

21  
Ley.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA ORGANIZACION EN LA ADMINISTRACION AEROPORTUARIA

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

JORGE ALEJANDRO CARDENAS ENRILE  
LUIS ENRIQUE VERDUZCO DIAZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:  
L.A. FERNANDO KURI SANTIAGO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN AEROPORTUARIA

		PAG.
	Introducción	1
I	La Administración Aeroportuaria en México	12
	1.1 Antecedentes	12
	1.2 Desarrollo	23
II	La Organización	32
	2.1 Generalidades	32
	2.1.1 Antecedentes	33
	2.1.2 Teoría Clásica y Neoclásica de la Organización.	36
	2.1.3 Teoría Moderna de la Organización.	42
	2.2 Principios	48
	2.2.1 Especialización	49
	2.2.2 Unidad de Mando	51
	2.2.3 Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.	54
	2.2.4 Equilibrio de Dirección-Control.	55
	2.3 Reglas	58
	2.3.1 Establecimiento de Jerarquías	58
	2.3.2 Determinación de funciones	62
	2.4 Técnicas	69
	2.4.1 Unidad de Organización	69
	2.4.2 Sistemas de Organización	71
	2.4.3 Cuadro de Distribución de Trabajo.	84

	PAG.
III <i>Desarrollo de la Investigación</i>	88
3.1 <i>Objetivo</i>	89
3.2 <i>Problema</i>	90
3.3 <i>Hipótesis</i>	90
3.4 <i>Universo</i>	90
3.5 <i>Muestra</i>	90
3.6 <i>Elaboración de Cuestionario</i>	92
3.7 <i>Análisis y Tabulación de Datos</i>	97
3.8 <i>Comentarios</i>	99
IV <i>Conclusiones</i>	104
<i>Bibliografía</i>	113

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

Es difícil determinar en qué medida la ausencia o insuficiencia de la organización aeroportuaria condiciona el progreso turístico, pero es evidente que hay un cierto paralelismo en ambas situaciones, sin que se llegue al grado de una dependencia recíproca.

El turismo aéreo se ha desarrollado en una forma impresionante y la satisfacción de sus exigencias perfecciona cada vez más las instalaciones aeroportuarias.

Quizá los hermanos Orville y Wilbur Wright, cuando en 1903 construyeron en su fábrica de bicicletas un "aparato para volar", nunca se imaginaron el alcance de ese paso que daban.

El 25 de agosto de 1919 se lleva a cabo el primer vuelo regular entre Londres y París y con esa misma fecha quedó establecida la Asociación Internacional del Tráfico Aéreo hoy tan conocida por todos con el nombre familiar de I.A.T.A.

Charles Lindbergh, otro de los pioneros de la aviación, recientemente fallecido, realizó su histórico vuelo de Nueva York a París en mayo de 1927 y desde entonces hasta la Segunda Guerra Mundial se abrió un paréntesis de estancamiento en la aviación comercial.

Después los equipos DC-3 y Constellation determinarían toda una época en la aviación.

Hace 20 años la aviación constituía ya una sólida industria que solamente en vuelos trasatlánticos había movido a más de 650,000 pasajeros. Viene después la era del jet en la aviación comercial y rápidamente las compañías incorporaban a sus equipos los gigantescos Comets, Douglas y Boeings.

La eterna búsqueda del hombre, el insatisfecho apetito por el perfeccionamiento, uno de los rasgos del hecho natural, dio como fruto que los aviones para 350 pasajeros se pusieran en uso abriendo desde 1969 las puertas del turismo masivo.

Los aviones supersónicos como el Concorde y el Boeing --

2707 le tienen aun reservado al hombre muchas agradables sorpresas, aunque también hay que reconocer que le traerán problemas. Así, podríamos seguir mencionando incluso a los proyectados aviones hipersónicos con velocidad - de más de 4,000 millas por hora.

Al avión uniplaza le siguieron otros semejantes. Después vendría el Boeing 307 para 33 pasajeros, el DC-6 para 52, el Lockheed L-49 Constellation para más de 50, el Clipper ya con división de dos clases, primera y estándar, para - 61 personas. El Douglas DC-7 para vuelos transatlánticos y transcontinentales sin escalas, alcanzaba velocidades - de 360 millas por hora, transportando más de 60 pasajeros.

El Comet IV de Havilland ya tenía en 1952 capacidad para - más de 100 pasajeros y le siguieron el Boeing 707 para -- 125, el Douglas DC-8 que podría transportar hasta 175 y - el Douglas DC-10 para 250 pasajeros.

El Jumbo Jet 747 de 370 pasajeros, símbolo de la transpor - tación aérea masiva, tiene de longitud en metros lo doble de lo que alcanzó en distancia al vuelo de los hermanos - Right.

Nuevos requerimientos han llevado al hombre a diseñar pequeños aeropuertos de apoyo o bien aeropuertos en el centro de las ciudades para la aviación STOL, llamada así - por ser las iniciales de "short take-off and landing", - que aun con los riesgos propios de su ubicación ofrecen una compensación ventajosa en el descongestionamiento de aeropuertos saturados, además de su bajo costo.

Habría que citar también un paralelismo más entre el aumento de capacidad de los aviones y el de los hoteles.

El intenso volumen de tráfico genera en aquellas ciudades en donde se localizan aeropuertos, la construcción y operación de instalaciones hoteleras concordantes con el número de pasajeros susceptibles de ser transportados -- por los aviones que ahí despegan o aterrizan. Esta relación es evidente no sólo en la capacidad hotelera global de una ciudad, sino en el hotel como unidad. Podremos hablar de hoteles pequeños que surgieron para alojar a los pasajeros de un avión monomotor y verlos crecer juntos. No es nada extraño encontrar en estos días gigantescos hoteles para acomodar a los viajeros de gigantescos aviones.



Una modalidad son los hoteles de aeropuerto, imposibles - de divorciar uno de otro. Estos hoteles generalmente tienen un elevado coeficiente de ocupación y sus ventajas para - el cliente parecen ser infinitamente superiores a las des ventajas que pudieran derivarse de su ubicación.

Debe mencionarse que algunos grandes aeropuertos que reciben aviones supersónicos, han tenido que gravar ese movi- miento por medio de mecanismos impositivos para subsidiar las regiones adyacentes al aeropuerto, con el objeto de hacer aislamientos en las construcciones afectadas por el intenso ruido.

El volumen de actividad aeroportuaria es también directa- mente proporcional al estímulo de inversiones en restau- rantes, bares, salones de exhibición y venta de artesa- - nías, diversiones y otros.

Zonas vírgenes, que con gran retardo han iniciado sus ope- raciones turísticas, han visto crecer casi espontáneamen- te sus corrientes turísticas al abrirse un aeropuerto y - dentro de los servicios de tierra de éstos, surgir una am plia gama de servicios colaterales donde el pasajero, so-

bre todo aquel en tránsito, gasta su tiempo libre y su dinero adquiriendo bienes y servicios. Las famosas tiendas "duty-free" han sido motivo de estudio dada su importancia turística.

El turismo internacional tiene una marcada preferencia a utilizar el transporte aéreo y para ellos, los aeropuertos representan la primera imagen. A ojo de pájaro el turista domina los diferentes ambientes y paisajes, la laboriosidad o el descuido, etcétera. Ya en tierra recibe también el primer contacto con la organización de un país, con su gente, con su hospitalidad.

El turista extranjero en unos cuantos minutos recorre varios recintos: el aduanal, el migratorio y el de sanidad. Son éstas sus primeras relaciones con el país, o por lo menos las de mayor impacto.

Es posible que el turista grabe en su mente y evoque el trato que haya recibido en relaciones personales y no capte otro tipo de asistencia que proporcionan los complejos aeropuertos modernos. En otras palabras, el pasajero por diferentes razones pone poca atención en la di-

recepción y control de despegue y aterrizaje, ignora o le es indiferente que en ese momento está trabajando una torre de control, un radar o un servicio de ayudas visuales. Por el contrario, para el pasajero y en especial para el turista es muy importante la asistencia personal especialmente en los aspectos de información, despacho de boletos, peso de equipaje, traslado en automóvil u otro vehículo; y estacionamiento.

El desarrollo aeroportuario es un factor muy importante del desarrollo general de un país y particularmente del turístico. Resulta axiomático que el progreso turístico se logra cuando se amplían y mejoran los servicios, se incrementan los vuelos diurnos y nocturnos, se aumenta la comodidad, se modernizan las instalaciones, se garantiza un mayor coeficiente de seguridad, se expeditan los trámites, se reduce el "tiempo muerto", se acelera la fluidez vial, se amplían las redes, se fomentan los vuelos privados, se estimulan los vuelos no regulares y se simplifican los sistemas.

En 1935 nuestro país tuvo una afluencia de menos de --- 80,000 turistas en total. El año de 1982 solamente por -

vía aérea se internaron 9'260,961 visitantes extranjeros.

Actualmente los aeropuertos nacionales e internacionales se extienden a lo largo de nuestras fronteras norte y -- sur; en los puntos más importantes de los litorales del Pacífico y del Atlántico; en poblaciones de gran altura o al nivel del mar; en tierras continentales o en peculiares islas y en antiguas o modernas ciudades. Hay comunicación directa por medio de conexiones con las principales ciudades del mundo.

Nuestros aeropuertos internacionales son verdaderas puertas al turismo extranjero que sin grandes complicaciones llega a puntos como la ciudad de México, Acapulco, Ciudad Juárez, Cozumel, Cancún, Guadalajara, Mazatlán, Mérida, - Puerto Vallarta y Tijuana, para tener a su alcance inmediato la diversificación de recursos en que se apoya nuestro progreso turístico.

En muy pocos países puede tenerse una visión desde el -- aire como en México, es decir, pasar súbitamente por paisajes y medios tan variados; accidentadas sierras, viñedos, palmerales, trigales, bosques, centros minerales, mil

pas, cañaverales, zonas algodoneras, profundas barrancas, cocoteros, volcanes nevados y otras bellezas.

Tranquilas y milenarias ciudades arqueológicas o pujantes centros industriales; caminos de herradura y veredas, muchas de ellas prehispánicas, o transitadas autopistas.

Mar, sol y arena; abundante pesca e incalculables posibilidades de actividades acuáticas como navegar, nadar, bucear, esquiar. Aún antes de tocar tierra, desde los caminos del aire, el viajero toma contacto con una realidad cultural. La visión que tiene el pasajero aéreo no la disfruta el que usa otros medios.

El viaje aéreo con su imprescindible paso por los aeropuertos es también extraordinario vehículo de promoción turística.

Citemos un ejemplo sin mayores precisiones: De México a Tijuana quizá tome 3 horas hacer el recorrido aéreo, tiempo no igualado por un recorrido Belgrado-Londres o Estocolmo-Roma. Atravesar México equivale a cruzar varios países europeos.

México es el centro y cruce natural geográfico, por su ubicación en medio de los dos océanos más grandes del mundo y de las Américas; la sajona y la latina.

Nuestros aeropuertos son ventana a Europa y África por el oriente y Oceanía y Asia por el occidente. Al ver un planisferio, se comprueba que México es el centro a donde se pueden hacer coincidir grandes corrientes turísticas.

En los aeropuertos fluyen los viajeros provenientes generalmente de zonas geográficas distantes. Las zonas que han permanecido aisladas son un inmensurable mercado potencial.

Se ha dicho que los aviones acortan las distancias para acercar al viajero. La red de comunicaciones de superficie complementa los polígonos de localización de los aeropuertos mexicanos, lo que permite al turista una amplia penetración por toda la extensión territorial del país.

Los vuelos fletados están multiplicando rápidamente el

movimiento de los aeropuertos del mundo, así como las políticas de abrir caminos del aire intensifica vigorosamente el flujo turístico.

Por mucho tiempo se pensó que los aviones nunca podrían ser transportes masivos. El avance de la tecnología y la ciencia han invalidado esta idea.

Los canales aéreos crecen simultáneamente con los aviones, los aeropuertos, los hoteles, los complejos turísticos. El progreso turístico y el desarrollo aeroportuario marchan de la mano.

C A P I T U L O 1

LA ADMINISTRACION AEROPORTUARIA EN MEXICO



## 1.1 ANTECEDENTES :

La historia de la aviación civil en México puede dividirse en dos periodos: la prerrevolucionaria y la posrevolucionaria.

La primera parte del 8 de enero de 1910 cuando un civil, Alberto Braniff, realizó el primer vuelo de un avión más pesado que el aire en el Valle de Anáhuac.

Durante la gesta revolucionaria, don Venustiano Carranza, mediante decreto, creó el Cuerpo de Aviación Militar, entonces hasta fines del segundo decenio del siglo la aviación en México fue exclusivamente militar.

Sin embargo nuestros precursores del aire, tanto civiles como militares comenzaron desde 1919, a buscar nuevos horizontes para la aeronáutica. Deseaban hacer de ésta ya no una herramienta de destrucción, sino un instrumento de progreso, hablan leído cómo en Europa y Norteamérica se transportaban pasajeros y correo de una ciudad a otra. Como se empezaba a tejer la red de comunicaciones aéreas en

tre lugares apartados, llevando paz y civilización.

A fines de 1919 fue presentada a la consideración de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, una de -- las primeras solicitudes de permiso para la explotación de un servicio aéreo para el transporte de los principales diarios desde la capital hacia Pachuca, Toluca y la ciudad de Puebla.

Al quedar en 1920 incorporada la aeronáutica civil a la SCOP, se inició de hecho la época posrevolucionaria de nuestra aviación civil. Para poder resolver lo conducente en las primeras solicitudes de concesiones para servicios aéreos y ante la falta de antecedentes al respecto, se quiso resolver el problema con base en la legislación ferrocarrilera vigente. Esto trajo consigo grandes tropiezos y dificultades. Transcurrido el tiempo, el sistema fue abandonado en favor de una legislación y reglamentación específica para la aeronavegación y así fue como el 20 de septiembre de 1920 siendo secretario de Comunicaciones el general e ingeniero Pascual Ortiz Rubio, se organizó económicamente una Sección de Navegación Aérea,

dependiente de la Dirección de Ferrocarriles, nombrándose jefe de la nueva oficina al ingeniero Juan Guillermo Villasana quien, con la colaboración de los ingenieros - Vicente Ortíz y Edmundo de la Portilla, de la Dirección de Ferrocarriles, se estudió y establecieron las primeras bases para concesiones de servicios aéreos en la República, desde el punto de vista técnico, jurídico u económico.

Aceptadas las bases, se publicó la primera convocatoria para la prestación de un servicio regular entre México, - Tuxpan y Tampico. A ellos concurrieron tres interesados, siendo aceptada finalmente la proposición de la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, S.A., que fue la primera empresa que estableció un servicio aéreo regular para pasajeros y correo en el país.

En consecuencia, el 21 de agosto de 1921 se inauguró la primera ruta comercial de la aviación civil mexicana, al amparo de la concesión No. 1, Permiso Contrato No. 1, cubriéndose la ruta: México-Tuxpan-Tampico-Laredo-Matamoros Saltillo-Monterrey-San Luis Potosí, en aviones biplanos -

de dos plazas, Lincoln Standard, de 150 caballos, que únicamente podrían transportar un pasajero, 30 kilos de equipaje y 20 kilos de correspondencia.

Con empleados comisionados de diversas dependencias de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, lo que fue rudimentaria "sección" tomó la categoría de verdadero "Departamento", debidamente organizado en todas sus funciones. La creación oficial de esta dependencia tuvo lugar el día 10. de julio de 1928, mediante el acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial, siendo nombrado primer jefe titular el ingeniero Juan Guillermo Víllasana.

No pudo ser más brillante el principio de las actividades de este Departamento, pues aparte de las funciones técnicas y administrativas, bajo su control se estableció el 10. de septiembre de 1928 la primera ruta aérea de México-Nuevo Laredo, con seis aviones Stinson Detroitter, de 220 caballos, operados íntegramente por personal mexicano; pilotos y mecánicos.

Los cambios políticos en la administración pública hicieron sentir su influencia en la aeronáutica comercial, pero de manera principal y lamentable, en el Departamento de Aeronáutica Civil cuyo presupuesto en lugar de crecer para responder al incremento de las actividades aeronáuticas, se vino restringiendo paulatinamente con la consiguiente supresión de empleados y aun de oficinas.

Los cambios de programa para afrontar esa situación se multiplicaron, en detrimento de la buena marcha del Departamento, los cambios frecuentes de personal directivo que en nueve años tuvo catorce jefes de Departamento, influyó en la buena marcha de éste.

Indudablemente el factor más importante en la administración de la aviación comercial en México fue la actuación del General Francisco J. Mújica como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas. En primer lugar, al establecer leyes y reglamentos que hicieron verdaderamente nacional el sistema de transportes aéreos, ya que únicamente a ciudadanos nacidos en México se les permitió la profesión de pilotos de transportes, y segundo, por la

marcada devoción que le demostró a las vías aéreas de comunicación, consciente que serían la forma de acercar al país entre sí y lograr una mayor unidad nacional.

Del primero de noviembre al 7 de diciembre de 1944, a iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos de América tuvo lugar en la ciudad de Chicago, Illinois, la primera Conferencia Internacional de Aviación Civil.

México estuvo representado en la Conferencia, a la que asistieron 52 países, por las siguientes personas: coronel Pedro A. Chapa, jefe de la delegación; señor José I. Cosío, de la Secretaría de Reclamaciones Exteriores; el señor Luis Andrade, de la Secretaría de Economía Nacional y por el Capitán P.A. Guillermo González, de la SCOP.

Los instrumentos del Convenio Provisional de Aviación Civil Internacional fueron aprobados por la H. Cámara de Senadores del Congreso de la Unión, el 12 de abril de 1946 y ratificados por el Ejecutivo, el 16 de mayo de ese mismo año.

México, como país miembro de la organización, ha ajustado cuando ello ha sido compatible, sus leyes y reglamentos aeronáuticos a las recomendaciones de la OACI.

El vertiginoso desarrollo de la aviación hizo indispensables cambios orgánicos en el Departamento de Aeronáutica Civil. En consecuencia, el 6 de agosto de 1952, el Departamento pasó a ser Dirección de Aeronáutica Civil y - el 1o. de enero de 1956 llegó a su categoría actual de Dirección General de Aeronáutica Civil.

El establecimiento de operaciones de Aeronaves de México originó la necesidad de proporcionar un servicio que permitiera que los vuelos se realizaran con mayor seguridad lo que dio como resultado que el Gobierno Federal, otorgara en el año de 1944 un permiso a la Empresa "AERONAUTICA RADIO DE MEXICO, S.A. DE C.V." para proporcionar dicho servicio.

El desarrollo de la infraestructura del transporte aéreo propició la creación de una nueva organización que proporcionará en forma integral, las facilidades a la navegación aérea y en 1952 se estructura la Empresa "RADIO -

AERONAUTICA MEXICANA, S.A. DE C.V." (RAMSA), bajo la -  
concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones-  
y Obras Públicas, por la que se le autorizaba a organi-  
zar, unificar y proporcionar todos los servicios de con-  
trol de tránsito aéreo, meteorología, telecomunicacio-  
nes aeronáuticas y radioayudas a navegación aérea en la  
República Mexicana.

En virtud de que el flujo de vuelos, tanto nacionales co  
mo internacionales, fue en constante aumento, el Gobier-  
no Federal y las empresas que operaban las líneas en --  
nuestro país, se interesaron en abrir nuevas rutas, aso  
ciándose con la empresa concesionaria para una mejor --  
coordinación en la prestación de los servicios.

El 17 de noviembre de 1966, RAMSA por decreto presiden-  
cial, adopta el carácter de empresa de participación es-  
tatal mayoritaria, retirando el Gobierno Federal del pa-  
trimonio de Aeropuertos y Servicios Auxiliares y desin-  
corporando del dominio público de la federación, el con-  
junto de bienes destinados a la prestación de los servi-  
cios de control de tránsito aéreo, de meteorología, de -  
navegación aérea, para aportarlos como parte del patrimo



nio de la empresa.

Al desaparecer la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas y crearse la Secretaría de Obras Públicas en el mes de enero de 1959, quedó integrada a ella la Dirección General de Proyectos y Laboratorios, dentro de la cual se formó la sección de aeropistas que posteriormente se transformó en oficina.

En 1962 se creó el Departamento de Aeropuertos en la mencionada Dirección y en 1963 se convirtió nuevamente en oficina.

En el mes de Julio de 1965, se creó la Dirección General de Aeropuertos con tres Departamentos, Proyectos, Obras y Técnico, además con la Oficina Administrativa correspondiente y el Asesor del Director.

Para satisfacer esta creciente demanda de aeropuertos y servicios de tierra, el Gobierno Federal, entonces a cargo del licenciado Gustavo Díaz Ordáz, decidió crear un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, para satisfacer la necesidad -

de canalizar en un organismo ágil y capaz, todos los ser  
vicios aeroportuarios al cuidado del gobierno mexicano.

Para ello, el señor Presidente Díaz Ordáz se sirvió expe  
dir con fecha 10 de junio de 1965 un decreto, mediante -  
el cual se creó el Organismo Público Descentralizado Ae-  
ropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), cuyos objetivos-  
son los siguientes :

El consejo administrativo se integró con un presidente y  
consejeros con los titulares de las Secretarías de Esta-  
do de: Comunicaciones y Transportes, Obras Públicas, Ha-  
cienda y Crédito Público, Patrimonio Nacional, Goberna-  
ción, Agricultura y Ganadería, Salubridad y Asistencia y  
Relaciones Exteriores. Además del Departamento de Turis-  
mo, la Nacional Financiera y cuatro vocales. Bajo la di-  
rección general del organismo, quedaron las gerencias de  
Planeación y Construcción, Operaciones y Mantenimiento,-  
Administración y Promoción.

Como patrimonio, ASA recibió los siguientes aeropuertos;  
Acapulco, Campeche, Ciudad del Carmen, Ciudad Juárez, Ciu-  
dad Obregón, Ciudad Victoria, Chihuahua, Chetumal, Culia-

cán, Durango, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, León, Ma  
tamoros, Mazatlán, Minatitlán, Nogales, Nuevo Laredo, -  
Oaxaca, San Luis Potosí, Tampico, Tamuín, Tapachula, Ti  
juana, Torreón, Tuxtla Gutiérrez, Puerto Vallarta, Vera  
crúz, Villahermosa y Zihuatanejo.

## 1.2 Desarrollo

Como se dijo anteriormente, el 6 de agosto de 1952 el -  
Departamento de Aeronáutica Civil pasa a ocupar el ni--  
vel de Dirección de Aeronáutica Civil y el 1ro. de ene-  
ro de 1956 a su categoría actual de Dirección General -  
de Aeronáutica Civil, con 5 Jefaturas de Región distri-  
buidas en el país, y para 1965 se encuentra compuesta -  
por la Dirección General, una Subdirección General, 7 -  
Departamentos y 30 Oficinas, subsistiendo esta estructu-  
ra orgánica hasta 1970, en la cual se adicionan 2 Depar-  
tamentos y 7 Oficinas.

En el período 1965-1970 dentro de la estructura orgáni-  
ca con que contaba desaparece la Subdirección General y  
se incorporan 2 Subdirecciones específicas, 1 Departamen-  
to y 2 Oficinas, teniéndose en cuenta la necesidad de -  
racionalizar y simplificar las actividades de la Direc-

ción, se consideró conveniente crear un nuevo Departamento, el cual desarrollaría las políticas generales, - objetivos y sistemas de planeación para lograr algunos- objetivos de la misma, este Departamento se creó a través del Acuerdo Secretarial del 5 de julio de 1971, el cual contaba con 3 oficinas y el 17 de noviembre del -- mismo año, se crea el Departamento de Verificaciones Aeroduticas con 4 Oficinas.

Para 1972 la estructura orgánica se integraba por la Dirección General, el Centro Internacional de Aviación Civil, 2 Subdirecciones Generales y 11 Departamentos, una Asesoría Jurídica y 48 Oficinas.

Para 1979, se da una estructura orgánica más completa a las necesidades que venía requiriendo para una mejor -- prestación de servicios, misma que se encontraba compuesta por la Dirección General, 2 Subdirecciones Generales, 2 Subdirecciones específicas, 13 Departamentos, - 42 Oficinas y 2 Centros, 8 Jefaturas de Región y 56 Comandancias de Aeropuerto. Esta estructura se conservó hasta diciembre de 1982, la cual crece debido a la última reestructuración del 1o. de enero de 1983 dado a las

atribuciones que tiene encomendadas por el Ejecutivo Federal, siendo algunas de estas las de fomentar, regular y controlar la actividad aeronáutica en México.

Por lo tanto, para lograr lo anterior, se modificó la estructura orgánica creando una área dedicada exclusivamente a desarrollar las actividades de planeación, tendientes a obtener desde un punto de vista operativo, una regularización y un control más equilibrado de la aviación civil en México, para lo cual quedó estructurada de la siguiente manera: La Dirección General, el Centro Internacional de Adiestramiento de Aviación Civil, 4 Direcciones de Área, 5 Subdirecciones específicas, 26 Departamentos, 1 Unidad, 68 Oficinas, 8 Jefaturas de Región, 60 Comandancias de Aeropuerto y 7 Centros Regionales de Medicina de Aviación.

Los objetivos garantizados que persigue esta dirección son los de garantizar la seguridad tanto en vuelo como en tierra de las actividades aeronáuticas en el Territorio Nacional, reforzar la participación de la aviación civil mexicana en el contexto internacional, optimizar la red-

de rutas nacionales en los diferentes niveles de la aviación, optimizar el otorgamiento de permisos y concesiones públicos de transporte aéreo, fortalecer la coordinación entre dependencias, organismos y empresas, que constituyen al Subsector Transporte Aéreo, fomentar el Desarrollo Tecnológico en materia aeronáutica en el país, garantizar la disponibilidad, calidad y eficiencia en los servicios públicos de transporte aéreo, pasajeros y carga.

El 28 de noviembre de 1970, se publicó el decreto presidencial por el que se retira del servicio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y se desincorpora del dominio público de la federación, el conjunto de bienes que tiene destinados a la prestación de los servicios de control de tránsito aéreo, de meteorología, de telecomunicaciones aeronáuticas y de ayudas a la navegación aérea, aportándolo a la Empresa de Participación Estatal Mayoritaria Radio Aeronáutica Mexicana, S.A., de C.V., que operó en esta forma hasta el 8 de agosto de 1978, fecha en la que entró en liquidación.

El Gobierno Federal dispone no concesionar los servicios y proporcionarlos por medio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, por lo que el 3 de octubre de 1978 se crea el Organó Desconcentrado "SERVICIOS A LA NAVEGACION EN EL ESPACIO AEREO MEXICANO", dependiente de dicha Secretaría con el fin de proporcionar los servicios de tránsito aéreo, de meteorología, de telecomunicaciones - aeronáuticas, de radioayudas a la navegación aérea, con seguridad, rapidez y eficiencia.

En el mes de enero de 1972 con la reestructuración de la Secretaría de Obras Públicas, la Dirección General de Aeropuertos se modificó agregando el Departamento de Instalaciones, eliminando la Asesoría y creando algunas oficinas.

En concordancia con las modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 29 de diciembre de 1982, esta Dirección General sufrió cambios sustanciales en su estructura orgánica, dando origen a la creación de dos Direcciones de Área que se consolidan en un nuevo enfoque, dado que aunado a sus funciones aero-

portuarias se incorporan a la misma las funciones relativas a la construcción, reconstrucción y ampliación de -- las edificaciones de esta Secretaría, teniendo como objetivos principales los de detectar las necesidades de -- construcción, reconstrucción, ampliación y conservación del sistema aeroportuario del país, impulsar la estructura aeroportuaria que satisfaga la actual demanda de --- transporte aéreo, así como concordar con los Gobiernos - de los Estados y las autoridades competentes en esta materia, satisfacer las demandas de construcción, ampliación o remodelación de las Edificaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Esta Dirección General cuenta actualmente con 1 Dirección, 3 Direcciones de Área, 5 Subdirecciones Técnicas y 1 Administrativa, así como con 21 Departamentos.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares surge de una necesidad histórica. El crecimiento del país, en todos los órdenes, ha exigido la intervención, cada vez más activa, -- del Estado con el fin de que este crecimiento se convierta en un verdadero desarrollo. En un desarrollo del que participen todos los mexicanos. Punto capital para la -



consecución de este fin es el del mejoramiento y el impulso de las comunicaciones. ASA cumple con esta tarea un papel muy importante.

ASA tiene la función de cumplir con tres aspectos fundamentales: la operación, la administración y el mantenimiento de los aeropuertos del país, que a la fecha son 54, que están bajo su jurisdicción.

Así como las necesidades del tránsito aéreo y del movimiento de los pasajeros, las que constantemente aumentan han traído como consecuencia la división en diferentes organismos de las funciones a cumplir, ha sido necesaria también, la coordinación en el trabajo de estos organismos.

De la misma manera, es indispensable la coordinación entre ASA y las diferentes Secretarías de Estado que tienen ingerencia directa en trámites diversos de pasajeros y empresas particulares. Tales Secretarías son: la de Gobernación, SEDUE, Agricultura y Recursos Hidráulicos, Hacienda y Crédito Público, Salubridad y Asistencia, Co

municaciones y Transportes; y también participa de las actividades internas de los aeropuertos la Procuraduría General de la República.

Fundamental para el país es la calidad de los servicios que se presten a los usuarios de los aeropuertos. Y la coordinación debe ser la premisa esencial para que todas las particulares labores tengan éxito para el logro positivo de esta tarea.

Dentro del mismo organismo la coordinación, base de la administración actual, es indispensable. La Dirección General, el Consejo de Administración y las Gerencias Generales son los órganos encargados de echar a andar las labores de ASA. El Consejo de Administración está integrado por los titulares de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SEDUE, Hacienda y Crédito Público, Gobernación, Agricultura y Recursos Hídricos, Salubridad y Asistencia, Relaciones Exteriores y Turismo. Además lo integran el Director General de Nacional Financiera, S.A. y como vocal funge el Director General de Aeronáutica Civil.

El Director de ASA es el funcionario encargado de que se cumplan las disposiciones del Consejo de Administración, y de la Administración y Operación de los Aeropuertos que forman su patrimonio.

Para auxiliar al Director General se cuenta con seis Gerencias y 78 Departamentos y siete Jefaturas Regionales ayudando así a una desconcentración administrativa.

## CAPITULO II

### LA ORGANIZACION

## 2.1 GENERALIDADES :

En este capítulo nos proponemos hacer un breve estudio panorámico de algunas de las principales clasificaciones del pensamiento, concernientes a la teoría de la organización para reconocer varios patrones del pensamiento administrativo, clasificar esos modelos y comprender como deben usarse.

### 2.1.1 Antecedentes .

Los antecedentes de la teoría moderna de la organización son muy numerosos e impresionantes; casi no hay un filósofo, historiador o biógrafo importante que no haya escrito sobre las organizaciones administrativas. Entre los más notables se encuentran Aristóteles, Tucídides, César y Santo Tomás de Aquino.

La historia de la civilización occidental está llena de indicios que las organizaciones como el ejército y la Iglesia Católica Romana fueron los que introdujeron innovaciones tales como línea y personal, relaciones de autoridad formal de organización y otros adelantos admi

nistrativos semejantes que todavía subsisten en nuestra época. Más o menos a mediados del siglo XVIII la Revolución Industrial produjo la centralización de las fábricas que dio por resultado una mayor utilización de la maquinaria frente a frente del trabajo del hombre, lo que aceleró la era de las relaciones entre patrones y empleados. Fue también en los siglos XVIII y XIX -- cuando los economistas como Adam Smith y Alfred G. Marshall se convirtieron en los precursores de una gran parte del pensamiento actual sobre organización y administración. Smith popularizó la idea de la especialización de la mano de obra, la opinión clásica de la economía competitiva y el hombre económico. Marshall se contó entre los economistas que se preocuparon del funcionamiento de la empresa y de la forma en que debía administrarse. Esas innovaciones produjeron ciertos desarrollos de las prácticas administrativas que de acuerdo a las normas actuales se considerarían como elementales pero eran revolucionarias en aquella época. No obstante fue hasta el siglo XX cuando se desarrolló algo semejante a la teoría moderna de la organización.

Entre las escuelas o modelos de la teoría de organización más prevalentes están la toma de decisiones, la burocracia, los sistemas sociales y los modelos de sistemas. El principal proponente del enfoque de la toma de decisiones, es Herbert Simon, que considera a los miembros de la organización como tomadores de decisiones y capaces de resolver problemas llegando a la conclusión de los procesos administrativos de decisión. El modelo de burocracia se originó en los sorprendentes y proféticos escritos de Max Weber y sigue siendo todavía un enfoque interesante muy valioso para las organizaciones, a pesar de la popularidad de algunos libros satíricos y antiburocráticos, tales como Parkinson's Law y The Peter Principle. La descripción de Weber sobre las características estructurales y de procedimiento de la burocracia, la estructura jerárquica de la autoridad y la idea de la disciplina basada en posiciones formales son conceptos que se usan ampliamente en nuestra época y -- que son características de una teoría que proporcionó los fundamentos para la construcción de otras hipótesis posteriores. El modelo de sistemas sociales se identifica primordialmente con la sociología y su idea básica que en las organizaciones son sistemas sociales. Uno -

de los principales proponentes de este modelo es Talcott Parsons, que sostiene que nuestras actuales organizaciones burocráticas se originaron a consecuencia de la compleja sociedad moderna y de su diferenciación y especialización funcional. Además, es la primacía de orientación para alcanzar una meta específica, que es la característica que define una organización y que la distingue de los demás tipos de sistemas sociales.

Hay dos teorías adicionales de organización que merecen mención especial.

### 2.1.2 Teoría Clásica y Neoclásica de la Organización.

Examinaremos detalladamente el enfoque clásico y el neoclásico lo que nos llevará naturalmente al enfoque moderno de la teoría de organización.

La teoría clásica (o sea tradicional u ortodoxa), original de la organización, se refiere al tipo que puede --- atribuirse a Frederick Taylor y su concepto de supervisión funcional y tácticas de planeamiento. Su enfoque se ocupa casi exclusivamente de la anatomía de la organización formal, su estructura y la forma en que se transmi



ten las órdenes o su conducto y como se logran los resul  
tados. La teoría clásica tuvo un mayor ímpetu en la dé  
cada de 1930, cuando Gulick y Urwick desarrollaron el -  
popular enfoque formal, también por Mooney, cuando se pu  
blicó su libro Principals of Organization. Además de -  
hacer popular la sigla PODDCIP (planeamiento, organiza-  
ción, dotación de personal, dirección, coordinación, in  
formación y presupuesto), relacionada con el trabajo de  
los gerentes Mooney identificó cuatro métodos de organi-  
zación: por objetivo principal, por proceso, por clien  
tela y por sitio. Mooney y sus contemporáneos estudia-  
ron la organización en términos de los principios de --  
coordinación, escalafón funcional y de línea y personal.

La premisa básica de la escuela clásica es que la orga-  
nización es un proceso lógico y racional. Dado el obje-  
tivo, o sea lo que se quiere lograr, se determina el --  
trabajo que hay que hacer, se agrupa ese trabajo en uni  
dades lógicas y se definen posiciones dentro de esas uni  
dades en términos de una estructura de responsabilidad.  
De todo esto se obtienen como un resultado la tabla de-  
organización y descripción de posición de las tareas; -

una imagen simétrica de diseño.

El trabajo se hará si todos siguen la estructura de organización. Para el clásico la organización se refiere a las relaciones formales entre los trabajos que hay que hacer y los puestos.

La organización clásica tiene cuatro principios claves: el de escalafón, de unidad de mando, la gama de control y de especialización de organización.

- 1.- El principio de escalafón se refiere a la idea de jerarquía, desde el jefe ejecutivo hasta el operador más bajo.
- 2.- La unidad de mando expresa que ningún miembro de una organización recibirá órdenes de más de un superior.
- 3.- La gama de control se refiere al número de subordinados que puede supervisar eficazmente un gerente.
- 4.- La especialización de organización supone que la división del trabajo da por resultado un aumento de la eficiencia.

La inspiración y los orígenes de la teoría neoclásica - se atribuyen generalmente a los estudios Hawthorne y a los escritos posteriores de Elton Mayo. La escuela se asocia comúnmente con el movimiento de relaciones humanas.

El adelanto principal de la escuela neoclásica sobre la clásica fue la introducción de las ciencias del comportamiento en la teoría de la organización. Los principios básicos del enfoque clásico se consideraron como - estaban y se modificaron del modo siguiente con las opiniones de comportamiento:

- 1.- El principio de escalafón se descompone en la práctica debido a las fallas humanas, dice la teoría neoclásica; se sugieren los instrumentos humanos para que funcione el principio. Entre los problemas - que se encuentran en el principio de escalafón se - incluyen la falta de delegación de autoridad y de - responsabilidad por igual, la implicación de la autoridad que causa choques de personalidad y los vacíos de autoridad, que dan por resultado que no se - cumpla totalmente el trabajo.

- 2.- El principio de unidad de mando causa conflictos y fricciones estructurales según los neoclásicos. El comportamiento humano hace fracasar los planes mejor preparados para la estructuración. Se tratan las causas y los remedios de las fricciones entre la línea y el personal, se inventan varios métodos para lograr la armonía y las comunicaciones. Esos métodos incluyen comités, rotación de trabajo, cámaras-junior y varias fórmulas de participación en la toma de decisiones.
  
- 3.- La gama de control para los gerentes se determina por los factores humanos y por la naturaleza del trabajo, no pudiendo reducirse a una proporción con números precisos. El grado existente de planeamiento, comunicación y adiestramiento, así como la naturaleza de trabajo, son algunos de los factores determinantes de la gama de control.
  
- 4.- La especialización de organización es también una de las principales preocupaciones de la teoría neoclásica

ca, en contraste con los clásicos cuya preocupación principal es el trabajo mismo, los neoclásicos quieren conocer la influencia del trabajo en los trabajadores: aislamiento, sensación de -- anonimato, monotonía y consideraciones de ingeniería humana. Esos malos efectos aumentan a la medida que se incrementa el tamaño y la especialización creciente, lo que da por resultado la necesidad de una mejor motivación, coordinación y caudillaje.

Otro cambio importante fue la introducción de la idea de organización informal en la teoría neoclásica. En contraste con la organización formal estructurada, la organización informal consiste de una agrupación natural de gente en una situación de trabajo, un grupo que aparece como respuesta a la necesidad social de la gente para asociarse con otros.

El enfoque neoclásico o de relaciones humanas para las organizaciones. tuvo una aceptación extraordinaria y -- ahora se usa extensamente. Basta estudiar la literatu-

ra administrativa actual o los programas populares de desarrollo administrativo, así como las empresas de adiestramiento de supervisión, para encontrar el tema de las relaciones humanas en un enfoque que todavía es muy evidente.

### 2.1.3 Teoría Moderna de la Organización.

La marca que representa los estudios de Hawthorne adelantó dos pasos la teoría moderna de la organización. Primero adoptó un enfoque empírico para determinar los factores que afectan el comportamiento humano, y por lo tanto la productividad; segundo presentó por vez primera la hipótesis de que esos factores no son recompensas ni sanciones económicas como lo pretendía la opinión popular. - A pesar del enfoque experimental ligeramente rudo de - - esos estudios, de hecho aceleraron la época en la que pudieron examinarse y adelantarse una teoría realmente moderna de organización.

Para los que tienen responsabilidades administrativas, no es suficiente que comprendan los aspectos técnicos de los sistemas de producción, si no que deben comprender también los aspectos humanos.

En nuestra cultura las organizaciones tienen un sistema formal de responsabilidad, dentro de ese sistema ocupan posiciones vitales los dirigentes formales, o gerentes. - Que independientemente de quienes influyan las decisiones o las tomen, en una organización los gerentes son -- los responsables; pueden aplicárseles sanciones por las malas decisiones importantes o por los problemas cróni-- cos de operación, hasta llegar a privarlos de sus pues-- tos o separarlos de la compañía. Esas son las razones - de la teoría de la organización para los gerentes.

Se requiere que los gerentes lleven a cabo la tarea de - organizar porque es el método que permite obtener una ac ción eficaz de grupo. Hay que diseñar y mantener una es tructura de papeles para que la gente trabaje en conjun-- to para ejecutar los planes y lograr los objetivos. Esa es la tarea de organización, incluye la agrupación de -- las tareas necesarias para llevar a cabo los planes, la-

asignación de actividades a los diversos departamentos y las disposiciones indispensables para obtener la coordinación mediante la delegación de autoridad.

Como una función definitiva del proceso administrativo hay que distinguir la tarea de organizar, ya que es una función básica de los gerentes y se ocupa primordialmente de la estructura formal como medio de obtener una acción efectiva de grupo. Este es el enfoque que incluye tanto estructura como interactuación. La organización que se asocia normalmente con la teoría se refiere casi siempre a las relaciones humanas en las actividades del grupo, cuando se consideran en conjunto y se igualan a la estructura social.

Como proceso administrativo la tarea de organizar se ocupa del sistema estructural para lograr la coordinación y la delegación de autoridad, y de hecho, podemos argumentar con razón que la estructura que proporciona la función de organizar facilita la operación de la organización. El diseño de una estructura de organización se ocupa en gran parte de la coordinación de las tareas y de la gente. Alguna de las consideraciones -



principales comprendidas en ese diseño, la departamentación, la gama administrativa y las relaciones de autoridad, tienen sus antecedentes en la teoría clásica de organización. La piedra angular de esa teoría, y la razón de que necesitamos organizaciones, es la especialización de la mano de obra.

Aparentemente el alcance de la administración es una -- función de la capacidad de los gerentes para reducir el tiempo y la frecuencia de las relaciones de los subordinados. A su vez, esos factores se determinan por lo siguiente: 1) Lo bien adiestrados que estén los subordinados para desempeñar su trabajo; 2) La extensión de planeamiento que requiera la actividad; 3) El grado de delegación y de comprensión de la autoridad; 4) Si se -- han mantenido normas de actuación; 5) El ambiente que requieran las buenas comunicaciones, y 6) La naturaleza del trabajo y su proporción de cambios.

Las investigaciones indican que las estructuras de tipo amplio o plano que tienen un gran alcance de control son preferibles, siempre que haya valores positivos para -- los factores determinantes fijos de las relaciones men-

cionadas en el párrafo anterior. Dicho de otro modo, - habrá que adoptar un amplio alcance administrativo y de estructura de organización si los subordinados están -- bien adiestrados, si se planea el trabajo, si hay delegación y comprensión de la autoridad, si hay normas -- existentes, si hay una buena comunicación, y si el trabajo no cambia frecuentemente. En esas condiciones la amplia estructura de organización tendrá las siguientes ventajas: 1) Es económica, porque no se requieren niveles adicionales de supervisión; 2) Se mejorará la moral debido a una mejor identificación con la gerencia de altura y a las menores restricciones de una supervisión demasiado estrecha; 3) Se desarrollan los subordinados, porque se les exige que acepten más responsabilidad, y 4) Necesariamente la autoridad se delega con mayor claridad.

Sin delegación de autoridad cualquier organización dejaría de existir. Sólo habría un departamento por que el jefe ejecutivo sería el único gerente. No es conveniente establecer una estructura de actividades si no se delega autoridad a las unidades que queden dentro de la misma para desempeñar tareas especiales.

La centralización absoluta en una sola persona, y la -- descentralización absoluta de autoridad, son los dos ex -- tremos de la delegación. Evidentemente, la tendencia -- consiste en quedarse en alguna parte de ese continuo. -- El principal factor determinante de la capacidad de un gerente para delegar autoridad es su temperamento y personalidad, pero hay otros coeficientes determinantes -- que están fuera de su control, algunos de ellos son: --

- 1) El costo; mientras más costosa sea la decisión, es -- probable que quede centralizada;
- 2) La uniformidad de política: mientras más centralizada y uniforme sea una política (de precios, de personal), será menor la delegación de la autoridad que la rodee;
- 3) La complejidad -- de la organización; mientras más compleja sea, será mayor la necesidad de coordinación de la autoridad;
- 4) Las costumbres del negocio; con frecuencia la filosofía de -- la delegación y el carácter de la gerencia de altura determinan la delegación de autoridad, y
- 5) El ambiente de una buena administración (incluso las técnicas de -- control) que fomenten la delegación de autoridad. Entre las técnicas e instrumentos para comunicar la delegación de autoridad y la estructura de organización se cuentan los manuales y tablas de organización, las des-

cripciones de puestos, las tablas de actividad y las de flujo de procedimiento. Además están los planes, políticas, programas, presupuestos y procedimientos.

## 2.2 Principios:

Como ya señalamos anteriormente, dentro de la organización las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

La organización es la reestructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles de actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su mayor productividad dentro de los planes y objetivos señalados.

Puede pensarse en ella como en una estructura que nos da una idea de orden, articulaciones, comunicaciones jerárquicas, sistemas y acciones armoniosas en la cual se desarrollan todas de manera dinámica, lo cual produce nuevas situaciones y da origen a una regularización, la

cual amerita el funcionamiento de las Relaciones Humanas.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que una buena planeación ha señalado respecto a cómo debe ser la empresa, teniendo gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos prácticos de "lo que debe ser y lo que es".

Para esta estructuración la organización está basada en cuatro principios, los cuales mencionaremos brevemente:

### 2.2.1 Principio de la Especialización:

La especialización es útil cuando se tiene un conocimiento general de campo del que dicha especialización es parte, de lo contrario se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás con una lógica disminución en la eficiencia.

La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen -

fácilmente se llega a una superespecialización que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una parte mecánica, llegando a -- hacerse especialista en actividades que prácticamente -- carecen de importancia. Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y -- destreza.

Este principio se basa en el reconocimiento de la necesidad de elegir la creación de secciones funcionales y éstas a su vez en áreas organizativas y económicas debiendo ser diferenciadas, ante todo, en niveles jerárquicos, aplicándose con frecuencia a este criterio la departamentalización cuando determinada actividad debe -- ser efectuada por muchos individuos, los cuales sería -- difícil controlar con un sólo Director, asegurando a la vez el dominio pleno de la misma por parte de éste.

Mientras que la empresa sea pequeña para que una sola -- persona la pueda dirigir, las cuestiones de la estructu -- ra organizativa no serán muy importantes, pero cuando -- aumenta la cantidad de tareas, empieza la departamentali --

zación generalmente en grupos de actividades como Finanzas, Producción, Recursos Humanos, etc.

La dificultad de plantear una estructura organizativa, básicamente depende de la diversidad y el tamaño de la empresa, que son proporcionadas por las tareas esenciales para lograr los objetivos fijados, los cuales deben subdividirse de algún modo y en lo posible asignarse a personas que se hayan especializado de una manera adecuada, y las tareas que se han subdividido, finalmente, deben reintegrarse en un todo unificado, siendo posible la detección y resolución de problemas y riesgos.

La división de trabajo viene acompañada de la especialización y de la distribución de la autoridad, marcando la importancia de las tareas que ha definido la estrategia.

### 2.2.2 Principio de la Unidad de Mando :

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no recibirá órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas, esto es esencial para el orden

y la eficiencia que exige la organización.

La autoridad es un ingrediente esencial en la determinación de objetivos: la autoridad permite que la delegación se pueda realizar, la cual no tiene lugar si no se garantiza al subordinado la autoridad necesaria para -- cumplir con su responsabilidad. La autoridad debe ser lo bastante específica para que el subordinado pueda -- proceder sin temor de excederse en sus facultades a fin de que el Gerente pueda planear su curso futuro de acción de modo más efectivo.

Esta autoridad significa no solo que el superior la conceda antes de que la tarea tenga lugar, sino que también el superior la respalde después de la ejecución, debiendo el superior, para que esto sea posible, asegurarse de que el subordinado entiende lo que de él se espera; ayudar al subordinado a alcanzar las metas fijadas proporcionándole asistencia administrativa, información, consejos, asesoría y corrección, sin disminuir parte de su responsabilidad y autoridad.

Como la autoridad debe diseñarse al mismo tiempo que la



responsabilidad, se entiende que debe ser personal y basarse en diferencias tales como obligación, competencia y circunstancias que rodean la delegación.

Regularmente se habla de la autoridad como algo que el superior concede a sus subordinados pero para fines de diseñar la autoridad en concordancia con la responsabilidad, es preferible considerar como facultades que el subordinado recomienda al superior y éste aprueba transfiriéndose la iniciativa al subordinado, que es donde - en realidad pertenece.

El superior, como contribución al determinar autoridades, debe tener muy en cuenta que entre más libertad -- conceda a sus subordinados en permitirles establecer su autoridad y amplitud a ésta, más comprometida y motivada estará su gente para realizar una mejor labor.

Cuando se establecen autoridades, el objetivo deberá cubrir todas las acciones que se espera que el subordinado emprenda durante un periodo determinado, diseñadas - de acuerdo con la responsabilidad individual, proporcionando a éste una activa oportunidad para recomendar la

autoridad requerida y luego aprobándola antes de comenzar a desempeñar su trabajo.

### 2.2.3 Principio de equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

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

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial de la jerarquía de una empresa, cada nivel debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponda a cada jefe; esta responsabilidad es a su vez el fundamento de la autoridad que debe considerarse como ya se señaló anteriormente.

La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente a la organización, pero es peor la responsabilidad sin la autoridad respectiva para poder decidir en aquéllo que le ha sido encomendado.

El Gerente Administrativo con frecuencia se encuentra preocupado por la falta de conocimiento con respecto a qué autoridad debe tener para llevar a cabo un objetivo encomendado. La ausencia de autoridad perfectamente de lineada es motivo de la situación de dos jefes en un momento dado. Como consecuencia debe incluirse como ad- junto a la responsabilidad una declaración de la autori- dad que sea necesaria, pues de otro modo no sería posible lograr los objetivos fijados.

#### 2.2.4 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.

La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que aquélla consiste en realizar a través de otros. Se delega autoridad correlativamente a la responsabili- dad comunicada.

Se ha dicho que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, esto es cierto en el senti-

do de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para poder corregir sus errores, orientar su acción y limitar la responsabilidad comunicada o remover al subordinado.

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones correctas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, puede decirse que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular dentro de los planes básicos, los secundarios y operar los controles hasta su unificación.

Normalmente, los objetivos cubren sólo las partes más importantes o prioritarias del trabajo durante el período que se tiene como meta; así pues, en este momento -- una importante decisión del plan de acción es determinar qué tanto control es conveniente sobre cada activi-

dad. Un método práctico es reducir las funciones de -- prioridad a objetivos y posteriormente señalar los controles para ello. En seguida, las partes rutinarias de la labor se incorporarán en las normas del desempeño, -- haciendo diferencia básica entre objetivos y normas de desempeño, ya que los objetivos se refieren a cuestiones de prioridad y por lo regular terminan cuando se alanza el período de meta, mientras que las normas de desempeño cubren cosas rutinarias y pueden continuar sin cambio de un período al siguiente; una vez establecidas se controlan por el principio de excepción, es decir, se emprende una acción cuando no se cumple con la norma.

Así, tenemos que los principios de la organización son cuatro: la especialización originada por la división de trabajo; la unidad de mando que indica que para cada función debe existir un solo jefe; el equilibrio de autoridad y responsabilidad que es el grado de responsabilidad del jefe de cada nivel jerárquico, tomando en cuenta que la autoridad será de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba y, por último, tenemos el -- equilibrio entre dirección y control que es la implantación de controles adecuados para asegurar la unidad de -

mando dentro de la empresa.

### 2.3 Reglas:

Para la aplicación correcta de dichos principios existen dos reglas fundamentales que son:

#### 2.3.1 Establecimiento de jerarquías

Como regla general, la responsabilidad debe delegarse al punto más abajo de la organización que disponga de información relevante, existiendo la ventaja de que las personas más próximas a una actividad puedan decidir -- con más rapidez, pues hay informaciones que solo conocen dichas personas y que a menudo es difícil transmitir a las autoridades superiores pues la mayoría de las decisiones no se llevan a cabo sobre la base de un análisis exhaustivo de los datos. Además de que suele suceder -- que solo las personas más próximas a la actividad en cuestión, tienen la intuición suficiente para llegar a la decisión más adecuada. Sin embargo, muchas decisiones de gestión a todos los niveles, implican una maximización de los beneficios a través de un equilibrio en--

tre los costos y los ingresos, por tanto, la delegación de responsabilidad está restringida por la capacidad de proporcionar a los directores de los niveles más bajos la información necesaria sobre los costos e ingresos y por la habilidad en medir lo acertado de las decisiones. Casi nunca pueden hacerse ambas cosas a la perfección. Todas las actividades se sitúan en algún lugar entre - los dos extremos: las que claramente pueden convertirse en centros de beneficio y las que no. La gestión debe decidir si las ventajas de otorgar responsabilidad sobre los beneficios superan a los inconvenientes que surjan cuando más próximos estén a esos extremos.

Necesariamente a partir de esta delegación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles funcionales de la empresa, surgirán las diferentes jerarquías dentro de la misma, en la cual se delegará en forma centralizada y descentralizada. La centralizada se refiere a una concentración de autoridad y se ha pensado en ésta como el máximo control en los jefes con el mayor número de - subordinados.

La centralización no es un sistema bueno o malo en sí,-

pero existe siempre en mayor o menor grado. Es cuestión de encontrar el límite favorable a la empresa; el grado de centralización debe procurar el mayor aprovechamiento posible de las facultades de todo el personal.

La centralización puede ocurrir en tres formas:

Concentración de la autoridad en el alto nivel administrativo, como por ejemplo en el caso del consejo de administración.

Extensión que se quiera dar, viendo cuales actividades pudieran combinarse o centralizarse en departamentos o secciones especiales.

Centralización de la ejecución, incluyendo la localización de las funciones, es decir, la distribución física que se quiera y pueda dar a las unidades físicas de la empresa.

La descentralización es solamente el control necesario y la delegación de autoridad. Cuando falla el control adecuado aumenta la centralización, pues el jefe prefiere



realizar él mismo las funciones a tener que revisarlas y volverlas a hacer, pero para realizar éstas a través de los subordinados es indispensable la descentralización, con la consiguiente delegación de autoridad y los controles adecuados.

Es conveniente la descentralización cuando las decisiones importantes son tomadas por los ejecutivos de los niveles inferiores o cuando muchas funciones se afectan por las decisiones de esos niveles y se necesita poco control de esos ejecutivos.

En toda empresa debe existir la descentralización, pues es necesaria y forzosa una división del trabajo y delegación de autoridad.

Es conveniente la descentralización pues permite el aprovechamiento de la división de trabajo, la iniciativa personal y la especialización que trae como consecuencia mayor productividad, así como la jerarquización de puestos y la ampliación del control de las funciones.

La medida de centralización o descentralización puede -

variar constantemente, ya que el valor absoluto del jefe y de los subordinados se transforma constantemente. - El encontrar el justo medio entre los dos sistemas es un problema constante, pero se puede decir que todo lo que aumenta la importancia de la labor de los subordinados pertenece a la descentralización. Existen siete puntos que se deben tomar en cuenta para decidir sobre centralizar o descentralizar:

- Tamaño de la empresa.
- Tiempo o duración de ésta.
- Demanda continua o temporal de los productos.
- Actitudes del personal disponible.
- Procedimientos del trabajo.
- Complejidad de las funciones.
- Modo de ser de los ejecutivos superiores (absorbentes o delegantes).

### 2.3.2 Determinación de funciones

Lo preliminar y esencial en cualquier organización lo constituye cierto trabajo a realizar que es susceptible de división entre secciones relacionadas.

Se ha considerado como la verdadera base para la organización de la vida del individuo, este cierto trabajo a realizar el cual se considera como el principio subyacente de la organización social, un principio que tiene que ser distinto del principio de la comunidad, aunque depende de él, este principio es el de la función.

Dicho principio establece, en forma general, que para la adecuada ejecución del trabajo que abarca más de un individuo, se dividirá entre las personas de acuerdo -- con una división científica de toda la tarea, realizándose esta división separando aquellas partes del todo -- que requieren el ejercicio de una facultad; sin embargo, una función depende de un objetivo, ya que con el fin de alcanzarse éste, debe realizarse cierto trabajo que es divisible en funciones. Evidentemente, el objetivo determina cual es el trabajo necesario y cuales -- son los fragmentos de este trabajo que son principales y cuales subsidiarios.

La delegación de funciones requiere, además del ejercicio de facultades humanas y las funciones vienen limita

das por la capacidad de los seres humanos, individual o colectivamente, para llevarlas a cabo. La producción es la suma de varias funciones y para estar dentro del alcance humano deben dividirse en sus funciones constituyentes.

La organización científica requiere por lo tanto, que las funciones a ejecutar, para que su efecto acumulativo pueda llegar a convertirse en producción, se dividan de tal modo que las facultades humanas normales puedan ejecutarlas con éxito. Estas facultades las pueden ejecutar, ya sea un individuo como Gerente, ya sea un grupo de individuos como un Comité o un Consejo de Fabricación. En consecuencia, en el proceso organizativo deben determinarse qué funciones o partes de funciones deben llevarse a cabo por facultades individuales y por qué grupo de facultades.

Además, la aplicación de ciertas facultades a ciertas funciones, necesariamente da lugar a relaciones. La producción se alcanza mediante el ejercicio de muchas facultades distintas sobre funciones diversas. La función ejecutada por una fábrica es la suma de las funcio

nes llevadas a cabo por sus empleados. Para conseguir - este objetivo, las funciones y las facultades ejercitadas en el desempeño de estas funciones, deben estar eco nómicamente interrelacionadas.

La división de una tarea en partes separadas implica -- unas relaciones íntimas, en función del trabajo, entre las personas o grupos de personas que contribuyen con - sus facultades diversas a la ejecución de distintas fun ciones.

Ningún individuo desempeña su trabajo completamente so- lo, sea lo que sea que realice, depende de lo que otro hace. Una organización por consiguiente, se levanta - sobre el procedimiento por el cual muchas partes separa das contribuyen, con sus respectivas cuotas, a la fin lización de cualquier tarea.

La distribución del trabajo a realizar según las capaci dades individuales es organizar, del mismo modo que lo es la distribución de individuos de acuerdo con el tra- bajo a realizar. Es evidente que al organizar, el tra- bajo va delante del hombre. La función a ejecutar debe -

dividirse antes de que se le aplique la facultad a desempeñar, o sea, que las funciones son independientes de las personas. La agrupación de deberes relacionados debe ser algo preliminar y anterior a la asignación de estos deberes entre los individuos.

La forma de una organización depende de la medida en que se han desarrollado y distinguido por delegación de funciones básicas de una empresa. El crecimiento de una empresa implica la creciente delegación de funciones. El desarrollo de las funciones individuales implica igualmente, la expansión de la forma de organización. A medida que evolucionan las diversas funciones, la organización va creciendo. La expansión por delegación, de cualquier parte, significa una alteración en la estructura y equilibrio del todo.

La delegación implica, empero, un proceso dual. Implica especialización, al limitar y circunscribir cada vez más el campo de cada individuo. También implica coordinación al unir diversos grupos especializados para lograr la meta común. No obstante, la especialización y la coordinación no son funciones en sí, sino más bien las trayectorias sobre las que se desarrollan las funciones.

Son ejemplos de este tipo de organización los bancos -- (préstamos a los comerciantes al menudeo, mayoristas y -manufactureros), los almacenes de departamentos (departamento de caballeros, de adolescentes, salón de novias) y fabricantes de aviones (gobierno, departamento extranjero y departamento nacional).

La departamentación por procesos que se usan más frecuentemente en las empresas manufactureras y en el más bajo nivel de organización, es un método con el que puede obtenerse la máxima utilización del equipo y de las habilidades especiales. Con frecuencia el proceso se iguala con una clasificación ocupacional, por ejemplo soldadura, pintura o plomería, etc.

La departamentación por proyectos, que a veces se llama de grupo o de fuerza de trabajo, es relativamente nueva y es cada vez más importante. Es generalmente responsable de llevar al término un objetivo asignado dentro de un plazo preestablecido y unos costos y beneficios esperados.

Una organización por proyecto es responsable del proceso-

de diseño y desarrollo de un producto bien definido, acompañado por un control de las tareas necesarias para su elaboración y de los fondos económicos subsiguientes, -- así como del nivel de la calidad en la toma de decisiones y de la realización del programa de actividades y de sus plazos junto con el análisis periódico del estado del -- proyecto.

Si no fuera necesario coordinar las actividades de una organización, la departamentación permitiría su expansión en forma indefinida. Sin embargo, esa necesidad de coordinación requiere una estructura compuesta de niveles de supervisión que se logran estableciendo éstos dentro de los límites del alcance de la administración, o sea, el número de subordinados que puede supervisar un gerente. Puede apreciarse la importancia de ese factor si consideramos que si no fuera por ese límite de supervisión no habría necesidad de organizar, porque todos -- los miembros de la organización informarían directamente al presidente. Por lo tanto, la razón de la tarea de organizar consiste en sobreponerse a las limitaciones tanto de la capacidad humana como de tiempo.



## 2.4 Técnicas

### 2.4.1 Unidades de Organización.

La departamentación se ocupa de la formación de unidades de organización. Entre los primeros componentes de una estructura de organización está la forma en que se divide el trabajo en grupos homogéneos de actividades. Las actividades forman departamentos. Los métodos de departamentación que la experiencia ha demostrado que son lógicos y útiles, son los siguientes: Por función, por producto, por territorio, por clientes, por procesos y por proyectos.

La departamentación funcional es desde luego la forma más antigua de agrupación de actividades, y también la más usada. En casi todas las organizaciones hay tres actividades fundamentales que hay que llevar a cabo, o sean la producción, ventas y financiamiento; esas funciones son básicas. A medida que crecen las organizaciones se añaden funciones adicionales de personal o de servicio. Casi todas las organizaciones tienen alguna división funcional de la mano de obra.

La departamentación por productos es muy común en las - empresas que tienen varios productos o servicios. El mé todo es de fácil comprensión y aprovecha los conocimien tos especializados. Son ejemplos comunes los almacenes de departamentos (por ejemplo, aparatos para el hogar, - muebles o cosméticos).

La departamentación por territorio la usan con frecuen- cia las organizaciones físicamente dispersas, la razón= fundamental es que las actividades de una zona dada de ben agruparse y asignarse a un gerente. Ese enfoque a- provecha las economías de la operación localizada. Es- te método se usa más frecuentemente en la fuerza de -- agentes de venta, donde la división por regiones geográ- ficas favorece el reclutamiento y el adiestramiento. - La manufactura y la distribución puede organizarse por- territorios por razones semejantes.

La departamentación por clientes puede usarse cuando el principal interés consiste en el servicio a los clien- tes, en donde permite el aprovechamiento de conocimien tos especializados. El sexo, la edad y los ingresos -- son factores comunes para identificar a los clientes. -

## 2.4.2 SISTEMAS DE ORGANIZACION

Son los medios técnicos por los que se realiza la organización. Se expresan en cartas o gráficas de organización y se complementan con los manuales.

Existen tres sistemas fundamentales que generalmente establecen las formas de organización, a los cuales se añade actualmente el de comités.

### a) Sistemas de Organización Lineal o Militar.

Es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, si recibe órdenes únicamente de él y a él solo se reporta.

Algunas de las ventajas de este sistema es que es muy sencillo y claro, no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción.

y una firme disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

Como desventajas podemos decir que carece casi totalmente de los beneficios de la especialización y de flexibilidad en casos de crecimiento de la empresa, siendo difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que deba coordinar.

#### b) Sistema de Organización Funcional.

En virtud de que en la organización lineal no se da la especialización, surge la necesidad de crear un sistema en el cual existan personas especializadas, cada una en un lugar determinado y el cual esté organizado desde los niveles más altos hasta los más bajos, de acuerdo con las funciones básicas de la empresa.

En cada empresa las formas de dividir las tareas según las funciones se han desarrollado hasta el punto de que la formación de personas hábiles en estas funciones intervengan en la forma de organización.

Cada empresa que fabrica, se procura y procesa materias primas y vende y distribuye productos acabados, significa que al menos la producción y venta serán siempre áreas -- funcionales críticas que deben asignarse a unidades organizativas especializadas.

Dentro de las ventajas que encontramos en este tipo de sistema es el de contar con mayor capacidad de los Jefes y -- por lo mismo mayor eficiencia de una descomposición de un trabajo de Dirección complejo y difícil en varios elementos mas simples lo cual hace posible la rápida adaptación en caso de cambios en procedimientos.

Algunas de las desventajas de este sistema es que es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada Jefe en los aspectos que son comunes a varios, existiendo con frecuencia la duplicidad de mando, las fugas de responsabilidad y conflictos.

c) *Sistema de Organización Lineal y Staff*

*Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evita -- las desventajas de los otros sistemas, para ello,*

- a) *De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente - transmitida a través de un solo jefe de cada función.*
- b) *Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicas o grupo de ellos, especializados para cada función.*

*Lógicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".*

*Un grupo asesora cuando:*

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia hasta obtener su plena aprobación
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Un grupo sirve cuando:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.

- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan "a nombre y en representación de los jefes de línea", se fundan ordinariamente en alguna o algunas de las siguientes razones:

- a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar, como las técnicas de selección de personal, de organización, de control estadístico, etc.
- b) Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos, como la simplificación del trabajo, adiestramiento de los obreros, etc.
- c) Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una per-



sona con elementos para coordinar los diversos aspectos, como la determinación de vacaciones, concesión de permisos, autorización de préstamos, etc. En este caso conviene que se obtenga doble autorización: del jefe lineal respectivo, y del departamento staff, para garantizar que éste no se convertirá en funcional.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar constantemente que no obra con autoridad propia, sino delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea. Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

Las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y staff tiene ciertas desventajas.

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.

2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad, na da consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

d) *Sistemas de Organización por Comités.*

*El empleo de los comités es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa hoy en la organización.*

*El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.*

Se deduce de ahí que los comités pueden clasificarse en tres clases principales :

Comités consultivos: Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité -- tenga facultades, ni para decidir, ni para ejecutar: su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

Comités decisivos: (mal llamados a nuestro juicio deliberativos, ya que los consultivos "deliberan", aunque no deciden): tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Comités ejecutivos : son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al fe-

del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

En razón del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir además, en lineales o staff. Pueden ser también formales o informales, permanentes o transitorios.

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fines, principalmente:

- a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una institución.
- d) Coordinar mejor planes y políticas.
- e) Transmitir información

f) Consolidar la autoridad

g) Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas, etc.

Los comités como ejecutores suelen ser poco recomendables: de ordinario conviene responsabilizar de la ejecución de las decisiones del mismo comité a uno o varios funcionarios concretos.

e) Organigramas

Los sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, - conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas,

*los canales de autoridad y responsabilidad.*

*Para qué sirven los organigramas.-*

*Estos utilísimos instrumentos de organización, nos revelan :*

- 1.- La división de Funciones.*
- 2.- Los niveles jerárquicos.*
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad.*
- 4.- Los canales formales de la comunicación*
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento.*  
*Este suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llzna y la - staff con línea punteada.*
- 6.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento- o sección.*
- 7.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabaja- dores, etc.*

### Organigramas verticales.-

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad de los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

### Organigramas horizontales.-

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

### Organigramas circulares.-

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo rededor se tra

zan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga -- con líneas que representan los canales de autoridad y -- responsabilidad.

#### Organigramas escalares.-

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichas márgenes. Pueden usarse para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

#### 2.4.3 CUADRO DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

El último paso que supone la organización una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, -



es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo-célula de toda la vida económico-social en la empresa recibe el nombre de "puesto". El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específico e impersonal.

- a) *Unidad de trabajo:* Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- b) *Impersonal:* El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente: - hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas; un puesto de cho-

fer y veinte choferes.

### El Análisis de puestos.-

Analizar significa "separar y ordenar". La técnica del análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenar - adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y - la gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos :

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos
- c) Cómo consignar los mismos

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- A.- El encabezado o identificación, que contiene:
  - a) el título; b) la ubicación; c) el instrumental;
  - d) la jerarquía: de quién depende, a quiénes manda; contactos permanentes internos y externos.
  
- B.- La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.
  
- C.- La descripción específica.- donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo - que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

## CAPITULO III

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

## C A P I T U L O    I I I

### I I I    D E S A R R O L L O   D E   L A   I N V E S T I G A C I Ó N

#### 3.1    *Objetivo:*

*La Administración Aeroportuaria por su importancia dentro de la economía del país, debe dar mayor atención a los aspectos de organización con mayor cuidado en función de que pocas veces se recurre a la organización formal y esto sucede cuando se presenta algún problema que sale de lo ordinario, ya que en el trabajo común y corriente se le toma muy poco en cuenta. A menudo se -- pregunta ¿Quién tiene la autoridad de decidir esto?, -- porque en general todo se desarrolla sin tener el debido conocimiento del organograma, siendo de suma importancia para determinar quien tiene la autoridad y responsabilidad para la toma de una decisión.*

*Por lo anterior, consideramos que es importante analizar el aspecto de la organización en la administración aeroportuaria por carecer ésta de una aplicación correcta en su gran mayoría.*

### 3.2 Problema:

*¿Atraviesa la Administración Aeroportuaria por un crecimiento estructural a un ritmo tan acelerado que ha originado la duplicidad de funciones ?*

### 3.3 Hipótesis:

*Las Autoridades Aeroportuarias en su afán de descentralizar funciones, han menospreciado la utilidad que les brinda la organización por el hecho de agrupar adecuadamente sus actividades que les permitirán alcanzar un desarrollo integral.*

### 3.4 Universo:

*Nuestro universo se compone de las dependencias que integran la Administración Aeroportuaria, registradas en el Sector Comunicaciones y Transportes.*

### 3.5 Muestra:

*Se compone de cuatro áreas funcionales dentro de cada una de las dependencias de la administración aeroportua*

ria, lo que nos da un total de 16 áreas las cuales se in  
vestigarán por medio de cuestionarios que se tabularán -  
para la obtención de la información deseada.

### 3.6 ELABORACION DE CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO

Dependencia \_\_\_\_\_ Area \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

1.- ¿ Considera que en esta dependencia existe algún sistema de organización adecuada a sus necesidades ?

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

2.- ¿ Se cuenta con un organigrama general y departamental actualizado de esta dependencia ?

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

3.- ¿ Están claramente especificadas las funciones del personal ?

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

4.- ¿ Se cuenta con un manual de organización actualizado que contenga la descripción de los principales puestos ?

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



5.- ¿ Lo conoce ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿ Se cuenta con manuales de procedimientos e instructivos actualizados que describan la manera en que se deban llevar a cabo las principales operaciones incluyendo los modelos de formas, registros e informes que se utilizan ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.- ¿ Lo conoce ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- ¿ Están claramente establecidos y por escrito los objetivos generales y particulares del área ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.- ¿ Está expresamente definida la autoridad y responsabilidad de los niveles medios e inferiores ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿ Existen casos específicos de puestos en que la responsabilidad sea mayor que la autoridad ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- ¿ Se considera que existe una adecuada y eficaz comunicación entre Dirección, Supervisión y Ejecución ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12.- ¿ En cuanto al control existe alguna persona, Sección o Departamento asignado específicamente para evaluar las operaciones en general ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- ¿ Se considera en términos generales que las principales operaciones se llevan a cabo en forma oportuna ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.- ¿ Conoce las funciones de las otras dependencias que integran la administración aeroportuaria ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15.- ¿ Conoce la relación existente entre las diferentes dependencias de la administración aeroportuaria ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Para asegurar la claridad de las preguntas del cuestionario y el orden de las mismas se realizó una prueba piloto la cual consistió en aplicar el cuestionario en una de las dependencias de la administración aeroportuaria, la cual fue la Dirección General de Aeropuertos. Con los resultados siguientes.

T A B U L A C I O N (Piloto)

<u>PREGUNTA</u> <u>NUMERO</u>	<u>RESPUESTA</u> "No"	<u>PORCENTAJE</u> %	<u>RESPUESTA</u> Si	<u>PORCENTAJE</u> %	<u>T O T A L</u> %
1	9	90	1	10	100
2	9	90	1	10	100
3	8	80	2	20	100
4	8	80	2	20	100
5	8	80	2	20	100
6	10	100	0	0	100
7	10	100	0	0	100
8	8	80	2	20	100
9	9	90	1	10	100
10	2	20	8	80	100
11	9	90	1	10	100
12	8	80	2	20	100
13	9	90	1	10	100
14	10	100	0	0	100
15	8	80	2	20	100
<b>TOTALES</b>		<b>1250/15=83.33%</b>		<b>250/15=16.67%</b>	

Esta prueba previa nos mostró que la secuencia y claridad de las preguntas del cuestionario son las adecuadas para confirmar nuestra hipótesis expuesta anteriormente como lo indica la tabulación del cuadro anterior.

### 3.7 Análisis y Tabulación de datos:

Así nos dispusimos a cuestionar las tres dependencias restantes de la Administración Aeroportuaria para concluir con la investigación que se está realizando, la cual arrojó los datos siguientes.

T A B U L A C I O N (Final)

<u>PREGUNTA</u> <u>NUMERO</u>	<u>RESPUESTA</u> <u>"no"</u>	<u>PORCENTAJE</u> <u>%</u>	<u>RESPUESTA</u> <u>"SI"</u>	<u>PORCENTAJE</u> <u>%</u>	<u>T O T A L</u>
1	34	85	6	15	100
2	35	87	5	13	100
3	30	75	10	25	100
4	28	70	12	30	100
5	32	80	8	20	100
6	34	85	6	15	100
7	33	82	7	18	100
8	33	82	7	18	100
9	31	77	9	23	100
10	8	20	32	80	100
11	36	90	4	10	100
12	34	85	6	15	100
13	35	87	5	13	100
14	37	92	3	8	100
15	32	80	8	20	100
<u>TOTALES</u>		1177/15=78.46		323/15=21.54	

El resultado de la investigación por la aplicación de cuestionarios en porcentajes por contestación fue el si siguiente:

RESPUESTA "No"	RESPUESTA "Si"	TOTAL
78.46%	21.54%	100%

Para la aplicación de dicho cuestionario se tomaron cuarenta departamentos de las dependencias de la administración aeroportuaria, el cual representa un 20% del total de la estructura, siendo suficiente para lograr una evaluación de la organización que se tiene en dicha administración.

De las respuestas obtenidas por medio del cuestionario - se logró una comprobación de la hipótesis de un 83.79%.

### 3.8 Comentarios:

Pregunta No. 1.- En esta pregunta, nos encontramos que el 85% de los departamentos cuestionados aceptaron que

no existe un sistema de organización adecuado a sus necesidades.

Pregunta No. 2.- El 87% de los entrevistados coincidieron en que no existe un organigrama actualizado en su area, confirmando la respuesta anterior.

Pregunta No. 3.- En esta encontramos que un 75% del personal entrevistado no tiene especificado claramente cuales son sus funciones.

Pregunta No. 4.- El 70% de los entrevistados afirmaron no contar con un manual de organización actualizado, la mayoría coincidió en que existen pero de 4 a 6 años --- atrás.

Pregunta No. 5.- Aquí el 80% no los conoce, ya que como nos lo comentaron saben que existe pero no lo han visto físicamente.

Pregunta No. 6.- En un 85% de los entrevistados afirmaron no contar con un manual de procedimientos o instruc



tivo actualizado de las principales operaciones, solamente en áreas técnicas cuentan con manuales pero de funcionamiento técnico de los aviones, no del funcionamiento del personal.

Pregunta No. 7.- El 82% coincidió en no conocer los manuales de procedimientos, suponiendo que la variación -- respecto a la pregunta anterior, es que existen pero técnicos como ya lo comentamos.

Pregunta No. 8.- En esta pregunta el 82% de los entrevistados aceptaron que trabajaron en algo, porque así se los indicaron pero sin tener el conocimiento exacto del objetivo que se persigue.

Pregunta No. 9.- El porcentaje en relación a las preguntas anteriores fue menor, o sea, un 77% afirmaron que no está definida la autoridad y responsabilidad en los niveles medios e inferiores.

Pregunta No. 10.- En esta pregunta el 80% coincidió en que existe mayor responsabilidad en relación a la auto-

ridad que tienen, pues como se vio en la Pregunta No. 3 las funciones no están claramente especificadas.

Pregunta No. 11.- El 90% considera que no existe una buena comunicación entre los diferentes niveles, lo que es comprensible por la falta de un organigrama actualizado como se observó en la pregunta No. 2.

Pregunta No. 12.- El 85% afirma que no existe un departamento para la evaluación de las operaciones en general, únicamente controlan proyectos aeroportuarios, lo que nos hace sentir la poca motivación que tiene el personal en este tipo de empresa.

Pregunta No. 13.- En esta pregunta el 87% de los entrevistados considera que las operaciones no se llevan a cabo en forma oportuna, lo que refleja la falta de conocimiento de los procedimientos y en su caso la revisión de éstos.

Pregunta No. 14.- El 92% no tiene conocimiento de las funciones de las otras dependencias que integran la administración aeroportuaria, lo que nos muestra la falta

de actualización y difusión de manuales de organización y procedimientos entre los empleados.

Pregunta No. 15- En esta última pregunta el 80% de los entrevistados no conoce la relación que existe entre las diferentes dependencias que integran la administración aeroportuaria, lo que confirma las observaciones hechas en las preguntas anteriores, en relación con la falta de comunicación y difusión de los manuales de organización y procedimientos entre los empleados.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

## C A P I T U L O   I V

### I V   C O N C L U S I O N E S

*Dentro de cualquier empresa, los departamentos son el lugar donde se combinan todas las comunicaciones, ascendentes, descendentes y horizontales, por lo que al proyectarse la misma, se debe buscar la manera de que las personas se comuniquen con rapidez y eficiencia, evitando el papeleo y los trámites innecesarios.*

*Para que exista una organización correcta y efectiva se requiere de una adecuada estructura, que a través del tiempo madure y logre alcanzar su objetivo primordial - que es que la empresa funcione eficientemente en base a sus propios recursos, tanto materiales como humanos.*

*Se deben tener presentes los principios de organización existentes, las especificaciones y requisitos para cada estructura orgánica y las formas de distribuir y analizar las jerarquías, funciones y obligaciones dentro de la misma.*

Al decidir cambios en la estructura de la empresa el director general debe considerar el ámbito de sistemas -- tecnológicos, sociales, económicos y políticos que proporcionan oportunidades para su empresa o amenazan su continuidad, además de los objetivos y estrategias fijadas, dirigiéndose a todas las técnicas y habilidades administrativas que conozca. Para examinar una gama -- tan amplia de actividades, se necesita un enfoque sencillo y flexible de los aspectos de la actividad organizada que debe tomar en cuenta, sin perder de vista el objetivo que se persigue.

La aplicación acertada de una estrategia requiere que -- el Director General acomode a las necesidades particulares de su estrategia la estructura formal de su empresa, sus relaciones informales y los procesos de motivación y de control que proporcionen estímulos y midan resultados. Debe conseguir la adhesión a los fines y políticas organizativas de individuos y grupos calificados a los que les ha sido asignada parte de la tarea total, -- asegurándose de que no solo las metas sean claras y los objetivos comprensibles, sino también de que los indi--

viduos se desarrollen en capacidad y logros y que recibieran recompensas adecuadas en términos de compensación y satisfacción personal, para asegurar que los intereses departamentales no desvíen la energía de su objetivo organizativo hacia actividades perjudiciales o inútiles.

Al considerar la necesidad de desarrollar una estructura organizativa se deben de identificar las actividades esenciales según la estrategia, las habilidades disponibles para su realización y las necesidades y valores de los individuos comprometidos por la asignación de --responsabilidad y autoridad para el cumplimiento de sus obligaciones.

El grado de centralización o descentralización no debe depender de una nueva preferencia personal que posiblemente variará de una actividad a otra. La capacidad, experiencia y profesionalismo de los ejecutivos junto con los requerimientos estratégicos de la empresa deben determinar en qué grado la responsabilidad de las decisiones ha de tender hacia el centro o hacia el campo de operaciones existentes.

En los inicios de la Aviación en México, la estructura de la administración aeroportuaria era pequeña, pero - conforme ha transcurrido el tiempo los requerimientos han sido mayores y por lo tanto su estructura ha crecido de acuerdo a ellos, pero en una forma inadecuada -- pues como se puede observar el 78.46% con que se comprobó la hipótesis expuesta anteriormente, no es más que el reflejo de ese crecimiento falto de técnicas organizativas para un desarrollo integral.

Este 78.46% que representa a los niveles inferiores de la administración aeroportuaria principalmente, es la consecuencia de una expansión estructural sin bases organizativas sólidas y actualizadas, así como la difusión de las mismas hacia los diferentes niveles de la organización.

En toda empresa los recursos humanos son su principal fuente de energía, ya que sin éstos los recursos materiales no tendrían razón de ser, pues son ellos los que transforman a éstos en el bien o servicio deseado, por lo cual es de vital importancia que tengan un conoci-



miento formal de los objetivos generales que se persiguen, los grados de autoridad y responsabilidad que existen en los diferentes niveles de la estructura de la empresa, - así como la importancia que tienen el desempeño de las - diferentes funciones y el objetivo que se persigue en ca da una de ellas.

El hecho de tener una estructura amplia o pequeña no quie re decir que sea la correcta, ésta debe de ir de acuerdo con las necesidades estratégicas de la empresa, así como la de los individuos que laboran en ella, su conformación debe llevarse a cabo de acuerdo a los principios, reglas y técnicas para organizar sin descuidar los aspectos del medio ambiente en que se desarrollan.

Este medio ambiente son los individuos que esperan recibir bienes y servicios, mismos que les pueden ser proporcionados por el estado, los particulares o los grupos sociales organizados. Cuando los bienes y servicios que demandan no los encuentran en el interior del país, recu rren al extranjero.

De la capacidad efectiva de respuesta ante las demandas sociales dependerá la exigencia de la prestación de los bienes o servicios por el sector público, por el privado o por el social y en caso de incompetencia, por los del exterior.

Al ser humano antes que nada le interesa procurarse por una acción colectiva, los servicios o los bienes para subsistir, para alimentarse, para disponer de habitación, vestido, salud, seguridad, educación y posibilidades de desarrollo personal. Recurrirá a quienes se los proporcionen con mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad.

Por todo lo anterior consideramos que es preciso fomentar la cultura y la capacidad administrativa nacional, es decir de las administraciones federal, estatal y municipal, pero también la de los sectores privado y social. Solo con mejores administradores públicos, privados y sociales se garantiza la soberanía nacional, la autonomía estatal y la libertad municipal, sin buenos resultados en lo interno. El país está obligado a recurrir al exterior y realizar intercambios desiguales, con limitaciones para la soberanía nacional.

Una mejor administración pública, una mejor gestión de los negocios privados y de las actividades de los grupos sociales organizados, es una exigencia de nuestra socie-

dad. Debemos disponer de eficaces administraciones públicas y de eficientes empresas privadas y sociales. So lo así se dará respuesta a la comunidad, solo así habrá libertad, igualdad, calidad de vida y dignidad para los seres humanos, solo así estará asegurada la soberanía na cional, la autonomía estatal y la libertad municipal.

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

Villela Gómez José.- Breve historia de la aviación en México, Primera y Segunda Parte. México 1980.

ASA.- Manual de Organización. México 1981

ASA.- Manual de Organización. México 1985

DGAC.- Manual de Organización. México 1981

DGA.- Manual de Organización. México 1984

SENEAM-Manual de Organización. México 1983

Arias Galicia, Fernando.- Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Editorial Trillas, México 1982.

Kerlinger, Fred N.- Investigación del comportamiento, Técnicas y Metodología. Editorial Interamericana. México 1983.

Fischer, Laura Navarro, Alma.- Introducción a la investigación de Mercados, Editorial Interamericana. México 1984.

Laris, Casillas, Francisco J.- Administración Integral.- - Editorial Oasis. México 1975.

Fayol, Henry.- Administración Industrial y General.- Editorial Herrero Hermanos. México 1961.

Fernández Arena, José Antonio.- El Proceso Administrativo. Editorial Diana. México 1949.

Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1981.

Koontz, Harold y O'donnell, Cyril.-Curso de Administración Moderna. - Libros McGraw-Hill. México 1979.

McGregor, Douglas.- El aspecto Humano de las Empresas.- Editorial Diana.- México 1982.

Ivans Moreno, Antonio.- Práctica de la Organización de Empresas. Editorial Rialp, México 1979.

F. Ducker, Peter.- El Empresario de la Nueva Era. Editorial Continental. México 1982.

Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Empresas.- Primera y Segunda Parte.- Editorial Limusa. México 1982

Fernández Arena, José Antonio.- La Auditoría Administrativa.- Editorial Diana. México 1982.

Dickson, Franklyn, J. Dickson.- El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas. Editorial Diana. México 1982.

Scalan, Burt K.- Principios de la Dirección y Conducta Organizacional.- Editorial Limusa. México 1981.

Fernández Arena, José Antonio.- *El Proceso Administrativo*. Editorial Diana. México 1949.

Arias Galicia, Fernando.- *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México 1981.

Koontz, Harold y O'donnell, Cyril.- *Curso de Administración Moderna*. - Libros McGraw-Hill. México 1979.

McGregor, Douglas.- *El aspecto Humano de las Empresas*. - Editorial Diana.- México 1982.

Ivars Moreno, Antonio.- *Práctica de la Organización de Empresas*. Editorial Rialp, México 1979.

F. Ducker, Peter.- *El Empresario de la Nueva Era*. Editorial Continental. México 1982.

Reyes Ponce, Agustín.- *Administración de Empresas*. - Primera y Segunda Parte.- Editorial Limusa. México 1982

Fernández Arena, José Antonio.- *La Auditoría Administrativa*.- Editorial Diana. México 1982.

Dickson, Franklyn, J. Dickson.- *El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*. Editorial Diana. México 1982.

Scalan, Burt K.- *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*.- Editorial Limusa. México 1981.