



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**INVESTIGACION SOBRE LA ORGANIZACION Y LA
APLICACION DE SUS PRINCIPIOS EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

JAIME OROZCO BARBOSA

MEXICO, D. F.

1972



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**INVESTIGACION SOBRE LA ORGANIZACION Y LA
APLICACION DE SUS PRINCIPIOS EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
P R E S E N T A**

JAIME OROZCO BARBOSA

INVESTIGACION SOBRE LA ORGANIZACION Y LA APLICACION
DE SUS PRINCIPIOS EN MEXICO

1. INTRODUCCION

A. Objetivos de la Investigación

Mostrar la situación que hay en la aplicación de los principios de organización, comparando la sola Teoría y la realidad en las empresas. Variaciones, causas y conclusiones.

B. Alcance de la Investigación

Qué pretendió cubrir, señalando las limitaciones.

C. Procedimiento seguido

a) Recolección de conceptos

b) Realización de encuesta

c) Obtención de resultados

d) Contenido de la investigación

Índice de los capítulos y somera descripción de éstos.

2. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES

Enunciación de los distintos principios básicos de organización, según diferentes autores.

3. INVESTIGACION DE CAMPO O ENCUESTA

I. Resultados

4. CONCLUSIONES

I. Diferencias entre conceptos teóricos y situación real.

II. Explicación de las causas y variaciones.

5. PLANEACION DE LA ORGANIZACION

- Por qué es necesario hacerla y, en su caso, demostrar, por las conclusiones de la encuesta, cómo evita los problemas o demuestra que es una gran ayuda en las empresas que tienen éxito.

C A P I T U L O 1

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

CAPITULO 1

INTRODUCCION

A. Objetivos de la investigación-

Esta investigación tiene por objeto mostrar dentro de las limitaciones del caso, la situación que prevalece en las empresas respecto de los principios teóricos de organización, particularmente en aquellos principios que se enuncian por los tratadistas como fundamentales para una buena organización.

Realizada la investigación se determinarán las variaciones entre teoría y práctica, se buscarán las causas y se propondrá una serie de conclusiones a partir de las variaciones encontradas.

B. Alcance de la investigación-

Esta investigación tiene como universo la industria en general, pero dada la amplitud de aquél, se buscó que como muestra representativa se utilizara una empresa de cada ramo industrial, seleccionando aquéllas que por su importancia merecieran señalarse como típicas de dicho ramo.

Cierto es que, aunque en el papel aparece sencillo, no es cosa fácil introducirse en cada una de las empresas que uno desearía ver y analizar, sujetos a las siguientes limitaciones:

- Horarios de trabajo en ellas.
- Políticas de admisión de visitantes.
- La distracción que se ocasiona a los funcionarios que podrían ayudarnos a resolver la encuesta.

- Políticas respecto a no proporcionar datos por:
 - Considerarse confidenciales
 - Ordenes expresas de las matrices extranjeras cuando las compañías son filiales o subsidiarias.
- La imposibilidad física por parte de los mismos funcionarios de tener a la mano la información necesaria.
- El desconocimiento, inclusive por parte de los funcionarios, de la naturaleza de la investigación y que por tanto les hace un poco reacios a proporcionar la ayuda requerida.

Estas limitaciones se ven asimismo ampliadas por la obstrucción que se encuentra aun para iniciar el contacto con la persona indicada para satisfacer nuestra demanda de datos.

Otro tipo de barreras que es factible encontrar en un trabajo como éste es la natural reacción de las personas que se encuentran en la empresa de crear respecto de ella la mejor imagen aun cuando en ocasiones ésta sea distinta de la realidad. Toca entonces al investigador hasta donde sus alcances le permitan el "leer entre líneas" y tratar de descubrir la realidad con los recursos de que dispone.

C. Procedimiento seguido-

El procedimiento que se siguió es el que a continuación se expone:

- a) Hacer una síntesis de los distintos conceptos o principios que se consideran fundamentales para la organización ideal.
- b) La realización física de la encuesta en aquellas empresas previamente escogidas como muestra.

c) Con base en los cuestionarios contestados, obtener los resultados para estudiarlos y sacar conclusiones válidas.

d) Contenido de la investigación.

El capítulo 1, trata de definir el objetivo mismo de la investigación y señala asimismo las limitaciones encontradas para alcanzar tal objetivo.

El capítulo 2, es una lista de los principios usados para el análisis según varios autores con un breve comentario a cada uno de ellos.

El capítulo 3, comprende:

- a) Modelo del cuestionario empleado
- b) Lista de giros a que se dedican las empresas encuestadas.
- c) Conclusiones preliminares con base a relaciones de porcentajes.
- d) Las observaciones derivadas de las entrevistas expuestas de una manera subjetiva.
- e) Organigramas que se proporcionaron por algunas de las compañías visitadas.

El capítulo 4, incluye todas las conclusiones derivadas de la investigación y como una especie de anexo, los resultados de una encuesta similar en los Estados Unidos para servir de comparación.

El capítulo 5, es casi un apéndice que surge como consecuencia y que trata de la planeación de la organización.

C A P I T U L O 2

CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES

Según Harold Koontz y Cyril O' Donnell, los principios de organización, que son desarrollados por ellos tomando como base el estudio hecho por la American Management Association, publicado por Ernest Dale bajo el título "Cómo Planear y Establecer la Estructura de Organización de una Empresa", son de una manera simple, una serie de criterios utilizados con gran frecuencia en diversas organizaciones. Estos criterios, a su vez, fueron principios definidos por distintos autores clásicos de la administración, como Bernard, Fayol, Taylor, Dennison y Urwick.

Basados en estas circunstancias o premisas, nos ha parecido interesante tomarlos como punto de partida para realizar un estudio en las empresas mexicanas ya que aun cuando la realidad de nuestro medio es por demás diversa de la de ellos, la exitosa aplicación de estos principios en aquellas empresas gigantescas como son las norteamericanas tienen desde el punto de vista experiencia, fundamental trascendencia para nosotros. Entrando en materia, principian estos autores por presentar el siguiente cuadro de aspectos de la organización que deben ser tomados en cuenta para definir seguidamente los principios:

- a) Propósito de la organización.
- b) Causa de la organización.
- c) Estructura de la organización.
- d) Proceso de la organización.

A partir de esta base desarrollan los enunciados de principios según el siguiente esquema:

1. Propósito de la Organización

Principio de la unidad de objetivos.

Principio de la eficiencia.

2. Causa de la Organización

Principio del área de la administración o tramos de control.

3. Estructura

A) Autoridad

Principio- Jerarquía
Delegación
Responsabilidad
Relación autoridad-Respons.
Unidad de mando
Nivel de autoridad

B) Actividades departamentizadas

Principio de la división del trabajo
" " " definición funcional
" " " separación

4. Estructura de la Organización

Principio del equilibrio
" de la flexibilidad
" de facilitación del liderato

Una vez esquematizados de conjunto, pasaremos a analizar cada uno de estos principios:

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE OBJETIVOS-

La organización como un todo y cada una de sus partes deben contribuir a la obtención de los objetivos de la empresa.

COMENTARIO-

Es a todas luces obvio y casi innecesario hacer notar que como punto de partida para cualquier empresa está la fijación de sus objetivos, y al tratar de alcanzarlos, que todos los miembros que la componen estén con la mira puesta en trabajar, de una manera coordinada y como equipo, para el cumplimiento de esta finalidad. Por tanto coincido en la opinión de los autores respecto a señalar este principio como inicial.

PRINCIPIO DE LA EFICIENCIA-

Una organización debe alcanzar sus objetivos con un mínimo de consecuencias o costos imprevistos.

COMENTARIO-

Parece a primera vista un principio simple y hasta cierto punto fácil de seguir, pero como atinadamente señala Ernest Dale (+) la eficiencia puede decirse que es un criterio un tanto inestable por cuanto depende de la apreciación subjetiva de las personas que la evalúan, ya que requiere la consecución de los objetivos individuales de quienes tienen ingerencia en la empresa. Aun más, Koontz y O'Donell admiten que una organización puede ser efectiva al obtener los objetivos de la empresa y no obstante ello, no estarlo haciendo con toda la eficiencia deseable.

(+) Ernest Dale- Cómo planear y establecer la estructura de organización de una empresa.

Por lo anterior considero que este principio más que llamarlo así debe denominarse criterio dado que fija bases un tanto ideales respecto a los resultados de la gestión organizadora.

PRINCIPIO DEL AREA DE LA ADMINISTRACION-
TRAMO DE CONTROL-

Existe un límite al número de personas que un individuo puede administrar efectivamente, pero este número variará en cada caso conforme a la complejidad de las relaciones supervisadas y la capacidad tanto de ejecutivos cuanto de subordinados.

COMENTARIO-

Con respecto a este principio podríamos decir que es de vital importancia conocer el número de personas que un jefe puede supervisar de una manera efectiva, ya que si este número se agranda de una manera excesiva se corre el riesgo de perder el control sobre la labor de gran número de personas con efectos altamente perniciosos para la empresa afectada.

La autoridad es uno de los elementos centrales sobre el cual giran un gran número de los conceptos teóricos de la administración, ya que es el medio por el que las actividades agrupadas de una manera ordenada pueden ser colocadas bajo una supervisión, sin la cual dicho orden dejaría de tener razón de existir.

Por este motivo un buen número de principios de organización se refieren básicamente a la autoridad.

PRINCIPIO DE LA JERARQUIA-

En toda empresa, la autoridad final debe estar claramente localizada, y debe haber una línea bien determinada desde ese punto a todos los cargos subordinados de la organización.

COMENTARIO-

No hay ninguna duda respecto a la importancia que tiene para una adecuada organización el señalar de una manera precisa en quién o en qué puesto radica la autoridad final, para partir de ahí haciendo una correcta jerarquización con las demás funciones.

PRINCIPIO DE LA DELEGACION-

La autoridad debe ser delegada en el grado y en la forma necesaria para la obtención de los resultados esperados.

COMENTARIO-

Este principio conviene comentarlo con el siguiente que le es complementario.

PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD-

La responsabilidad del subordinado hacia su superior por la autoridad recibida mediante la delegación es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.

• COMENTARIO-

Este principio, relacionado con la autoridad es de primordial importancia para comprender la interrelación existente entre responsabilidad y autoridad, interrelación que es base en la cual

descansa la existencia misma de dichos conceptos. La responsabilidad puede sólo ser exigida si previamente ha sido delegada la autoridad necesaria para la ejecución, aun cuando la responsabilidad sigue siendo del superior delegante de tal autoridad. El límite de esta relación lo establece el principio que enseguida se enuncia.

PRINCIPIO DE PARIDAD DE AUTORIDAD
Y RESPONSABILIDAD-

KOONTZ Y O'DONELL

La responsabilidad exigida por las acciones efectuadas de acuerdo con la autoridad delegada, no puede ser mayor ni menor, que la que implica la autoridad delegada.

REYES PONCE

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

COMENTARIO-

Como dice Henri Fayol: los conceptos autoridad y responsabilidad no se pueden concebir separados.

La responsabilidad es el corolario de de la autoridad, es su consecuencia natural y contrapartida esencial y dondequiera que se ejerza la autoridad surge la responsabilidad.

Dado que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad por contraposición, va en la misma línea pero

en sentido inverso, cada nivel debe tener demarcado claramente el grado de responsabilidad que en la función corresponde a cada jefe. Tal responsabilidad es asimismo el fundamento de la autoridad que ha de conferírsele.

PRINCIPIO DEL NIVEL DE AUTORIDAD-

En algún nivel de una organización existe autoridad para adoptar cualquier decisión dentro de la competencia de la empresa, y sólo las decisiones que no pueden ser adoptadas en un determinado nivel deben ser remitidas hacia arriba.

COMENTARIO-

Es perceptible fácilmente que al haber quedado demarcadas las funciones de un individuo, y basados en el principio de delegación de autoridad hasta el límite que le fue fijado a ese individuo le es dable utilizar su autoridad, y de ahí en adelante debe remitir las decisiones hacia aquel nivel en cuya competencia caen tales decisiones.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO-

KOONTZ Y O'DONELL

Puesto que las instrucciones dadas por dos o más superiores pueden estar en conflicto, cada subordinado debe tener solo un superior.

REYES PONCE

Para cada función debe existir un solo jefe.

COMENTARIO-

Esto es esencial para el orden y eficiencia que exige la organización, ya que como dice Urwick: Un cuerpo con dos cabezas es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico. No es necesario hacer un comentario extenso a este respecto porque es notoria la utilidad de esta norma.

PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO-

REYES PONCE

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.

KOONTZ Y O'DONELL

La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en la forma más efectiva y eficiente a los objetivos de la empresa.

COMENTARIO-

Esta división tiene un límite ya que si se llega a una superespecialización se cae en la monotonía además que el trabajador teniendo una labor excesivamente concreta no se da cuenta del todo del cual su labor forma parte, y en ese desconocimiento de las relaciones de la actividad propia con las demás, lo más posible es que haya errores, en detrimento de la eficiencia deseable.

PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL-

El contenido de cada cargo y departamento debe ser claramente definido en relación con las actividades encomendadas, con respecto a la delegación de autoridad contenida en ellas, y entre ellas y otros cargos.

COMENTARIO-

Esta norma viene a actuar como un resumen de las anteriores, ya que definido el objetivo, para poder señalar la autoridad y responsabilidad correspondientes es menester fijar la función que debe realizar cada cargo y departamento, si no, serían ociosas la autoridad y responsabilidad que le son complementarias.

PRINCIPIO DE LA SEPARACION-

Una actividad destinada a servir como control de las actividades de un departamento no debe ser asignada a ese departamento.

COMENTARIO-

Para referirnos a este principio es fácil expresarlo a través de un ejemplo:

El manejo del efectivo debe separarse lo más que sea posible de los registros de contabilidad aunque a menudo, por escasez de personal, el cajero prepara algunos comprobantes de contabilidad, debe evitarse que participe en la labor de asentar las operaciones en los libros y registros (*).

(*) Tomado de el control interno en los negocios, por J. Gómez Morán Fce. 1954.

A través de este ejemplo, norma clásica para el control interno de caja, nos damos cuenta de que este principio es importante tanto para el control, cuanto para una correcta organización.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO-

La aplicación de principios o técnicas debe ser equilibrada teniendo presente la efectividad general de la organización en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

COMENTARIO-

En toda organización existe la necesidad de equilibrio. Por ejemplo: debe haber equilibrio en la Centralización y descentralización de autoridad. Es precisamente este concepto el que para un buen número de autores de administración tiene un interés grande, v.gr. citemos a: Terry: La centralización y la descentralización no pueden considerarse como dos extremos teóricos, ninguno de ellos prácticos, sino que conviene estudiar cada uno con cuidado al organizar. El asunto que más importa estudiar es hasta qué grado conviene, en la práctica, centralizar o descentralizar la autoridad. Vemos claramente cómo la cuestión central se finca en la necesidad de establecer el equilibrio adecuado. Según Ernest Dale, el equilibrio requiere:

- a) Las debidas proporciones entre centralización y descentralización.
- b) Flexibilidad. Para ocuparnos de esta última, pasaremos al siguiente principio:

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD-

Para obtener los objetivos tomando en cuenta las fluctuaciones del medio ambiente, han de proporcionárseles a los ejecutivos los elementos destinados a construir una flexibilidad organizacional.

COMENTARIO-

La vitalidad de una empresa se mide por su posibilidad de reaccionar espontáneamente a los cambios de circunstancias y de hacer modificaciones interiores para adaptarse a tales cambios, dice L. Urwick y nada más trágico para ciertas empresas que consideran tener una excelente organización y que tienen una gran resistencia al cambio porque son empresas que cuando tratan de darse cuenta de su error es porque ya la competencia les ha causado un fuerte impacto en su participación del mercado, por su misma falta de adaptabilidad.

PRINCIPIO DE LA FACILITACION DEL LIDERATO-

La estructura y la delegación de autoridad deben estar diseñadas de tal forma que faciliten el ejercicio del liderato por parte del ejecutivo.

COMENTARIO-

En este sentido, la organización es una técnica de promoción del liderato dicen KOONTZ y O'DONELL y es verdad, porque si la estructura de organización tiende a entorpecer más que a facilitar la labor del ejecutivo no está cumpliendo su función, puesto

que se trata de que fije normas para establecer el orden y la unidad de las labores en torno a un objetivo común, y en vez de ello es tan solo una serie de detalles y trámites innecesarios que crean lo que podríamos llamar una antiorganización. Es importante recalcar aquí que la organización tiene como una mira principal el que el ejecutivo encuentre su posición dentro de la empresa para que su función sea cumplida eficientemente.

C A P I T U L O 3

INVESTIGACION DE CAMPO-ENCUESTA

CAPITULO 3

INVESTIGACION DE CAMPO O ENCUESTA

1. RESULTADOS

A. Modelo del cuestionario utilizado

CUESTIONARIO

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

GIRO _____

ENTREVISTO _____

1. Cuáles son los objetivos principales de la empresa?

2. Cuántas personas reportan a los principales ejecutivos:
Máximo _____ Mínimo _____
y, a los supervisores _____

3. Cuántos empleados tiene la Compañía?

4. Cuántos supervisores?

5. Existen puestos que tengan más de un supervisor?

6. Existe un departamento de organización? Sí _____ No _____

7. A quién reporta?

8. Cada cuánto tiempo se revisa la organización?

9. Existe un organigrama general de la empresa?

10. Existen:

SI

NO

- a) Declaraciones de objetivos
- b) Manuales de políticas
- c) Instructivos de procedimientos
- d) Descripciones de funciones
- e) Descripciones de puestos

11. Podría proporcionar la siguiente información?

- a) Total de activo
- b) Utilidades antes de impuestos
- c) Margen de utilidades sobre ventas
- d) Volumen de ventas
- e) Diversificación de líneas de productos

GUIA DEL INVESTIGADOR-

- Analizar la especialización, con base en las descripciones de funciones.
- Analizar duplicidades y traslapes de funciones.
- Analizar la centralización del control.
- Con base en las descripciones de funciones, qué actividades competen a cada puesto, y si tienen delimitada claramente su responsabilidad.
- Si los canales de comunicación son fluidos (tramos de control adecuados) y permiten tomar decisiones oportunas.

B. Giros de las empresas encuestadas

1. Empresas diversificadas en distintos ramos (fabricación de ropa, productos enlatados, compraventa de automóviles, compraventa de maquinaria industrial, compraventa de terrenos industriales, residenciales y venta de casas-habitación).

2. Empresa petroquímica.

3. Elaboración y venta de bebidas alcohólicas.
4. Cía. Aseguradora.
5. Distribución de Hierro y Acero
6. Distribuidora de Productos Alimenticios.
7. Industria Cementera.
8. Manufacturera de Cigarros.
9. Laboratorio de Productos Químico-Farmacéuticos.
10. Sociedad Financiera.
11. Industria Siderúrgica.

C. Conclusiones preliminares con base en relaciones porcentuales

De las respuestas obtenidas en las empresas encuestadas se derivaron los siguientes resultados:

1. El 60% de las empresas cuenta con objetivos definidos, para el desarrollo de sus actividades.
2. Un 40% de ellas tiene un promedio de cuatro personas reportando a cada uno de los principales ejecutivos, e igual número reportando a los supervisores. En un 20% de los casos informan a los ejecutivos 3 personas y en otro 20% hay 5 individuos reportando asimismo a los ejecutivos.
3. Una parte importante (30%) de las compañías tiene 8 personas a las órdenes de un supervisor.
4. El 15% de las empresas tiene empleados que están a las órdenes de más de un supervisor.

5. Sólo el 35% de las compañías encuestadas tiene un departamento de organización, que en todos los casos reportan a la alta dirección de la empresa.

Hay un 85% de estos negocios que cuenta con una organización formal documentada a través de un organigrama. No obstante, 45% de éstos no proporcionó dicha organigrama.

Asimismo de ese 85% mencionado arriba tres cuartas partes revisa su organización con cierta periodicidad: un 60% lo hace cada año, el 25% semestralmente y una empresa (15%), realiza tal revisión cada vez que desarrolla un nuevo producto.

Del total de empresas, cuentan con:

- Declaraciones formales de objetivos	55%
- Manuales de políticas	45%
- Instructivos de procedimientos	55%
- Descripciones de funciones por área	55%
- Descripciones de puestos	55%

D. Observaciones subjetivas derivadas de las entrevistas *

Empresa 1

Estas empresas se consideran del tipo cerrado, que están tan solo supeditadas a un consejo de administración que es el que vigila la operación del grupo en general pero se carece en la mayoría de los casos de normas en las cuales basarse y todo se maneja de una manera empírica aun cuando se inicia actualmente una tendencia para empezar a fundamentar una estructura más for-

(*) Para hacer uso de estas observaciones hay que relacionarlas con la lista de empresas en el inciso B de este capítulo 3 al igual que los organigramas incluidos al final de este capítulo.

mal para poder realizar planes de expansión y para introducirse en el mercado de una manera importante.

Empresa 2

Visto desde un punto administrativo científico este tipo de empresas no es manejado técnicamente ya que son en su mayoría ingenieros químicos los que las dirigen y van elaborando sus estructuras de una manera informal, empírica y basándose principalmente en el crecimiento paulatino de la industria, que es a su vez consecuencia de la diversificación en los productos.

Dicho en otras palabras; dado que ellos mismos diseñan las plantas, prevén su desarrollo; actúan como promotores de sus ventas, etc., adecúan la estructura creándose funciones que en las anteriores etapas no existían y desapareciendo otras que en su criterio han dejado de ser necesarias.

Empresa 3

La persona entrevistada explicó que la organización se está mejorando y conformando dentro de unas líneas modernas pero se tropieza con el conservatismo de los dueños de la empresa a los que ciertamente no les interesan las nuevas técnicas administrativas. Lo anterior es un criterio que se basa en lo siguiente:

Esta empresa por su producto que casi monopolizó el mercado al principio, se sigue manteniendo con un gran porcentaje de éste y sus dueños consideran que no hay necesidad de modificar los métodos ya que así en estas circunstancias actuales los resultados son óptimos.

Empresa 4

La organización de la empresa es bastante buena dentro de lo aparente y se ve preocupación de los directivos de mantenerse en primera línea.

Como comentario a lo que se refiere a la duplicidad de mando se nos hacía notar que hay aparentemente alguna en ciertos departamentos ya que reciben instrucciones de una supervisión técnica y de una supervisión administrativa pero no obstante esto no es duplicidad de mando, sino instrucciones que son complementarias pero en las cuales no se produce nunca confusión en el subordinado ni dudas en la orden transmitida.

Empresa 5

De esta empresa no se presentan observaciones.

Empresa 6

Esta compañía ha ido diversificando las líneas de productos en unos pocos años dentro del mercado y su desarrollo en materia de organización es notable en los últimos dos años por una renovación consistente en la entrada de jóvenes profesionistas a ocupar los puestos de planeación y directivos.

En lo tocante a la administración de personal se está cuidando particularmente el aspecto de valuación de los puestos.

Empresa 7

Esta empresa no obstante ser una de las más importantes de México había permanecido al margen del desarrollo expansivo y

teniendo unas políticas conservadoras hubo de buscar la manera de proyectarse y recientemente ha diversificado sus plantas para crecer e invadir otros mercados todo lo cual también se refleja en la organización que ha tendido a mejorar utilizando inclusive asesoría externa para actualizarse, en el aspecto de revisar sus manuales, utilizarlos y tener comunicación con los empleados en esa tendencia de estar al día en las técnicas administrativas modernas.

Empresa 8

Esta Compañía que tiene buenos planes de expansión y diversificación en sus líneas de productos, tiene asimismo programas de relaciones públicas que tienden a proporcionar una buena imagen de la compañía invitando a personas, grupos escolares, etc. para que conozcan su empresa y se introduzcan en sus instalaciones aun cuando sea de una manera un tanto superficial, pero con buena voluntad e interés.

Empresa 9

Esta empresa puede considerarse entre las más importantes de su ramo y sobre todos que cuenta con amplios recursos por ser una compañía subsidiaria de una matriz americana como suelen ser la mayoría de los laboratorios farmacéuticos establecidos en México. La organización está por esto estructurada de acuerdo a ciertas bases ya prefijadas por la oficina matriz y es de considerarse bastante bien elaborada aun siendo algo compleja, ya que abarca las funciones normales y agrega las de personas dedicadas a la investigación de nuevos productos y con recursos importantes dedicados a ello.

Empresa 10

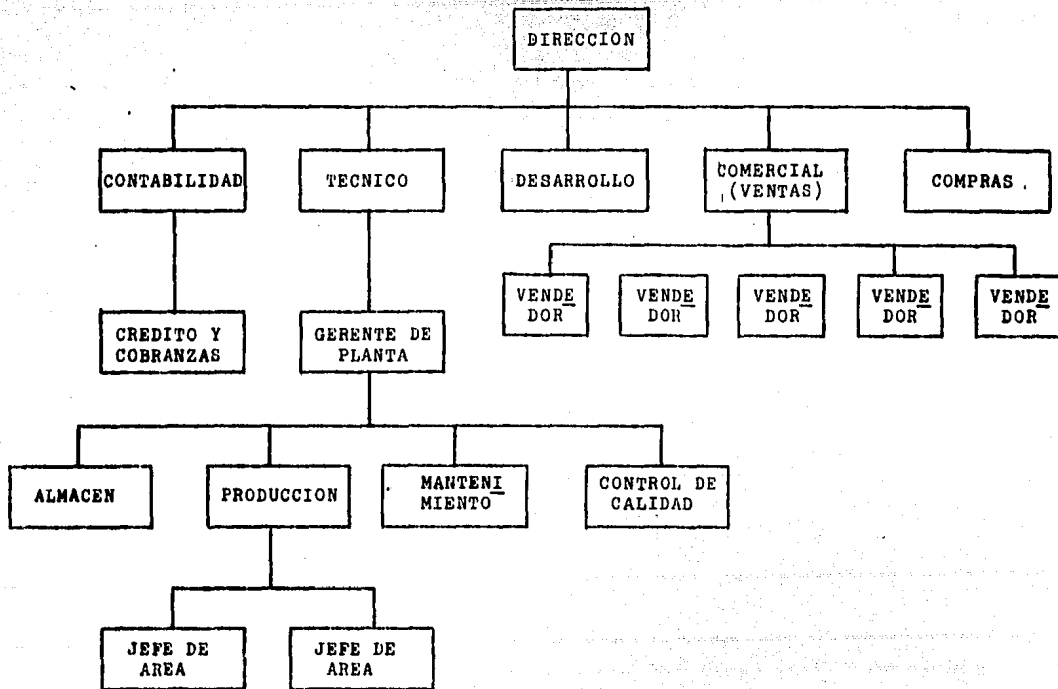
Esta financiera tiene realmente no mucho tiempo de establecida y es de aquellas empresas que pueden llamarse del tipo cerrado en la que sólo la decisión de los dueños de llevar a cabo una buena labor consigue que se ubiquen dentro del mercado pero hace falta bastante organización para que mejoren en el servicio que prestan. No obstante lo anterior, se tiene el deseo de superar estas deficiencias poniéndose a la par en las nuevas técnicas administrativas para tender a la superación.

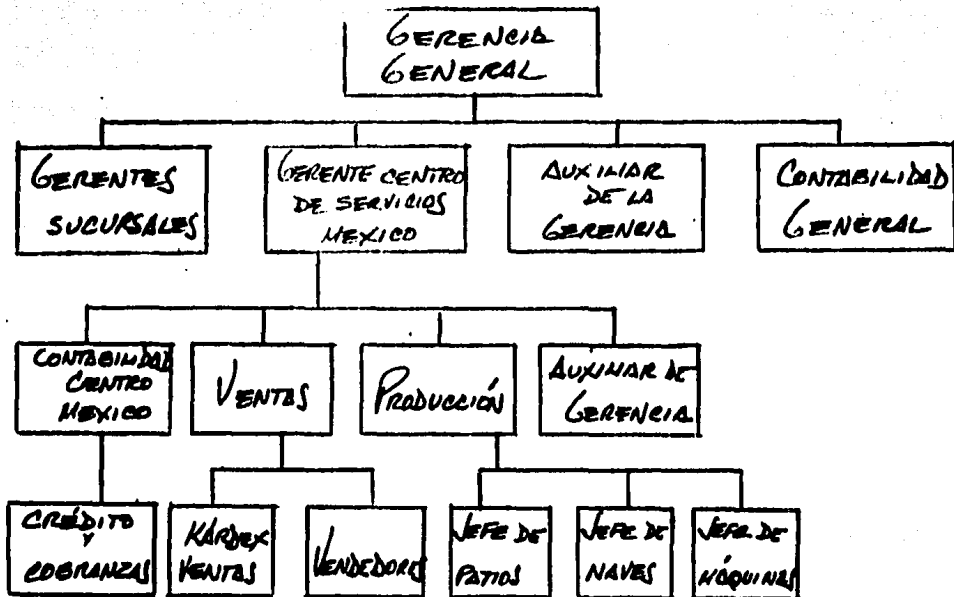
Empresa 11

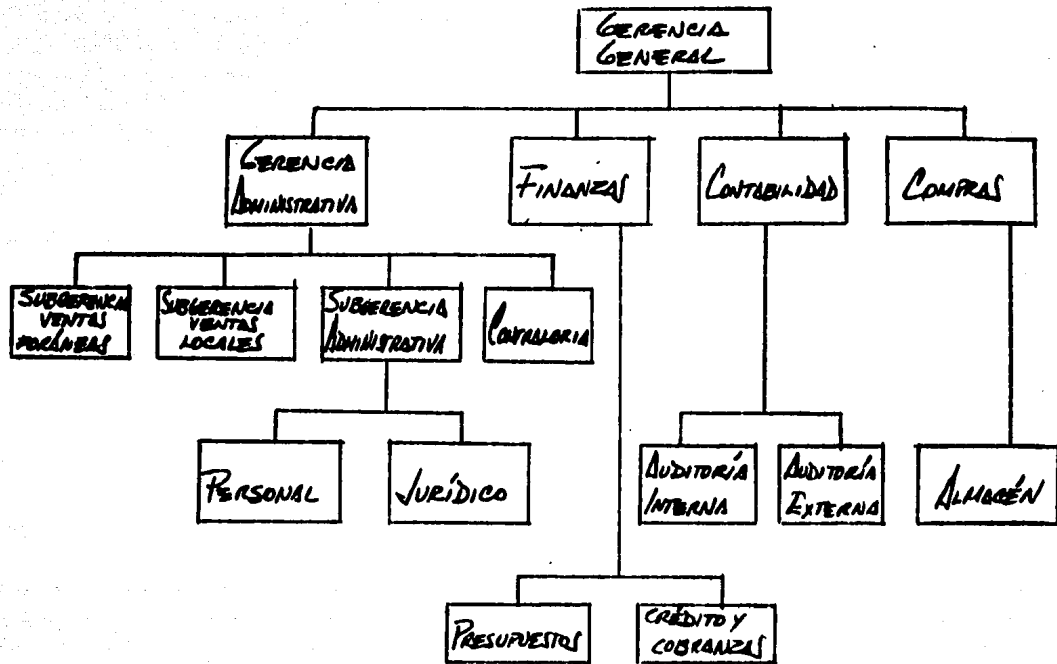
Esta empresa dentro de la competencia en que se encuentra está en una posición bastante importante ya que forma parte de un grupo de 5 empresas acereras que elabora cada una distintos productos derivados del acero, establecidas en distintas plazas del país y que a su vez están apoyadas por uno de los consorcios financieros más importantes de México y que se han preocupado por crear unas organizaciones capaces de competir con ventaja en el mercado nacional.

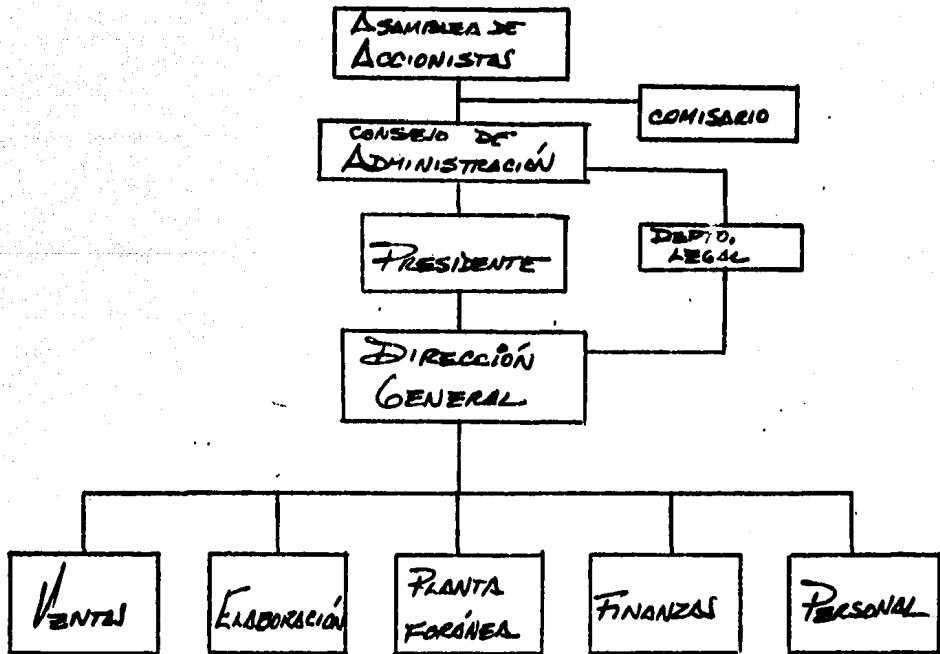
Es por estas razones por las que la compañía ha puesto en práctica con éxito un programa de administración por objetivos que se considera por ellos como algo de lo mucho que se puede hacer con las técnicas modernas de administración.

A continuación se presentan los organigramas de algunas de las compañías encuestadas. No se incluyen todas porque las empresas restantes no pudieron o no quisieron proporcionarlos.









VICEPRESIDENTE

DIRECTOR REGIONAL

PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL



CAPITULO 4

CONCLUSIONES

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

1. Diferencias entre conceptos teóricos
y situación real-

Se puede observar que en la totalidad de las compañías encuestadas se localiza una tendencia general hacia la definición de una estructura de organización adecuada para las empresas pero los medios utilizados por ellas son bastante disímolos entre sí.

Como resultados de ello podemos señalar los siguientes:

- a) Los objetivos no son muy precisos y por tanto, no cuantificables.
- b) Aun cuando existen tramos de control adecuados, hay una relación de empleados a supervisores bastante elevada.
- c) No en todos los casos se puede eliminar la duplicidad en la supervisión.
- d) La mayoría no cuenta con un departamento formal de organización, aunque cuando lo hay reporta siempre al nivel de toma de decisiones más importante de la empresa.

Por otra parte, aun cuando la mayoría cuenta con un organigrama formal, no todas revisan su organización periódicamente y las que lo hacen en una gran mayoría han fijado períodos arbitrarios para llevar a cabo esta labor (un año o seis meses) y sólo una empresa lo hace cada vez que se suscita un cambio en el medio organizacional. Esta situación tiende a hacer rígida la organización.

Tan sólo la mitad de las empresas, aproximadamente, ha elaborado declaraciones de objetivos, instructivos de procedimientos, descripciones de funciones, descripciones de puestos y manuales de políticas. En el caso de estos últimos la proporción está en un 45% del total, lo que hace pensar que aparentemente el aspecto de políticas es uno de los que más se descuidan por los organizadores.

Pasaremos a hacer un análisis a través de la comparación de los principios con los resultados concretos obtenidos:

1. La organización como un todo y cada una de sus partes deben contribuir a lograr los objetivos.

A este respecto, solo en aquellos casos en que hay una definición precisa de objetivos se puede trabajar de una manera integral y no todas las empresas han hecho tal definición.

2. Principio del tramo de control

Ya hemos hecho referencia al resultado en la primera parte de estas conclusiones (inciso 1-b).

3. Principio de la jerarquía

Tocante a este principio, en aquellas empresas que tienen organigrama, que son la mayor parte, se notó que en general es tán bien definidas las jerarquías.

4. Principios de la delegación y de la responsabilidad

Dado que tan sólo en la mitad de las compañías hay descripciones de funciones y de puestos se puede decir que hay algo

de debilidad en la aplicación de estos principios.

5. Principio de la unidad de mando

Como ya señalábamos en el inciso 1-c, este principio en la práctica no se sigue en todas las empresas y aun no se consigue evitar la doble instrucción y el doble mando.

6. Principio de la división del trabajo

A este respecto no se pudo analizar la aplicación de este principio ya que requiere el tener a la mano las descripciones de puestos y de funciones cosa que no fue posible, y aun menos se podría hacer analizando los puestos específicamente ya que era necesario estar un tiempo mayor interiorizándose en la empresa misma.

Finalmente, podemos concluir que los principios de organización se aplican solo en la mitad de los casos analizados debido fundamentalmente, no a la falta de conocimiento de estos principios por parte de las empresas, sino más bien a la falta de comprensión de la utilidad práctica que puede redituar la aplicación de estos principios básicamente por los niveles altos.

Como una medida de comparación incluimos a continuación los resultados de una encuesta similar realizada por la American Management Association⁶ entre cien empresas industriales importantes de los Estados Unidos y que creemos conveniente utilizar ya que hemos hecho uso asimismo de los principios teóricos enunciados por autores norteamericanos.

⁶ Tomado de "Organization" por Ernest Dale

En cuanto a la influencia del departamento Staff de organización, 66 compañías reportaron que dicha influencia estaba aumentando, 4, que el departamento de organización tendía a desaparecer absorbido por las funciones de línea, 11 dijeron necesitar más asesoría del Depto. de organización, una, que había poco cambio, 2 que no había ningún cambio, 2 que la influencia aumentaba pero disminuía el personal en tal departamento; 4 que dependía de la persona y del trabajo a desarrollar.

En cuanto al tramo de control del primer ejecutivo de la compañía, se observó que el número de personas más común que le reportaban a él, oscilaba entre 5 y 11, y 7 empresas tenían un cuerpo colectivo de mando en vez de un ejecutivo principal. Más de la mitad de las 100 compañías al tratar de equilibrar el tramo de control con la cadena de mando preferían una cadena corta a un tramo de control corto (56 empresas) mientras que 26 empresas preferían el tramo corto a costa de la cadena de mando larga. El resto fueron respuestas ambiguas o abstenciones.

De las 58 empresas que se inclinaron por la cadena corta dieron las siguientes razones:

- Permite comunicaciones más fluidas (36)
- Decisiones rápidas, acción más directa (22)
- Permite administrar más efectivamente y hay menos costos fijos (menos supervisores)(10)
- La alta dirección tiene una mejor visión (2)
- Existen menos oportunidades para crear "imperios" personales (1)

De las 26 que prefieren el tramo corto expusieron las siguientes razones:

- Los ejecutivos tienen más tiempo para planear y tomar decisiones (8)
- Mejor dirección y control (4)
- Ayuda a desarrollar gerentes (3)
- Porque así lo requieren las empresas grandes (3)
- Porque hace más expedita la organización (1)

En cuanto a las etapas de crecimiento de la organización

Lyndon Urwick con base en otra encuesta estableció 7 etapas que se muestran en seguida:

<u>Etapas de crecimiento</u>	<u>Tamaño (Núm. de empleados)</u>	<u>Problema de organización y sus posibles consecuencias</u>
1	1 a 10	Formulación de objetivos. Consecuencia: División del trabajo
2	10 a 50	Delegación de responsabilidad. Consecuencia: Adecuación de responsabilidades
3	50 a 100	Delegación de más funciones gerenciales. Consecuencia: Tramo de control
4	50 a 300	Reducción de la carga de trabajo del ejecutivo. Consecuencia: El auxiliar del ejecutivo
5	100 a 400	Establecimiento de nuevas funciones. Consecuencia: El especialista Staff
6	100 a 500	Coordinación de funciones administrativas. Consecuencia: Toma de decisiones en grupo
7	más de 500	Determinación del grado de delegación. Consecuencia: Descentralización

De las 100 empresas 61 tenían Depto. de Organización, con un personal variante entre 1 y 6 personas en casi la mitad de ellas.

De las 39 que no tenían Depto. las funciones se manejaban de alguna de estas maneras:

- a) Por el departamento administrativo
- b) Por el asistente del presidente
- c) Por un comité reportando al consejo de administración
- d) Por el departamento de personal
- e) La responsabilidad recae en los gerentes de línea.

C A P I T U L O V

PLANEACION DE LA ORGANIZACION

CAPITULO 5

PLANEACION DE LA ORGANIZACION

Como un corolario o apéndice del trabajo desarrollado en los anteriores capítulos hemos querido añadir algo que es importantísimo, a tal grado, en nuestra opinión, que es casi la razón de existir del profesional denominado Licenciado en Administración de Empresas, puesto que no tendría trascendencia una carrera cuyo objetivo es el de conducir a las empresas hacia sus fines con el menor esfuerzo posible, si no es el que haya personas que dediquen sus energías a la planeación en todas las funciones administrativas de una empresa.

Es por lo antes expuesto por lo que haremos breves comentarios a la planeación de la organización.

Listaremos una serie de pautas para la elaboración de planes:

1. Una efectiva organización puede ser desarrollada sólo si hay un claro entendimiento de la naturaleza del plan a desarrollar.
2. La gerencia debe entender que un programa o plan no puede ser introducido en una compañía de la noche a la mañana y esperar que produzca resultados inmediatos.
3. La planeación puede fallar si no le son dedicados el tiempo y los recursos adecuados.

4. La planeación de la organización es parte del proceso gerencial y está sujeto a los principios y prácticas de ese mismo proceso.

5. Debe haber un claro entendimiento de la planeación de la organización, incluyendo la distribución de la autoridad, procedimientos y nomenclatura del plan.

6. La planeación de la organización debe ser usada precisamente para desarrollar planes que sean bases para tomar decisiones en aspectos de la organización.

7. Los planes deben estar por escrito y proporcionarse ejemplares de los mismos a aquellas personas involucradas en los mismos.

8. La planeación no debe separarse de las operaciones mismas.

Es notorio que estas pautas deben tender siempre a mejorar y prever situaciones a futuro en una organización cuyos directivos tienen interés de proyectarla siempre a logros cada vez más altos y por tanto todo lo que se diga al respecto no tiene fundamento si solo es teoría y si la o las personas que se encarguen de tal planeación no cuentan con las características que debe reunir el que planea y que es principalmente la de ver hacia el futuro, apoyado en herramientas de planeación y en una preparación razonable en el campo de la administración científica.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Top Management Planning Organization	George A. Steiner Ernest Dale
Cómo planear y establecer la Estructura de Organización de una Empresa	Ernest Dale
Organización	George Terry
Curso de Administración Moderna	Harold Koontz y Cyril O'Donell
La Gerencia de Empresas	Peter Drucker
Administración de Empresas	Agustín Reyes Ponce
