a realizar determinadas funciones, para obtener en cada una de ellas la máxima destreza y eficiencia. Esta división del trabajo la encontramos desde la época en la cuál unos hombres se

(II) IDEM, Ob, Cit., de la hoja 36, cap. II

dedicaban a la pesca, otros a la caza y otros mas a la agricultura.

Ahora bien, el tiempo que estamos viviendo exige de la - especialización, ya que se cuenta con empresas dedicadas a la industria, comercio, finanzas, administración pública y privada, etc..

Por otra parte, en el campo específico de una empresa, - ésta cuenta con funciones de ventas, compras, finanzas, publicidad, etc., las cuales son un reflejo de la necesaria división del trabajo y exigen para su eficiente realización de -- una especialización cada vez mayor.

Así también, debe tomarse en cuenta que la especialización debe darse en diferentes grados, según las necesidades - de la empresa de que se trate. Para algunas será necesaria -- una gran especialización y para otras será indispensable, pero en menor grado.

Sin embargo, es conveniente que la especialización no se lleve a extremos, ya que se puede llegar a superespecializar y provocar monotonía en el trabajo, ineficiencia y falta de adaptabilidad a cambios, con graves consecuencias para la empresa.

2. Principio de la Unidad de Mando:

"Para cada función debe existir un solo jefe". (I2)

(I2) IDEM, Ob. Cit, de la hoja 36, cap., II

A través de la historia de la humanidad se ha hablado de la unidad de mando; las primeras monarquías del mundo se basaron en la unidad de mando y ésta se puede ver hasta en nuestra época, en la mayoría de los gobiernos del mundo existe la Unidad de Mando.

Las primeras sociedades del mundo necesitaron esa Unidad de Mando, por eso en cada una se establece un jefe para que coordine al elemento humano, así mismo mientras mayor división de trabajo exista en una empresa o industria, habrá más especialización.

La coordinación de los elementos que componen una empresa para el logro de sus objetivos solo se podrá lograr a través de la Unidad de Mando. Es necesario que en todas exista la Unidad de Mando, ya que solo así se trabaja eficientemente y sin eludir la responsabilidad; esta Unidad es en algunas ocasiones violada cuando una empresa no está bien organizada, ocurriendo por lo tanto, en la duplicidad de Mando.

La Unidad de Mando en términos concretos es que un subordinado o empleado reciba ordenes y reporte a un solo jefe. Este principio, fundamental en la milicia, se adoptó en las empresas y ha demostrado ser eficiente.

Cuando una empresa tiene un crecimiento muy precipitado, se producen desajustes en los departamentos de la mismas, pues

el incremento de sus funciones requiere que se determinen perfectamente las líneas de autoridad y responsabilidad y sus límites.

Cuando la Organización no es eficiente, se presenta la duplicidad de mando, que es indudablemente uno de los problemas de Organización más serios. Sobre la necesidad de la Unidad de Mando, han hablado muchos hombres, los evangelios nos señalan también sobre una parábola de Cristo, en la que dice lo siguiente: "Nadie puede servir a dos amos al mismo tiempo"

3. Principio del Equilibrio de Autoridad-responsabilidad:

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella". (13).

Toda persona que tenga algún nivel de autoridad, deberá tener una responsabilidad de acuerdo y en proporción directa a la misma. La autoridad se puede delegar; pero la responsabilidad no, ya que ésta la comparten el que delega y aquel que recibe la facultad de tomar decisiones sobre un área concreta.

(13) IDEM Ob. Cit., de hoja 36, cap. II.

Una persona que ocupa un alto puesto administrativo necesita delegar autoridad en mayor grado que una que ocupe un nivel inferior. Es lógico que la delegación vaya referida en forma directa a la responsabilidad del puesto, no sería conveniente que una persona tuviera grandes responsabilidades y careciera de la autoridad necesaria para cumplir con ellas.

Al respecto el Lic. Agustín Reyes Ponce dice en su libro lo siguiente: "La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba". (14)

Ahora bien, todo hombre que tiene responsabilidades debe estar dotado del mismo grado de autoridad para el correcto desempeño de sus funciones.

4. Principio del Equilibrio de Dirección-Control:

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la Unidad de mando". (15)

Este principio habla de la necesidad que existe al delegar autoridad, de establecer controles necesarios para mantener una relación tal entre el jefe y el subordinado, que no -

(14) IDEM Ob. Cit., de la hoja 36, cap. II.

(15) Ob. Cit., Pág. 215 de la hoja 36, cap. II.

se pierda la Unidad de Mando y a la vez que se pueda compar--
tir eficientemente la responsabilidad entre ambos.

Hasta aquí se habla de los principios de Organización --
que establece el Lic. Agustín Reyes Ponce a continuación se -
menciona la clasificación de éstos a que hace referencia Er--
nest Dale en su libro "Organización".

Este autor habla acerca de ciertos "principios clá--
sicos" sobre Organización; al inicio de su clasificación men--
ciona dos, que si se analizan por el solo nombre, se da unc -
cuenta de que podrían ser obvios, tales principios según Er--
nest Dale son el concerniente al "objetivo", que cualquier --
empresa debe tener, y el de la "coordinación", que debe exis--
tir entre sus elementos para lograr conseguir sus objetivos -
más fácilmente.

Siguiendo con la clasificación de este autor se tienen -
los siguientes:

-- Especialización: "siempre que sea posible, el trabajo de
cada persona deberá limitarse a una --

sola función" (I6)

Quiere decir que cada persona realice una sola actividad pero ya que ésto casi no es posible, se procede a que las actividades que se relacionan se agrupen bajo un solo jefe.

— Unidad de Dirección: "debería haber una autoridad y un --
plan para cada grupo de actividades--
que tengan un objetivo común". (I7)

Al aplicarse este principio se simplifican las operac_iones y se asegura la coordinación.

— Unidad de Mando; "cada persona deberá recibir órdenes--
únicamente de un jefe y debe ser --
responsable solo ante él". (I8)

Con éste principio se trata principalmente, de evitar la duplicidad de mando y al mismo tiempo evitar también que se -
evada la responsabilidad de las personas subordinadas.

—Autoridad y Responsabilidad:
" la autoridad y la responsabilidad

(I6) Ernest Dale, "Organización", Editorial Técnica S.A., --
Edición Ia., 1981, pág. 26

(I7) IDEM.

(I8) IDEM.

(I9) IDEM.

deben ser correlativas es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre".

Este principio es en verdad importante, ya que al llevarse los dos conceptos que intervienen, de una manera equilibrada, se obtendrían muy buenos resultados.

— Delegación: "cada desición debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo en la Organización, donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes de la desición". (20).

Quiere decir ésto que, de las desiciones que se tomen en una empresa deberá participar hasta la persona del nivel más bajo posible, ya que ésta es la que está más enterada del problema sujeto a desición.

— Tramo de Control: "ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados, es tablecido en ocasiones como de cuatro

a seis u ocho si su trabajo está -
interrelacionado". (21)

El Tramo de Control está determinado en muchas ocasiones por las características o necesidades propias de la empresa, - quizá no se sujete a un "X" número de personas a supervisar, - aunque ésto indudablemente es importante para la misma.

—Cadena de Mando Corta: "... debe ser tan corta como sea po-
sible; ya que entre menos interme-
diarios existan en la cadena entre-
el hombre de la jerarquía más alta-
y el de la más baja será mejor, de-
bido a que la comunicación será más
fácil y habrá menos probabilidades-
de malas interpretaciones y menos -
retrasos". (22)

Como el mismo enunciado lo dice, debe ser corto el cami-
no por recorrer entre la persona del nivel más alto de la em-
presa y la del nivel más bajo, para evitar un inadecuado en-
tendimiento, asimismo, evitar las malas interpretaciones o -

(21) Ob. Cit., pág. 28 de hoja 46, cap, II.

(22) IDEM.

distorcionamiento de la información, ayudando de ésta manera también a que la persona del nivel más alto de la empresa pueda tomar buenas decisiones al considerar a las personas de los niveles bajos.

— Equilibrio: "este principio sostiene que los varias partes de la Organización deberían estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de otras". (23)

Este principio trata acerca de la relación que pueda existir entre las diferentes áreas que integran una empresa; que no se le debe dar mayor importancia a una que a otra.

Hasta aquí son parte de los principios que señala Ernest Dale en su clasificación, podría decirse que son los más actuales y específicos sobre Organización, sin quitarle importancia a la clasificación que hizo el Lic. Agustín Reyes Ponce.

2.3 Relación que se establece entre Planeación y Organización

Es importante hacer esta comparación debido a que éstas

(23) Ob. Cit., pág. 28, de hoja 46, cap. II

dos fases están muy relacionadas al igual que las demás, ya que mediante la Planeación se establece el "qué se va hacer", y ésto el administrador lo hace basándose en un análisis exhaustivo de los problemas a que se enfrenta en la Administración de un negocio, o bien, de acuerdo a los objetivos de la empresa o metas que se tienen fijadas; ya que, teniendo la idea de "qué se va hacer" se tratará de organizar lo planeado es decir, analizar como se podrían ordenar los diversos elementos que se tienen de la empresa.

Tanto la Planeación como la Organización son etapas del proceso administrativo, como se sabe, guardan una relación muy estrecha entre sí, no se puede dar una, si no se tiene la otra; así mismo, cada etapa incluye dentro de sí a todas las demás etapas ya mencionadas.

Así mismo, para llevar a cabo la Organización es necesario conocer qué va a hacerse, es decir, "no se puede organizar sin haber planeado anteriormente".

De todo lo señalado, se puede decir que un objetivo de cualquier empresa, para ser realizado requiere de programas, políticas, presupuestos y procedimientos que orienten y normen su operación, todos éstos que se dan dentro de la Planeación como lo señala el Lic. Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas" Teoría y Práctica (primera parte)

Sin embargo, falta por determinar quién va a llevar a cabo dichos planes o programas, cuáles son sus actividades concretas, establecer los niveles y jerarquías, quién va a controlar dichas operaciones, etc.; estas actividades indudablemente que le corresponden a la Organización.

De aquí se deriva la importancia de la relación entre -- Planeación y Organización; por lo tanto se considera a la primera antecedente de la segunda, así como por el orden que --- guardan dentro de la clasificación del Proceso Administrativo.

A continuación se hace un pequeño análisis sobre Planeación:

El Lic. Agustín Reyes Ponce nos presenta en la Planeación una división de la misma en tres etapas o tres pasos a seguir que son:

- Políticas: "principios para orientar la acción".
- Procedimientos: "secuencia de operaciones o métodos".
- Programas: "fijación de tiempo requerido".

Ahora bien, para determinar que se va hacer, es necesario conocer claramente el objetivo que se está tratando de --

obtener, para determinar la acción y las políticas que puedan servir y orientar la actuación.

Posteriormente, conocido y definido el objetivo, así como las políticas que orientarán la operación, se procede a determinar los procedimientos a seguir y los programas requeridos para la obtención y logro de todos los objetivos fijados.

Para que la actividad administrativa de la Planeación sea eficiente y pueda servir de base a una Organización que realice los objetivos deseados, deben tomarse en consideración los siguientes principios mencionados por el Lic. Agustín Reyes Ponce:

—Principio de la Precisión: " Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas". (23)

—Principio de la Flexibilidad: "Dentro de la precisión establecida en el principio ante-

(23) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas", Teoría y Práctica (Primera Parte), Editorial Limusa, 1980, pág. 166.

rior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la -- previsión". (24)

-Principio de la Unidad: " Los planes deben ser de tal naturaleza, que puede decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo -- plan general". (25)

De lo anterior se desprende que hay alguien encargado o responsable del análisis de políticas, fijación de procedimientos, programas, etc.. Esto viene a confirmar la idea de que las etapas administrativas se dan en forma conjunta y de nin-

(24) Ob. Cit., pág. 168 de hoja 52, cap. II

(25) IDEM

guna manera en forma aislada y que difícilmente se pueden separar, en el caso concreto de Planeación y Organización las actividades se complementan; o sea, no se puede determinar el tiempo en el cual debe desarrollarse un programa si desconocemos quien o quienes van a llevarlo a cabo.

A continuación se hace referencia, para un mayor entendimiento, de los conceptos que da el Lic. Agustín Reyes Ponce acerca de las etapas o pasos que se encuentran dentro de la actividad de la Planeación.

Políticas: "Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirve, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (26)

(26) IDEM Ob. Cit., pág. 174 de hoja 52, cap. II

Procedimientos: "Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa". (27)

Programas: "Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (28)

A través de la realización eficiente de los programas es como una empresa obtiene sus objetivos, así como la ejecución y consecución de los mismos, por lo tanto, va a exigir también un análisis de las funciones generales a realizar y de las obligaciones que de los mismo dependan.

En otras palabras, se está entrando en la fase de Organización, la cual debe tener, como fundamento y base, los planes y programas que se quieren desarrollar para lograr la finalidad o razón de la empresa.

(27) IDEM. Ob. Cit., pág. 174, de hoja 52, cap. II.

(28) IDEM.

CAPITULO III

ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION (TIPO) EN EL SECTOR LABORAL

3.1 Antecedentes.

En éste capítulo se tomará como ejemplo para efectos del Caso Práctico a la Dirección General de Cultura y Recreación, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por ser el objetivo posterior de análisis.

Se iniciará hablando acerca de sus antecedentes, ésta -- Dirección es actualmente un organismo público del Sector Laboral cuyo fin principal es el de hacer llegar a los trabajadores y sus familiares, de manera más eficiente, los programas del Gobierno Federal tendientes a elevar la cultura de éstos y procurar su sano esparcimiento.

Obviamente, los servicios que hoy en día presta esta --- Dirección General a los trabajadores, han tenido ciertos cambios a través desde que fué creada y que por consiguiente su actual organización será motivo de análisis en el siguiente apartado de éste estudio (Caso Práctico), por lo cual se considera necesario establecer ciertas características y aspec--

tos relacionados con ésta Dirección General en ésta capítulo

A continuación se mencionan en forma general los antecedentes de la Dirección General de Cultura y Recreación, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El primer antecedente lo encontramos en la desaparecida Dirección General de Bienestar y Promoción Social de los Trabajadores, que entre sus funciones tenía:

- Propiciar, conforme a la ley, la adecuada coordinación de las atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la promoción social y cultural de los trabajadores, con las tareas semejantes o concurrentes que tienen a su cargo otros Organismos de Bienestar Social e Instituciones Culturales.

- Realizar los estudios técnicos y allegarse de la información necesaria que facilite a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la intervención que las Leyes le señalen en materia de Seguridad Social y de Vivienda para los Trabajadores.

- Estudiar y recomendar las medidas destinadas a mejorar las condiciones de vida, protección del salario y consumo de los trabajadores.
- Organizar y promover exposiciones, ediciones de libros y -- cuauernos, salas de lectura, bibliotecas, museos, conferen-- cius y todo tipo de actividades similares que tienden a ele-- var la cultura de los tratadores y sus familias.
- Formular y desarrollar programas de orientación para los -- trabajadores y sus familias, sobre las instituciones y me-- dios de que se dispone para la derensa ue sus derechos e -- intereses para el desarrollo social y educativo de la fami-- lia, así como para lograr mejores niveles de bienestar.
- Las demas que le señalen las leyes, reglamentos o disposi--- ciones superiores.

Dicha Dirección desapareció en el año de 1976.

Posteriormente, por Decreto Presidencial con fecha 8 de Julio de 1975, publicado en el "Diario Oficial de la Federa--- ción" el día 10 del mismo mes y año, se creó el Consejo Nacio-- nal para Promover la Cultura y Recreación entre los trabaja-- aores como organismo descentralizado por colaboración y de in-- terés público y social, con personalidad jurídica y patrimo--

nio propio, con objeto de promover entre los trabajadores y sus familiares, las acciones tendientes a su desarrollo personal mediante actividades culturales y recreativas.

El Consejo antes mencionado, que constituye el antecedente inmediato de la Dirección General de Cultura y Recreación tenía entre sus funciones las siguientes:

- Elaborar y promover a nivel nacional los programas de cultura y recreación para los trabajadores y sus familiares, con la ayuda y participación de las agrupaciones sindicales y de las autoridades e Instituciones Públicas y Privadas que realizan tareas de ésta naturaleza.
- Proporcionar asesoría en la materia a quien lo solicite.
- Promover en las organizaciones sindicales el interés por organizar programas de carácter cultural, artístico y recreativo para los trabajadores y sus familias.
- Estimular a las empresas para el cumplimiento de las actividades de carácter cultural, artístico y recreativo a que están obligadas con los trabajadores en coordinación con los sindicatos.
- Fortalecer la conciencia cívica de los trabajadores y sus

familiares, así como a contribuir a despertar entre ellos el sentido de la solidaridad social, la capacitación para la defensa de sus derechos e intensificar su participación en la vida ciudadana.

- Fomentar visitas de carácter cultural, recreativo y turístico a museos, lugares de interés histórico, parques nacionales y centros turísticos en general, con el fin de lograr una integración familiar más armónica e infundir el interés de los trabajadores y sus familiares por la cultura, la tradición histórica y el arte mexicano.
- Llevar a cabo encuestas, investigaciones y estudios encaminados a determinar las principales motivaciones que actúan en el trabajador para el empleo del tiempo libre, a fin de orientarlo hacia actividades culturales y recreativas.
- Sugerir, realizar y difundir publicaciones culturales y deportivas, así como programas de radio y T.V., Cine y otras de orden recreativo para hacer llegar ésta comunicación a los trabajadores y sus familias.

- Realizar cualquier otra actividad que pudiera ser de interés para el bienestar social de los trabajadores y sus familias.
- Fortalecer la conciencia cívica de los trabajadores y sus familiares, así como contribuir a despertar entre ellos el sentido de la solidaridad social, la capacitación para la defensa de sus derechos e intensificar su participación en la vida ciudadana.
- Fomentar la formación estética de los trabajadores y sus familiares, así como contribuir a despertar entre ellos el gusto por actividades de carácter artístico, propiciando la creación de nuevos hábitos que contribuyan a su perfeccionamiento integral.
- Formular y llevar a cabo un Programa Nacional de Becas en beneficio de los trabajadores y sus familiares.
- Auspiciar la formación de bibliotecas, cine-clubs y grupos artísticos, así como centros cívicos y de convivencia familiar de los trabajadores, en las fábricas y sindicatos.
- Coordinarse con las instituciones de enseñanza Federales y Estatales, a efecto de ampliar y fortalecer la promoción-

de la cultura en el medio obrero.

Con fecha 4 de Abril de 1983, el Gobierno de la República emitió un Decreto publicado el día 5 del mismo mes y año, por el cual ordena la desaparición y liquidación del Consejo Nacional para Promover la Cultura y la Recreación entre los Trabajadores, en virtud de considerar que las acciones antes mencionadas deberían de ser llevadas a cabo por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de establecer una mejor coordinación de las funciones en materia de cultura y recreación para los trabajadores.

Con tal motivo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, incorporó a su estructura orgánica a la Dirección General de Cultura y Recreación, la cual asume en su totalidad las funciones que desempeñaba el Consejo Nacional para Promover la Cultura y Recreación entre los Trabajadores.

La Dirección General de Cultura y Recreación se ubica dentro del área de la Subsecretaría "B" de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.2. Fundamento Legal.

La Dirección General de Cultura y Recreación tiene su-

base legal en ciertos artículos de leyes y reglamentos como se citan a continuación:

— En el artículo 123, Fracción I, II y IV del apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 31 de enero de 1917. Referente a los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general a todo contrato de trabajo. Y que habla acerca de la duración máxima de trabajo que será de ocho horas en el día y de siete horas en el turno nocturno; y de que por cada seis días de trabajo deberá el trabajador descansar uno por lo menos.

— En el artículo 132, fracción XXV de la Ley Federal del Trabajo. Publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 20 de octubre de 1980. Referente a las obligaciones de los patrones y que habla acerca de contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos indispensables.

— En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículos primero y cuarentavo, fracción I. Publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 29 de Diciembre de 1976.

- En el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 4 de Marzo de 1983.
- En el Decreto por el que se deroga el diverso por el que se crea el Consejo Nacional para promover la Cultura y Recreación entre los Trabajadores, del 8 de Julio de 1975. - Publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 5 de Abril de 1983.

3.3 Atribuciones de la Dirección General de Cultura y Recreación.

Actualmente esta Dirección General cumple con las siguientes funciones:

- Elaborar, promover y fomentar a nivel nacional los programas de cultura y recreación para los trabajadores y sus familiares, con la ayuda y participación de agrupaciones sindicales, trabajadores, patronos y de las autoridades e instituciones públicas y derivadas que realizan tareas de esta naturaleza;
- Resolver las consultas que por escrito sean formuladas por particulares en la materia, quedando al criterio del Director la determinación de los casos en que deba prestar se el servicio.

- Colaborar con los programas de educación abierta con el fin de orientar sus beneficios hacia la clase trabajadora y sus familiares;
- Formular y llevar a cabo un programa nacional de becas en beneficio de los trabajadores y de sus familiares;
- Promover la formación de bibliotecas, fonotecas, cine-clubs y grupos artísticos, así como centros cívicos y de convivencia familiar de los trabajadores, en las fábricas y sindicatos;
- Coordinarse con las instituciones de enseñanza, federales y estatales a efecto de ampliar y fortalecer la promoción de la cultura en el medio obrero;
- Llevar a cabo encuestas, investigaciones y estudios encaminados a determinar las principales motivaciones que actúan en el trabajador para el empleo de su tiempo libre, a fin de orientarlo hacia actividades culturales y recreativas;
- Realizar y difundir, en coordinación con la Dirección General de Información y Difusión, publicaciones culturales y deportivas, así como programas de radio, televisión, cine y otros de orden recreativo para hacer llegar ésta comunicación a los trabajadores y sus familiares. Cuando se

trate de emplear el tiempo del Estado para difundir programas de Radio Difusión, ésto se hará por conducto de la Comisión Nacional de Radio-Difusión.

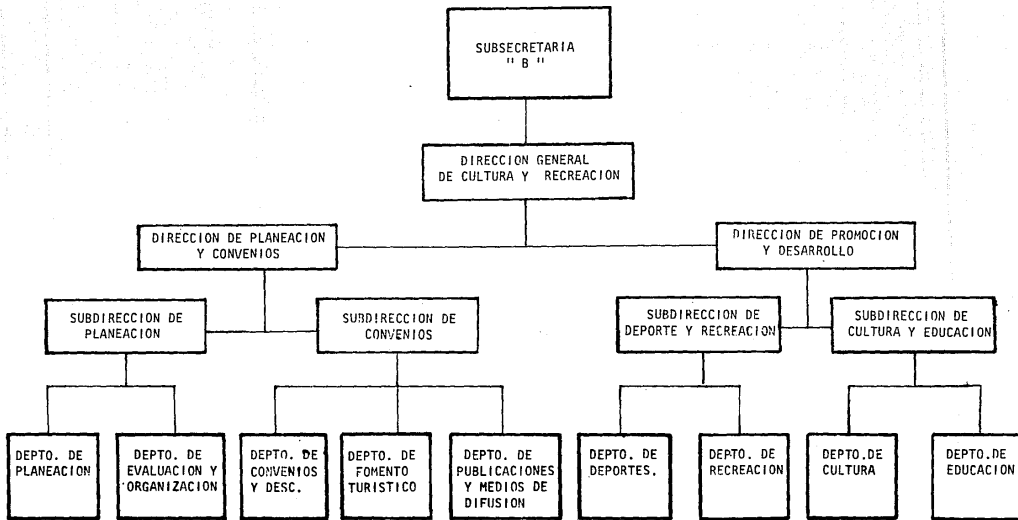
- En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que la ley encomienda a la Secretaría, que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden.

3.4 Organigrama.

(véase siguiente hoja).

NOTA: La información anteriormente escrita relacionada con la Dirección General de Cultura y Recreación fué obtenida del Manual de Organización de dicha Institución.

DIRECCION GENERAL DE CULTURA Y RECREACION



ESTRUCTURA ORGANICA

- Dirección General de Cultura y Recreación
 - Dirección de Planeación y Convenios
 - Subdirección de Planeación
 - Departamento de Planeación
 - Departamento de Organización y Evaluación
 - Subdirección de Convenios
 - Departamento de Convenios y Tarjeta de Descuento
 - Departamento de Fomento Turístico
 - Departamento de Publicaciones y Medios de Difusión.
- Dirección de Promoción y Desarrollo
 - Subdirección de Deportes y Recreación
 - Departamento de Deportes
 - Departamento de Recreación
- Subdirección de Cultura y Educación
 - Departamento de Cultura
 - Departamento de Educación.

CAPITULO IV : APLICACION DEL PLANTEAMIENTO

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

4.1 Hipótesis.

La organización que se lleva dentro de la Dirección General de Cultura y Recreación es eficiente y por lo tanto sí cumple con los aspectos básicos de Organización.

4.2 Muestra.

La muestra estará representada por el 50% del total de personas que laboran en la Subdirección de Planeación, (se eligió a la Subdirección de Planeación, por ser ésta la representativa que lleva a cabo funciones administrativas dentro de la institución), dentro de la Dirección General de Cultura y Recreación y que son 25 personas.

4.3 Cuestionario.

El cuestionario será el principal instrumento a través del cuál se obtendrá la información necesaria para poder llevar a cabo el análisis del funcionamiento de la Organiza-

ción en la Dirección General de Cultura y Recreación.
A continuación se presenta el modelo del cuestionario.

CUESTIONARIO

Agradezco de antemano la atención que se sirva prestar a la solución del presente cuestionario, cuyo fin es el de obtener información complementaria para conocer el funcionamiento de la organización en la Dirección General de Cultura y Recreación.

C U E S T I O N A R I O

I. ¿Cuál es el objetivo de ésta Dirección? _____

2. ¿La Dirección cuenta con instructivos?

- a) generales ()
- b) parciales ()
- c) manuales ()

¿Cuales son?

3. ¿ Quienes dictan medidas de Planeación y/o Organización?

- | | |
|------------------------------------|-------------------|
| a) Asambleas () | e) Comisarios () |
| b) Consejo () | f) Asesores () |
| c) Directivos () | g) Otros () |
| d) Funcionarios de Plana Mayor () | |

4. ¿Están definidas las áreas de autoridad y responsabilidad?

si () no ()

¿ De qué manera? _____

5. ¿Conoce usted las políticas y los objetivos de la institución?

si () no ()

¿Cuál fué el conducto? _____

6. ¿Se lleva a cabo la delegación de autoridad?

si () no ()

¿En qué forma? _____

7. ¿Hasta qué grado conoce el personal sus funciones en la -
institución?

a) Total ()

b) Parcial ()

c) Nada ()

8. ¿Se fomenta la iniciativa dentro de la institución?

si () no ()

¿Cómo?

9. ¿De que forma se dan a conocer las normas de trabajo?

10. ¿Existen trabajos a desarrollar por una misma persona --
que sean:

a) Opuestos ()

b) Incompatibles ()

c) Excesivos ()

II. ¿Qué tipo de relaciones existen en la institución?

a) De trabajo aislado ()

b) De trabajo coordinado ()

c) De mútua comprensión entre jefe y subordinado ()

I2. ¿Cada trabajador tiene asignadas funciones especiales -
por parte del superior?

si () no ()

I3. ¿Existe una buena comunicación dentro de la institución?

si () no ()

¿Por qué? _____

I4. ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsa
bilidades y la autoridad que tiene?

si () no ()

¿Por qué? _____

I5. ¿A su vez, sus subordinados, han comprendido la responsa
bilidad que tienen frente a su jefe?

si () no ()

¿De qué forma? _____

16. ¿Se respeta la línea jerárquica, en todos los problemas?

si () no ()

¿Por qué? _____

17. ¿Existe sobre carga de trabajo en las personas?

si () no ()

¿Por qué? _____

18. ¿Existen trabajos atrasados?

si () no ()

¿Por qué? _____

19. ¿Se encuentran previstas las sustituciones de las personas?

si () no ()

¿Por qué? _____

4.4 Tabulación.

Una vez tenido el modelo del cuestionario se aplicó a -

personas elegidas al azar y se obtuvieron una serie de resultados, los cuales fueron tabulados y, que a continuación se presentan los resultados y análisis de los mismos:

I.- ¿Cuál es el objetivo de ésta Dirección?

Objetivo: Determinar el grado de interés por parte del personal en la institución.

	Número	Porcentaje
Resultado: Sí conoce el objetivo	25	100%
No conoce el objetivo	<u>0</u>	<u>0%</u>
	25	100%

(Ver gráfica # I Anexo)

2.- ¿La Dirección cuenta con instructivos?

Objetivo: Conocer a través de qué instrumentos se guían las personas en la elaboración de sus actividades.

Cuales son:	Número	Porcentaje
Escritos generales	2	8 %
Manuales	21	84%
Escritos parciales	1	4 %
No contestaron	1	4 %
	<u>25</u>	<u>100%</u>

(Ver gráfica # 2 Anexo)

3.- ¿Quiénes dictan medidas de Planeación y/o Organización?

Objetivo: Conocer quién o quienes son las personas -- que dirigen la institución y que en un momento dado son las responsables de la misma

Resultado:	Número	Porcentaje
Directivos	21	84%
Consejo Administrativo	2	8%
Asesores	2	8%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 3 Anexo)

4.- ¿Están definidas las áreas de autoridad y responsabilidad?

Objetivo: Establecer si se tiene conocimiento y aceptación del principio de autoridad y responsabilidad para el buen funcionamiento de la institución por parte del personal administrativo.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	23	92%
No	2	8%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 4 Anexo)

5.- ¿CÓNOCE USTED LAS POLÍTICAS Y LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN?

Objetivo: Analizar el alcance del interés que pueda demostrar el personal dentro de la institución.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	20	80%
No	5	20%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 5 Anexo)

6.- ¿SE LLEVA A CABO LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD?

Objetivo: Verificar si se cumple o no con otro principio más de Organización, que es el de la delegación de autoridad.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	18	72%
No	7	28%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 6 Anexo)

7.- ¿HASTA QUÉ GRADO CONOCE EL PERSONAL SUS FUNCIONES EN -

la institución?

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia que existe - en la institución por parte del personal administrativo.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	16	64%
No	9	36%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 7 Anexo)

8.- ¿Se fomenta la iniciativa dentro de la institución?

Objetivo: Conocer el grado de libertad que pueda tener el personal administrativo en sus actividades dentro de la institución.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	12	48%
No	13	52%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 8 Anexo)

9.- ¿De qué forma se dan a conocer las normas de trabajo?

Objetivo: Determinar de qué forma se trabaja, si existe-
uniformidad en las actividades.

Resultado:	Número	Porcentaje
Escritos	11	44%
Manuales	4	16%
Reuniones	3	12%
Programa	2	8%
Verbal	1	4%
Delegándolas	1	4%
No contestaron	3	12%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(Ver gráfica # 9 Anexo)

10.- ¿Existen trabajos a desarrollar por una misma persona -
que sean: a) Opuestos, b) Excesivos, c) Incompatibles?

Resultado:	Número	Porcentaje
Opuestos	2	8%
Excesivos	9	36%
Incompatibles	1	4%
No contestaron	13	52%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(ver gráfica # 10 Anexo)

II.-¿Qué tipo de relaciones existen en la institución?

Objetivo: Conocer de una manera sutil el ambiente de trabajo entre el personal entrevistado.

Resultado:	Número	Porcentaje
Trabajo coordinado	19	76%
Mútua comprensión	4	16%
Trabajo aislado	2	8%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(Ver gráfica # II Anexo)

I2.- ¿Cada trabajador tiene asignadas funciones especiales por parte del superior?

Objetivo: Evaluar si se cumple con el principio de la Unidad de Mando.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	21	84%
No	4	16%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(Ver gráfica # I2 Anexo)

I3.- ¿Existe una buena comunicación dentro de la institución?

Objetivo: Conocer el grado de comunicación que se tie

ne dentro de la institución; y por otro lado, evaluar si se cumple nuevamente - con otro principio de Organización, que es el principio de la Cadena de Mando.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	15	60%
No	10	40%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 13 Anexo)

I4.- ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?

Objetivo: Analizar si se cumple en ésta institución - con el principio del Equilibrio de Dirección-Control.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	18	72%
No	7	28%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 14 Anexo)

I5.- ¿ A su vez, sus subordinados han comprendido la responsabilidad que tienen frente a su jefe?

Objetivo: Conocer de alguna manera la correspondencia de responsabilidad y autoridad en las dos direcciones dentro de la institución, ascendente y descendente.

Resultado	Número	Porcentaje
Sí	20	80%
No	5	20%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(Ver gráfica # 15 Anexo)

16.- ¿Se respeta la línea jerárquica, en todos los problemas?

Objetivo: Determinar si se lleva a cabo o no el principio de Organización denominado Principio de Unidad de Mando.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	18	78%
No	7	28%
	<hr/>	<hr/>
	25	100%

(Ver gráfica # 16 Anexo)

17.- ¿Existe sobre carga de trabajo en las personas?

Objetivo: Como la pregunta lo dice, analizar si son frecuentes las acumulaciones de cargas de trabajo en la institución.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	17	68%
No	8	32%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 17 Anexo)

18.- ¿Existen trabajos atrasados?

Objetivo: Conocer la rapidez con que se efectúan las actividades por parte del personal entrevistado.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	15	60%
No	10	40%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

(Ver gráfica # 18 Anexo)

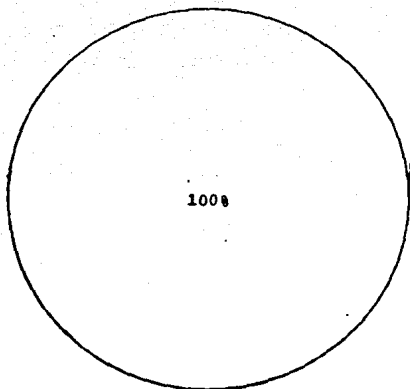
19.- ¿Se encuentran previstas las sustituciones de las personas?

Objetivo: Analizar las posibilidades de que se consideren futuros cambios en el personal y tener a las personas que puedan reemplazarlas.

Resultado:	Número	Porcentaje
Sí	20	80%
No	4	16%
No contestaron	1	4%
	<hr/> 25	<hr/> 100%

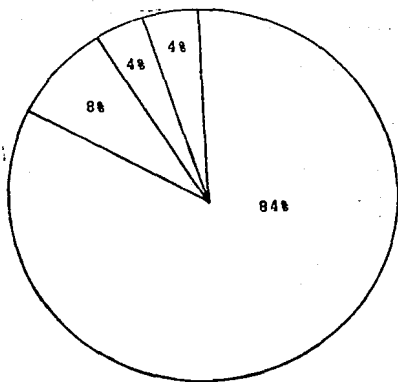
(Ver gráfica # 19 Anexo) 83

ANEXOS



R I = El total de las personas entrevistadas conoce el objetivo de la institución, por lo tanto, demuestran tener interés en la misma, que equivale al 100%

G R A F I C A # I



84% Manuales.

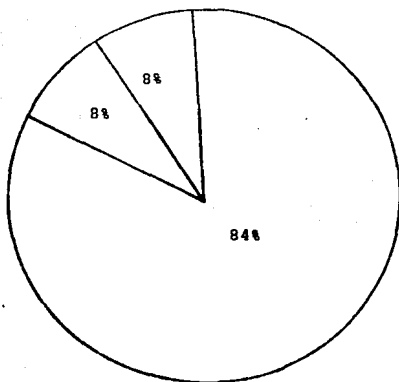
8% Escritos generales.

4% Escritos parciales.

4% No contestó.

R 2 = La mayoría de las personas entrevistadas se guían en sus actividades a través de los manuales. (ya sean de organización o de procedimientos).

GRAFICA # 2



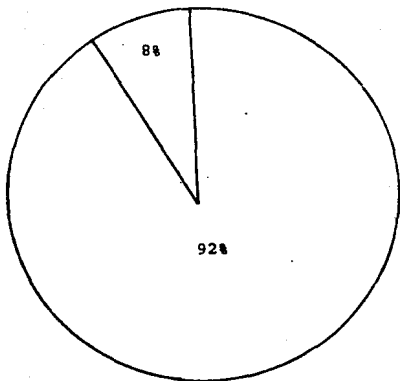
84% Directivos.

8% Consejo Administrativo.

8% Asesores.

R 3 = Las decisiones trascendentales y las medidas de Planeación y/o Organización en ésta institución son tomadas por los directivos de la misma; en éste caso - el Director General.

GRAFICA # 3

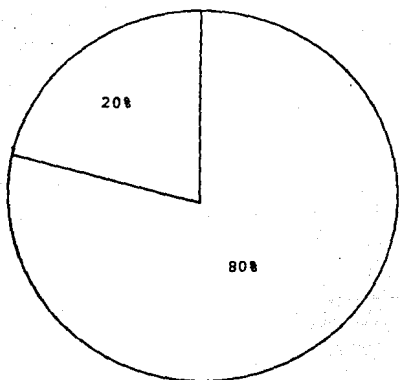


92% Sí.

8% No.

R 4 = En base a los resultados anteriores, se da una cuenta de que se cumple en su mayoría con el principio de Organización referente al Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

G R A F I C A # 4

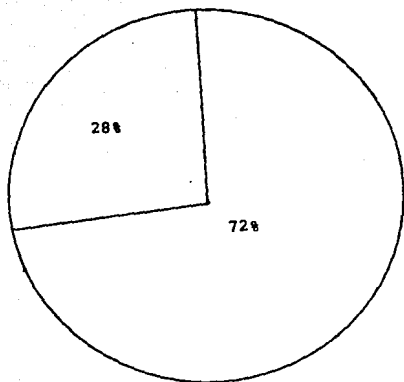


80% Sí.

20% No.

R 5= La mayoría del personal administrativo si demuestra tener interés y conocimiento de las políticas y objetivos de la institución.

GRAFICA # 5

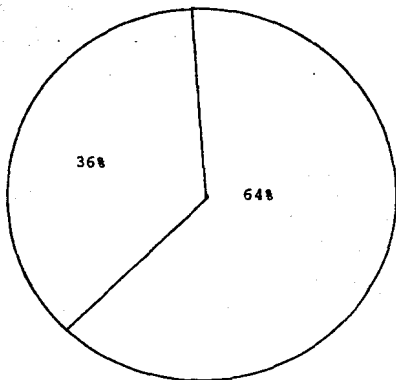


72% Sf.

28% No.

R 6= Sí se cumple el principio de Delegación de Autoridad-
en casi una tercera parte del total de los entrevista-
dos.

G R A F I C A # 6

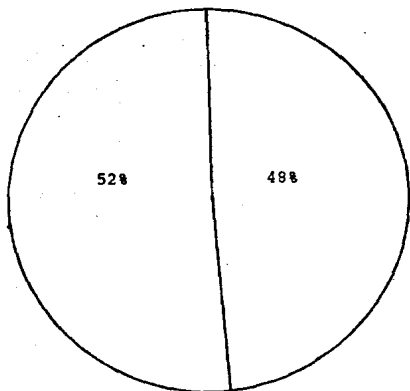


64% Total.

36% Parcial.

R 7= Aún cuando la mayoría de las personas entrevistadas conocen sus funciones en forma total, existe también un porcentaje que las conoce en forma parcial y que, ahondando en ello, se supo que es debido a cambios frecuentes en el personal.

G R A F I C A # 7

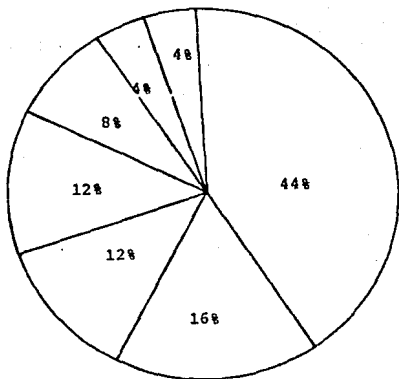


52% N6.

48% Sí.

R 8 = Como se puede apreciar existe una ligera ventaja de -
entrevistados que dicen no tener espíritu de inicia--
tiva, ya que ésta la toman los niveles directivos, sin
embargo, la otra parte dice que sí existe tal inicia-
tiva.

G R A F I C A # 8



44% Escritos.

8% Programa.

16% Manuales.

4% Verbal.

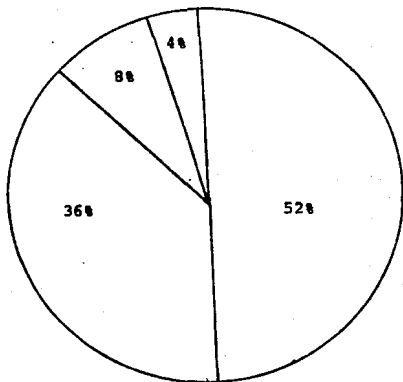
12% Reuniones.

4% Delegándola.

12% No contestaron.

R 9= Existe cierto desacuerdo con respecto a la forma de -
 conocer las normas de trabajo, aún cuando el 84% de -
 personas entrevistadas tiene conocimiento de la exis-
 tencia de manuales, quizá no todos lo utilicen.

- G R A F I C A # 9



4% Incompatibles.

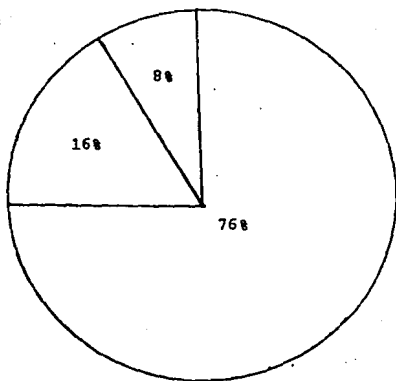
8% Opuestos.

36% Excesivos.

52% No contestaron.

R IO = Las personas que no contestaron dijeron no encajar en ninguna de las tres características de tipos de trabajo, lo cual demuestra que se está bien con respecto a las cargas de trabajo; un 36% dice estar -- cargado de trabajo.

G R A F I C A # I O



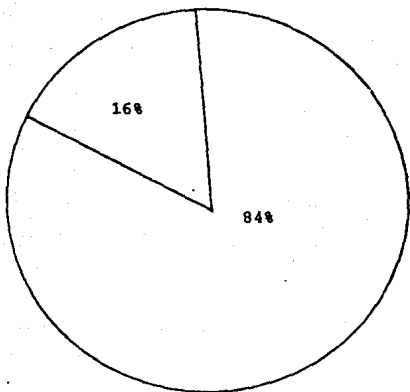
8% Trabajo aislado.

16% Mutua comprensión.

76% Trabajo coordinado.

R II= En general, el ambiente de trabajo es bueno, ya que - la tercera parte de los entrevistados muestra llevar a cabo sus actividades a través de un trabajo coordinado.

G R A F I C A # I I

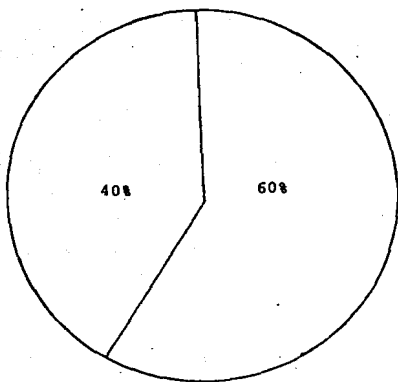


84% Sí.

16% No.

R 12= En verdad se cumple con el principio de la Unidad de Mando, y por lo tanto, casi no se evade la responsabilidad (16%), en éste caso ante el Director General de la Institución.

G R A F I C A # 12

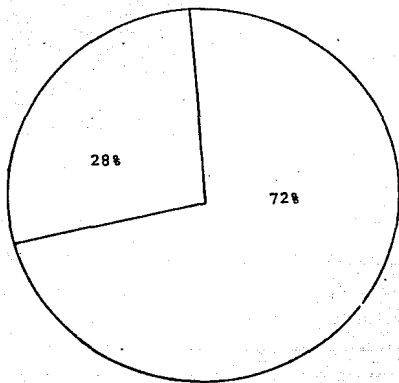


40% No.

60% Sí.

R 13= La comunicación tiende a ser buena aunque podría ser -
mejor. Por lo tanto, de alguna manera se cumple tam---
bien con el principio de la Cadena de Mando, para que
haya una buena comunicación entre el jefe superior y -
sus subordinados.

G R A F I C A # 13

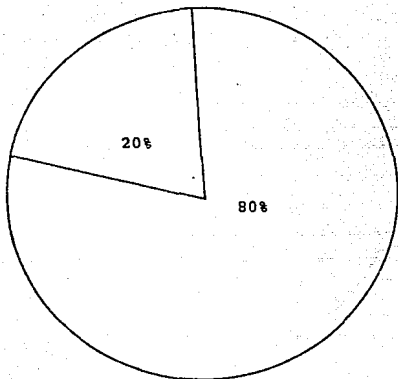


28% No.

72% Sí.

R I4= Vemos que si se cumple en ésta institución con el --
Principio del Equilibrio de Dirección-Control, ya que
de ésta manera se tiene una clara visión de lo que se
tiene que hacer y con quién.

G R A F I C A # I 4

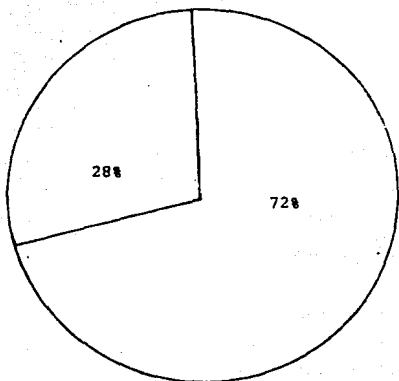


20% No.

80% Sí.

R 15- Los subalternos también corresponden a los jefes superiores en el desempeño de sus actividades.

G R A F I C A # 15

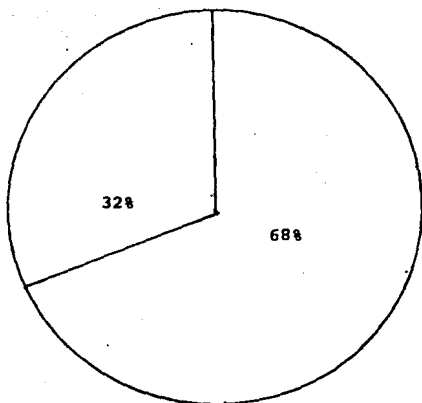


28% No.

72% Sí.

R I6= Nuevamente vemos que se cumple con otro principio de Organización, ésta vez con el de la Unidad de Mando; ya que al respetarse la línea jerárquica se evita la duplicidad de mando y se lleva a cabo un buen entendimiento de las funciones y pasos a seguir.

G R A F I C A # I 6.

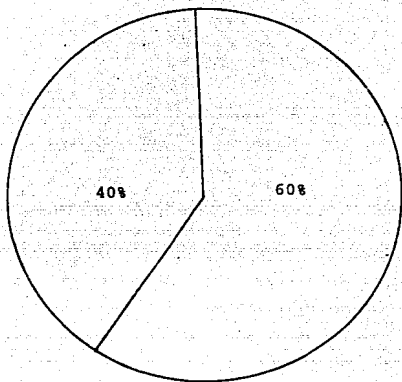


32% No.

68% Sí.

R I7= Vemos que efectivamente existen cargas de trabajo en las actividades y que es debido a una falta de Planeación en las tareas y que también se debe a los cambios habidos en la Dirección.

G R A F I C A # I 7

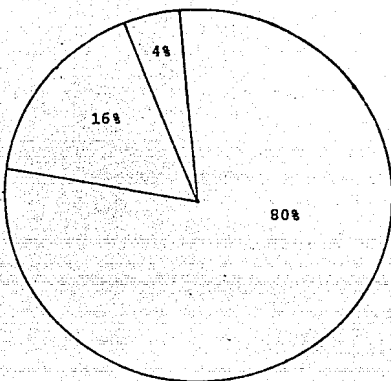


40% No.

60% Sí.

R 16- Igualmente que el análisis de la pregunta anterior, existen trabajos aislados y vemos que es debido en parte, a una falta de coordinación para con las actividades del exterior y también debido en parte a los cambios en la Dirección.

G R A F I C A # 18



80% Sí.

16% No.

4% No contestaron.

R 19= Realmente si se encuentran previstas las sustituciones, sobre todo para el personal operativo, ya que - existe un sistema escalafonario.

G R A F I C A # 19

C O N C L U S I O N E S

- A) La Organización de la Institución se encuentra bien encaminada de acuerdo con los lineamientos dictados, por la Dirección General de la misma.
- B) Existe un cierto grado de restricción, por parte de los directivos, hacia el personal administrativo en cuanto a sus actividades de trabajo dentro de la Institución, lo cual viene a repercutir el espíritu de iniciativa.
- C) Es patente la coordinación que establece el Licenciado en Administración en los diferentes departamentos dentro de la Institución, debido a la buena comunicación que existe entre ellos, y al control ejercido por la Dirección.
- D) Por otra parte, existe una buena disposición de responsabilidad por parte del personal operativo hacia sus jefes inmediatos, misma que tiene correspondencia en las dos direcciones.

F) La sobre carga de trabajo que exista en los departamentos administrativos se debe principalmente a la falta de planeación con respecto a las diferentes actividades que hay en la Institución y que deben de estar coordinadas.

F) Una de las problemáticas dentro de la Institución es el -- frecuente cambio del mando superior, dicha situación provoca el que constantemente existan reestructuraciones en la Organización.

G) La Organización es un mecanismo que a través de la coordinación de las jerarquías, funciones y obligaciones en las áreas de trabajo, logra que exista fluidez y rapidez en -- las actividades y en la Toma de Decisiones.

B I B L I O G R A F I A

A.- "Administración de Empresas" Teoría y Práctica
(Primera Parte).

B.- "Administración de Empresas" Teoría y Práctica
(Segunda Parte).

C.- "Administración Moderna".

Autor: Robert M. Fulmer.

Editorial: Diana.

Ia. Edición, México 1980.

D.- "Administración de Recursos Humanos".

Autor: Fernando Arias Galicia.

Editorial: Trillas.

2a. Edición 12a. Reimpresión, México 1982.

E.- Enciclopedia de Historia Universal.

Editorial: Cumbres S.A. 1981.

F.- "El Proceso Administrativo".

Autor: José Antonio Fernández Arena.

Editorial: Diana

IIa. Edición, 4a. Reimpresión, México 1980.

G.- Ley Federal del Trabajo,
12a. Edición, 1982.

H.- Manual de Organización del Departamento de Organización-
y Evaluación de la Dirección General de Cultura y Recreaci
ción, publicado en febrero de 1984.

I.- "Organización.

Autor: Ernest Dale.

Editorial: Técnica S.A.

1a. Edición, 7a. Reimpresión, México 1981.

J.- "Orígenes y Perspectivas de la Administración".

Autores: Adalberto Ríos Scalay

Andrés Paniagua Aduna.

Editorial: Trillas.

1a. Edición, 6a. Reimpresión, México 1983.