

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DE LA DELEGACION DE
AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACION**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N

BORBON ROSAS FRANCISCO

CATALAN LOPEZ ANDRES

FLORES MUCIÑO MARIA IMELDA

GONZALEZ MONARES EVENCIO ROSALINO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. ALFONSO ALARCON OROZCO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. ANTECEDENTES. | 3 |
| 1.1 Concepto y definición de Delegación de Autoridad | 3 |
| 1.2 Poder. | 6 |
| Tipos de Poder. | 8 |
| 1.3 Autoridad | 9 |
| Clasificación de la Autoridad | 12 |
| 1.4 Autoridad-Responsabilidad | 13 |
| Fases de la Responsabilidad | 15 |
| Orígenes de la Responsabilidad | 15 |
| 2. IMPORTANCIA DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD | 17 |
| 2.1 La Delegación de Autoridad en el Proceso de la Dirección | 17 |
| Orígen de la Autoridad | 19 |
| Tipos de Autoridad | 21 |
| Límites de la Autoridad | 28 |
| Importancia de la Delegación de la Autoridad | 30 |
| Proceso de Delegación | 31 |
| Límites de la Delegación | 33 |
| Clases de Delegación | 34 |
| Principios de la Delegación de Autoridad | 37 |
| Ventajas de la Delegación de Autoridad | 39 |
| Coordinación | 40 |

| | |
|---|-----------|
| Tipos de Coordinación | 42 |
| Supervisión | 44 |
| 2.2 La Delegación de Autoridad en las Areas Funcionales | 48 |
| La delegación de Autoridad en el Area de Producción | 52 |
| La Delegación de Autoridad en el Area de Mercadotecnia | 53 |
| La Delegación de Autoridad en el Area de Finanzas | 54 |
| La Delegación de Autoridad en el Area de Recursos Humanos | 55 |
| 2.3 La Delegación de Autoridad en los Niveles Jerárquicos de la Organización | 56 |
| 2.4 Perfil del Dirigente para una buena Delegación | 60 |
| 3. INVESTIGACION DE CAMPO | 85 |
| Objetivo del Estudio | 85 |
| Determinación de la Hipótesis | 86 |
| Fuentes de Información | 86 |
| Determinación del Universo | 86 |
| Determinación de la Muestra | 87 |
| Recopilación de la Información | 87 |
| Tabulación | 89 |
| Análisis e Interpretación de la Información | 89 |
| CONCLUSIONES | 91 |
| BIBLIOGRAFIA | 92 |

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

El propósito fundamental de esta tesis, es mostrar en forma clara y precisa la problemática que representa la -- aplicación de la Delegación de Autoridad en el desarrollo de la actividad directiva en las organizaciones mexicanas.

Contiene temas de tipo general sobre los conceptos de autoridad y responsabilidad, tratándose con el detenimiento que merecen, así como un análisis de la situación actual de la delegación de autoridad, aportando elementos que permiten conocer los procedimientos y normas utilizados para delegar autoridad.

También se citan definiciones de autores reconocidos y la importancia que conceden a estos aspectos. El enfoque utilizado para esta investigación se encamina a los directivos de los principales niveles jerárquicos de las empresas en estudio.

Otro aspecto que se contempla, es el que se refiere al modelo de habilidades, que se considera debe reunir el directivo para delegar autoridad y que sin duda son de interés, ya que establecen un marco de referencia para determinar el perfil del dirigente.

Se integran también cuadros y gráficas, que se utilizaron en el desarrollo de la investigación y que sirven de apoyo para interpretar los resultados obtenidos. Además, se incluye el cuestionario que se aplicó a los directivos entrevistados, para evaluar la delegación de autoridad, de cuya -- aplicación depende en gran medida la efectividad de los procedimientos administrativos utilizados.

Se estima que esta tesis, será de utilidad para todas aquellas personas, funcionario o directivo, que laboran - en áreas de cualquier nivel jerárquico y que necesariamente - están involucrados en la toma de decisiones, así como para -- aquellos interesados en el tema de la Delegación de Autoridad en el proceso directivo.

1. ANTECEDENTES

1.1 Concepto y definición de Delegación de Autoridad.

La delegación de autoridad, constituye la clave para el buen desarrollo de las organizaciones administrativas. Como se puede observar en cualquier organismo administrativo, -- ninguna persona puede realizar todas las funciones que en él -- se desarrollan.

Por lo tanto, debe existir una división de labores -- que deberán de ser asignadas entre los colaboradores de la Dirección General con el fin de facilitar el trabajo. Para que sea posible la asignación de funciones a éstos, debe ir acompañada por una delegación correspondiente de autoridad.

Al delegar autoridad, la Dirección hace posible la -- organización y origina la aparición de directivos y colaboradores. El directivo es el que posee la autoridad y la va a delegar al colaborador, éste va a recibir no sólo esa autoridad -- que le delegan, sino también va a adquirir una nueva responsabilidad.

A través de una buena delegación, la autoridad queda distribuida por toda la organización, y en la medida en que --

una estructura delega autoridad, podemos decir que se trata de un organismo con autoridad descentralizada.

Cuando este organismo no está dispuesto a delegar suficiente autoridad, se trata de una estructura que centraliza la toma de decisiones.

Desde el punto de vista puramente administrativo, se debe considerar a la delegación de autoridad como el elemento esencial de la descentralización, como se observa en el siguiente parrafo: "El término descentralización significa la delegación de las decisiones en la empresa de los propietarios, a sus representantes inmediatos y posteriormente a otros que le asignen en la escala descendente en la jerarquía administrativa" (1).

A través de la descentralización de autoridad, la Dirección puede reducir notablemente las cargas de trabajo y así dedicarse más tiempo a las funciones principales a su cargo. Además, tiene la ventaja de que se tomen con mayor rapidez las decisiones, debido a que el personal en el que se delega la autoridad, se encuentra más proximo a la situación real y se reducen los problemas de comunicación.

(1) Burt K. Scanlan: Principios de la Dirección y Conducta - Organizacional.

Tomando en cuenta estos elementos podemos decir que - la Delegación de autoridad es: "La facultad de decisión que le da el dirigente al colaborador, con el fin de actuar en nombre de él"

1.2 Poder.

En toda sociedad existe una jerarquización llamada posición social o prestigio social, y es el hombre el que jerarquiza y clasifica sus papeles dentro de ella, tomando como base, los patrones sociales institucionalizados de conducta.

En una sociedad tan compleja como la nuestra, la determinación de estas posiciones sociales, están dadas por las cualidades personales, que contribuyen a una mayor distinción entre el orden jerárquico de las personas y los grupos de trabajo.

Una vez que se ha establecido un orden estratificado, quedan definidas las funciones de los integrantes del grupo, - y cada uno adquiere su posición gracias a éste.

El obtener un nivel mayor en esta estratificación implica, cualidades personales, riqueza, conocimientos, etc., -- por lo tanto esta posición puede ser adquirida o atribuida, y necesariamente implica un derecho reconocido de mandar y ser -

obedecido, además de poder controlar las acciones de los demás o encaminarlos hacia el logro de lo deseado. Esto es lo que se conoce como el Poder.

Max Weber, define al Poder como: "La oportunidad que tiene uno o varios hombres para realizar su propia voluntad en una acción común, aun contra la resistencia de otros hombres que participan también en dicha acción" (4).

Fernando Arias Galicia, lo define así: "El poder es usado para describir cierto tipo de relación entre dos o más personas, representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real, simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social" (5).

Por lo anterior podemos deducir que "El poder es la capacidad para conducir a las personas o grupos hacia lo que se desea lograr, aun en contra de su voluntad".

El poder tiene las siguientes características.

Puede apoyarse en la fuerza.

(4) Max Weber: Essays in Sociology.

(5) Fernando Arias Galicia: Administración de Recursos Humanos.

Puede estar disfrazado por ideologías que niegan su existencia o disminuyen su importancia.

Puede estar oculto deliberadamente, debido a lo complejo de su estructura.

Puede estar legitimado y entonces se transforma en autoridad.

La aplicación del poder en los grupos informales, está basada en: conocimientos, capacidad física o habilidades. - En los grupos formales o instituciones se aplica en forma de - autoridad.

Tipos de Poder:

Poder del Puesto. Es aquél que se encuentra implícito en el puesto sin importar la persona que lo ocupa.

Poder Coercitivo. Se refiere a la relación premio-castigo para dirigir a las personas.

Poder del Experto. Se refiere no a quien tiene la autoridad, sino a quien tiene los conocimientos necesarios.

Poder Personal. Las cualidades personales y profesionales del directivo, lo identifican con sus colaboradores y lo colocan en una posición de admiración y estima.

Fuentes del Poder:

Los sistemas de incentivos, motivación y sanción forman parte de los recursos de la organización, y son instrumentos de la Dirección para facilitar las relaciones interpersonales, entre el dirigente y el colaborador. Esto constituye la fuente del poder y le da carácter de institucional.

En una organización, los iniciadores o fundadores son los que ostentan el mayor poder, y son los que establecen los objetivos principales y las políticas que se aplicarán para alcanzarlos. Este poder se encuentra distribuido en los distintos niveles jerárquicos de la organización, que constituyen la estructura formal de la misma, con objetivos específicos en cada función, que son afines a los objetivos generales de la institución.

1.3 Autoridad.

Las organizaciones para desarrollar su trabajo y lograr sus objetivos, dependen de las relaciones existentes en--

tre dirigente y colaborador. De tal manera que los colaboradores responden a la Dirección en todas las actividades, a través de la acción ejercida por la autoridad.

Autoridad, sinónimo de mando, de poder tomar decisiones, sin embargo, no es el decir se hace, porque se posee la - autoridad, sino que la orden debe ser dada cuando se presenta el problema, se tiene la información necesaria, va de acuerdo con los objetivos generales de la organización y es congruente con la capacidad de los colaboradores.

El término autoridad, psicológicamente no es tan adecuado, porque el ser humano instintivamente rechaza que lo - obliguen, en cambio el hecho de que se le asignen responsabilidades no origina su resistencia.

Tal como se observa, en lo anteriormente expresado, - el concepto tradicional de autoridad encuentra su fundamento - esencial en la idea de que alguien tiene el derecho a mandar - (dirigente) a otro, y que la persona subordinada (colaborador) tiene el deber de obedecer lo que se le ordena.

Por lo tanto podemos decir que la autoridad constituye una de las bases, en la cual descansa una buena organización. Porque el logro de los objetivos, tiene que ver con la autoridad efectiva que es ejercida por un superior, y de la --

efectiva aceptación por parte de los colaboradores.

Además, cabe mencionar que la organización depende de cierta jerarquía o sistema de autoridad para lograr sus objetivos. Sin embargo la organización no puede asegurar en momento alguno que el sistema de autoridad habrá de ser aceptado. Tanto la organización en general como los dirigentes que la integran se deben esforzar por ganarse el apoyo de sus colaboradores.

Por lo anterior, se considera que la autoridad va más allá de su definición, ya que es básica en la consecución de los objetivos de toda organización. El concepto de autoridad tiene diferentes interpretaciones en las diversas ciencias, esta diversidad obedece al enfoque y materia propia de la disciplina en cuestión.

Desde el punto de vista administrativo, la autoridad se convierte en la clave de la labor directiva, como se verá a través de las siguientes definiciones:

George Terry define a la Autoridad: "Como la facultad o el derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otras personas". (6)

(6) George Terry: Principios de Administración.

Koontz y O'Donnell dicen: "La autoridad es el poder - legal o justo; el derecho a mandar o actuar". (7)

Por lo tanto podemos decir que "Autoridad, es la facultad para ejercer acciones tendientes al logro de los objetivos".

De lo anterior se desprende que en la autoridad está el origen de la Dirección y el derecho con que se ejerce. Por eso pensamos que el concepto de autoridad no sólo implica responsabilidades por parte de los colaboradores que la aceptan, sino también por parte de quién la ejerce, ya que si ésta no es administrada en la forma adecuada, no se lograrían los objetivos fijados por la Dirección.

Clasificación de la Autoridad.

Según Reyes Ponce, suelen distinguirse cuatro tipos - diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc. --

(8)

Autoridad Formal.

(7) Koontz y O'Donnell: Principios de Dirección de Empresas.

(8) Agustín Reyes Ponce: Administración de Empresas, Parte - 11.

Autoridad Operativa.

Autoridad Técnica.

Autoridad Personal.

Después de haber definido poder y autoridad, se observa que son conceptos que se encuentran íntimamente relacionados, por lo que, después de haber tratado cada uno en forma separada, es necesario hacer su diferenciación; así tenemos que poder es la capacidad para cambiar la conducta individual o de grupo, y autoridad es el poder que emana de una posición administrativa. Por lo tanto, quienes ostentan autoridad, tiene poder, pero el poder no siempre denota autoridad.

1.4 Autoridad - Responsabilidad.

Todo derecho lleva consigo una obligación o deber asociado. De esto se deriva que la delegación de autoridad a los funcionarios de la Dirección les imponga igualmente obligaciones. Dichas obligaciones han sido llamadas responsabilidades.

Puesto que la responsabilidad va unida a la autoridad, se reconoce como un principio, en el que el binomio de Autoridad-Responsabilidad es inherente al dirigente que delega y al que recibe.

La responsabilidad es creada dentro de la persona - -

cuando acepta una asignación junto con la delegación adecuada de autoridad. No es el acto de delegar autoridad y de asignar tareas lo que crea responsabilidad. Más bien, la responsabilidad es "creada" por la persona dentro de sí mismo cuando acepta ejecutar una tarea.

Para comprender el binomio Autoridad-Responsabilidad, veremos algunas definiciones de responsabilidad, ya que anteriormente se mencionó y definió la autoridad:

George Terry dice: "La responsabilidad, es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad". (9)

Petersen y Plowman definen la Responsabilidad: "Como la obligación de un individuo a cumplir un deber que se le ha asignado". (10)

Por lo tanto llegamos a la conclusión de que la Responsabilidad: "Es la obligación que se deriva al aceptar un individuo, un conjunto de tareas que le han sido asignadas".

(9) Ob. Cit. Página. 11//

(10) Ob. Cit. Pagina. 5

Fases de la Responsabilidad:

- Cumplimiento. Es la obligación de desarrollar eficientemente las tareas que le han sido asignadas a un colaborador.
- Confianza. Es la obligación de cada individuo de responder a un puesto de mayor autoridad.
- Obediencia. Es la aceptación por parte del colaborador para realizar las tareas que le son asignadas.

Orígenes de la Responsabilidad:

De la relación que existe entre dirigente-colaborador.

Del hecho de que alguien con autoridad solicite los servicios de otra persona.

Cuando una persona con autoridad, acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a usar su autoridad, consecuentemente, esto da origen a la aceptación de las obligaciones para el logro de los objetivos.

De lo anteriormente expuesto, se manifiesta que para llevar a cabo una adecuada relación entre autoridad y responsabilidad, es necesario que el superior delegue la suficiente autoridad al colaborador, ya que al delegarle la autoridad nece-

saria, éste se encontrará en condiciones de tomar las decisiones y realizar las acciones que sean necesarias, para llevar a cabo las tareas que le fueron asignadas.

La relación existente entre autoridad-responsabilidad es equitativa, en el caso de que la autoridad delegada sea menos intensa que la responsabilidad que se asume, la responsabilidad siempre se limitará hasta alcanzar los límites de autoridad delegada. Por el contrario, si la autoridad delegada fuera superior a la responsabilidad asignada, la tendencia sería ampliar la responsabilidad.

Por lo anterior se establece que es necesario una -- igualdad entre autoridad y responsabilidad, ya que esto ayuda a desarrollar técnicas de delegación efectiva, que permitan -- que los directivos puedan ser responsables del cumplimiento de los deberes que se les asignen.

2. IMPORTANCIA DE LA DELEGACION DE LA AUTORIDAD.

2.1 La Delegación de Autoridad en el proceso de la Dirección.

Para que una organización funcione, es necesario que se establezcan objetivos, políticas y procedimientos, con el fin de que se desarrollen de una manera adecuada los distintos departamentos que integran a ésta. Para ello requiere de la Dirección, que es el elemento fundamental de la Administración, en donde se logra realizar todo lo planeado, por medio de la autoridad del dirigente, ya sea que él mismo la ejerza o que la delegue a sus colaboradores.

Por lo tanto, por medio de la Dirección, se coordinan y se supervisan las diferentes actividades que desarrollan los miembros que integran dicha organización, con el fin de lograr que las metas fijadas se cumplan eficazmente.

Por lo anterior, creemos importante mencionar las diversas opiniones que sobre Dirección tienen algunos tratadistas involucrados en la materia:

George Terry, dice: "Dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otras para que trabajen juntos voluntariamente, en tareas relacionadas para

lograr lo que el dirigente desea". (11)

Theo Haimann, menciona : "Dirección es un proceso social y técnico que utiliza recursos, influye sobre los actos humanos y facilita cambios con el fin de materializar objetivos de la organización". (12)

Después de analizar las definiciones anteriores, consideramos necesario enmarcar la importancia de la Dirección, ya que como elemento del Proceso Administrativo, es considerado el más real y humano, por ser guía, jefatura y control de los esfuerzos de un grupo de individuos dirigidos hacia un objetivo común.

Por lo tanto, cabe mencionar que en el proceso de Dirección intervienen dos etapas, que son claves dentro de un organismo para que logre de una manera efectiva las metas anteriormente fijadas. Dichas etapas son:

- Coordinación.
- Supervisión.

(11) Ob. Cit. Página. 11

(12) Theo Haimann : Dirección y Gerencia.

Por otro lado, para que la Coordinación y la Supervisión cumplan con su función, es necesario que exista una adecuada delegación de autoridad, y que dicha autoridad se ejerza en forma eficaz.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario hablar de autoridad y de su delegación en forma más amplia, por considerarla clave de la labor directiva (como ya lo mencionamos en el capítulo anterior), para después tratar las etapas que comprenden el proceso de Dirección, ya que a través de ellas es como la autoridad cumple su función dentro de la organización.

Origen de la autoridad.

La autoridad se halla presente en la dirección de toda organización. Su naturaleza es la misma aun cuando podrá variar su extensión. Por lo cual, es necesario hacer un estudio de su origen.

Para comprender mejor cuál es el origen de la autoridad, comenzaremos por decir que se han desarrollado dos escuelas principales de pensamiento. Una se conoce con el nombre de "Teoría formal de la Autoridad" y otra se describe como la "Teoría de la Aceptación de la Autoridad". (13)

- Teoría formal de la Autoridad.

La teoría formal de la autoridad, posee carácter descendente. Señala la delegación de autoridad hacia abajo a partir de la dirección superior y hasta llegar a los directivos - que actúan como colaboradores.

El derecho en que está basada la autoridad del dirigente, tiene su origen en la Constitución a través de la garantía de la propiedad privada. Dado que la Constitución es la - creación del pueblo, sujeta a modificaciones por la voluntad - de éste, se infiere que la sociedad, a través del gobierno; es el origen del cual deriva la autoridad para llegar a los propietarios y luego a los directivos.

- Teoría de la Aceptación de la Autoridad.

Se basa en la idea de que un dirigente carece de autoridad real, excepto en la medida en que sus colaboradores se - la confieran aceptándola voluntariamente y obedeciendo sus órdenes. Esta teoría se explica en la forma siguiente:

Un individuo tiene siempre una oportunidad, respectivamente a una decisión hecha por otro que afecta directamente su conducta, de aceptar o rechazar esa decisión. Si la acepta, con este acto concede autoridad al que la formula y se coloca él -

mismo en la posición de colaborador. Si rechaza la decisión, no concede autoridad al que la formula.

Esta teoría posee carácter ascendente. El aspecto -- clave de la teoría de la aceptación, es que la dirección no posee una autoridad efectiva a menos que los colaboradores se la confieran. De hecho esta aceptación de la autoridad es debida a muchos factores, entre los que se encuentran la búsqueda de la aprobación, el deseo de seguir su propia conciencia, el temor a las sanciones y el interés por la recompensa.

Por lo anterior, es imposible concebir una situación-directiva cualquiera en la que la autoridad o el poder se encuentren totalmente ausentes en las relaciones entre dirigente y colaborador. Por lo cual ambas escuelas coinciden en que la autoridad equivale a una de las piedras angulares de la organización y probablemente a su clave.

Tipos de Autoridad

La organización es un medio para alcanzar los fines - que han sido establecidos. Se funda en una conveniente distribución de actividades, y esta distribución depende del adecuado ejercicio de la autoridad, por lo cual nuestro estudio se centra en la autoridad que viene asociada con la posición, el papel o la función en la organización. Es la clase de autori-

dad que puede ser delegada. Otras formas de autoridad provienen de la pericia o destreza en un sector dado y de las cualidades personales o el atractivo de un individuo. Estas no pueden ser delegadas.

Existen tres tipos de autoridad generalmente aceptados, que son: Autoridad Lineal, Autoridad Staff y Autoridad Funcional. (14)

- Autoridad Lineal.

Es la relación de mando directo que existe entre un jefe y un subordinado. Dicha relación, es característica del crecimiento vertical de la estructura orgánica y este crecimiento es consecuencia de delegar autoridad hacia los niveles inferiores.

Por lo tanto, la definición de autoridad lineal es: - "La relación que existe entre un jefe y un subordinado". Por lo cual la autoridad lineal es comprensible para todo el personal de una empresa. Ahora bien, es esencial que en este tipo de autoridad cada hombre tenga un solo jefe, ya que de este modo, cada persona sabe de quién recibe órdenes y a quién debe informar.

(14) Isaac Guzmán Valdivia: Problemas de la Administración de Empresas

La autoridad lineal se encuentra en la organización de todo negocio, es la que le da toda la fuerza a la estructura - de la organización es el canal directo de mando por el que descienden las órdenes, a través de todos los planos o niveles de la organización.

Sin embargo, la autoridad lineal también tiene desventajas, como son: no se aprovecha la especialización, los superiores suelen tener exceso de trabajo, y la capacidad de ejecutivos es muy difícil, debido a la gran cantidad de aspectos -- que deben coordinar. (Fig. 1)

- Autoridad Staff.

Esta no implica una relación de mando, sino una relación especial de asesoramiento técnico entre los puestos, y -- consecuentemente entre quienes los desempeñan. Su característica es la de ser una autoridad auxiliar y complementaria de -- la de tipo lineal, es de naturaleza consultiva.

El empleo del staff en las organizaciones puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, la de obtener datos para tomar una decisión y la de consejo técnico ó especializado sobre determinados problemas administrativos.

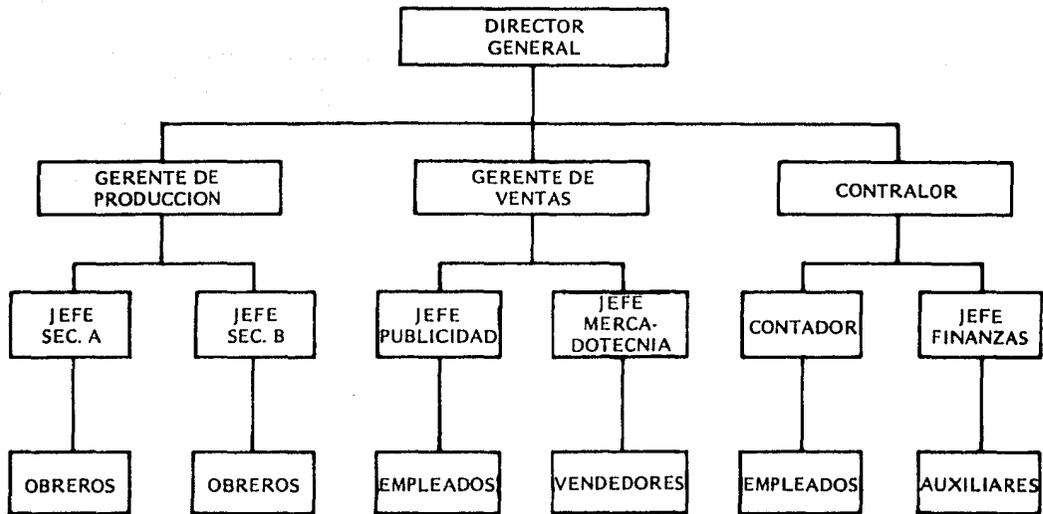


Figura 1

AUTORIDAD LINEAL

Por lo anterior, y debido a las dificultades a las - que se enfrentan las organizaciones, respecto a problemas de - nuevas técnicas de producción, nuevos sistemas contables, etc. se han visto en la necesidad de emplear especialistas, como -- elementos auxiliares indispensables, para dar mayor eficacia - a las funciones de los ejecutivos de línea.

"Los funcionarios de staff tienen autoridad consultiva y su objeto es de aconsejar o recomendar, sugerir o asesorar - técnicamente a otros funcionarios, para la mejor resolución de los problemas que se refieren a su especialidad, tienen la autoridad que se deriva de sus conocimientos técnicos o científicos; convence, no ordena". (Fig. 2)

Relaciones entre Autoridad Lineal y Autoridad Staff.

La autoridad staff, no es ni debe ser opuesta a la autoridad lineal sino que entre ellas debe existir una perfecta-coordinación.

El funcionario staff orienta y aconseja, hace las su-gestiones o recomendaciones técnicas que considera pertinen- - tes, los de línea escuchan y mandan que se ejecute el trabajo- a los colaboradores a través de los canales de la autoridad lineal.

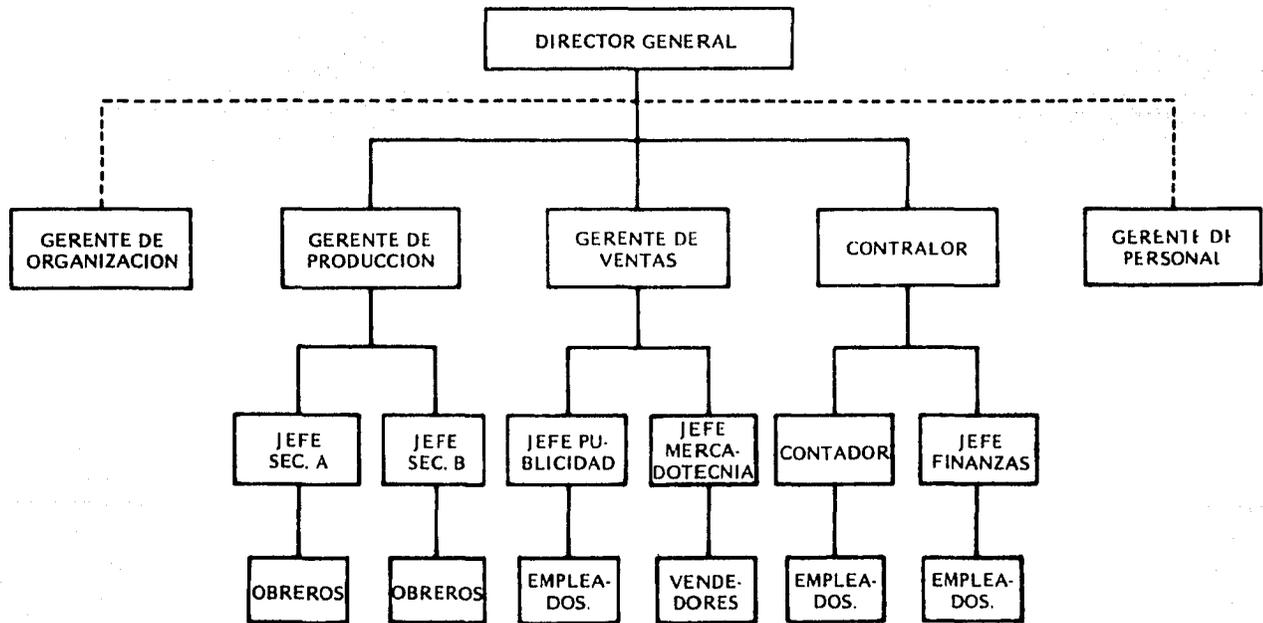


Figura 2

AUTORIDAD STAFF

La distinción entre autoridad de línea y staff no es absoluta, en algunos casos puede suceder que un ejecutivo de línea, actúe como si fuera de staff. Debe conocerse con precisión en cada caso, si un dirigente interviene con autoridad de línea o con el carácter de asesor.

-Autoridad Funcional.

No siempre, es posible mantener dentro de la organización una separación clara y precisa de los campos que corresponden a la autoridad lineal y de staff, en lo que respecta al funcionamiento de los distintos departamentos o secciones de la organización. En muchos casos, es absolutamente necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad para intervenir en las actividades de otro, por lo que se refiere a ciertos casos que interesan al primero.

Por lo anterior, se hace necesario el uso de la autoridad funcional. La cual se puede dar, por falta de conocimientos especiales, capacidad de supervisión de métodos utilizados y el peligro de que se interpreten diversamente los planes y procedimientos de acción. Koontz y O' Donnell la definen como "El derecho que puede tener una persona o un departamento a delegar procesos, prácticas, políticas específicas u otras cuestiones relacionadas con las actividades llevadas a cabo, -

por personal de departamentos diferentes al propio". (15)

Teóricamente este tipo de relación de autoridad no es aconsejable, porque es contraria a la regla de unidad de mando; pero prácticamente no se ha podido evitar. La autoridad funcional pueden tenerla los ejecutivos de línea, o bien cuando algunos asuntos por su naturaleza especializada, requieren de un funcionario staff, que sea competente para interpretar y posiblemente para administrar, a fin de lograr una actuación correcta en el logro de los objetivos. (Fig. 3)

Límites de la Autoridad.

Existen limitaciones en la autoridad en una organización, en virtud del cargo. Algunas de ellas son de carácter interno y otras de carácter externo. Entre los factores externos se encuentran restricciones tales como los códigos, las tradiciones y las leyes. (16)

Los artículos que se encuentran en el acta constitutiva de una sociedad, fijan unos límites internos sobre la autoridad de los directivos. La autoridad del ejecutivo también -

(15) Ob. Cit. página. 55

(16) Ob. Cit. página. 18,

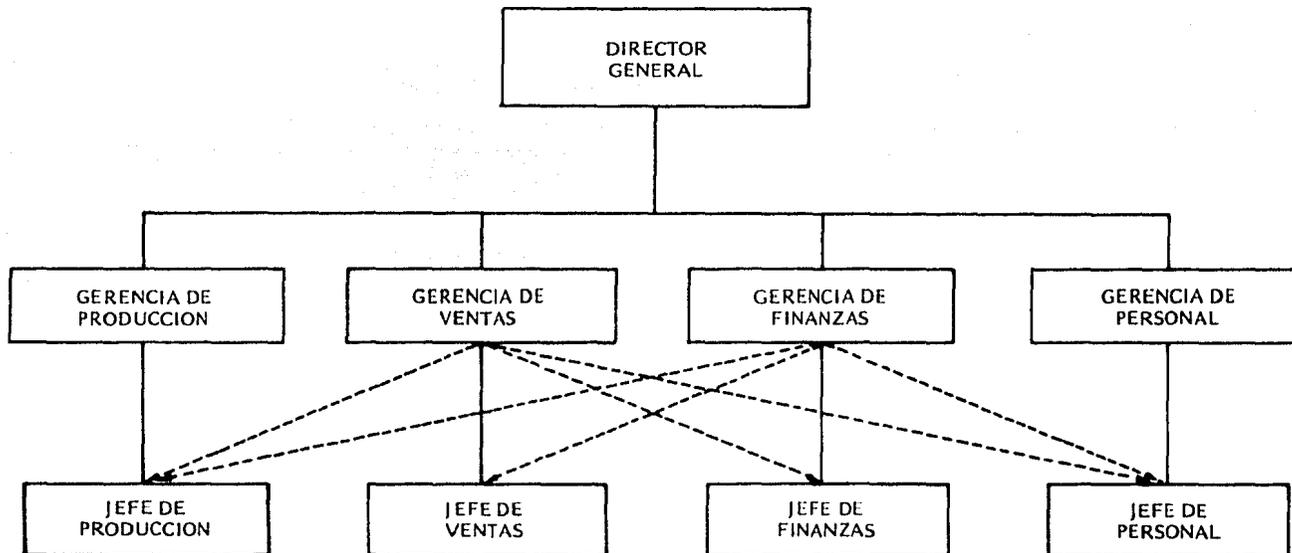


Figura 3

AUTORIDAD FUNCIONAL

se ve restringida internamente por los objetivos, normas, procedimientos y programas de la empresa. Generalmente, existen más limitaciones en el margen de autoridad a medida que descendemos por la jerarquía directiva. Esto quiere decir, que entre más abajo nos encontremos dentro de la jerarquía, mayores serán las restricciones sobre autoridad, y cuanto más arriba en la jerarquía, menores en número son las limitaciones, y más amplio el margen de autoridad.

Importancia de la Delegación de Autoridad.

Es frecuente observar, que en las organizaciones pequeñas o medianas, los dirigentes se niegan a delegar autoridad, debido a la creencia de que nadie puede realizar las funciones mejor que ellos, por lo tanto, el personal no está capacitado a tomar ninguna decisión sin antes consultarlo. Así los vemos haciendo de todo, tomando decisiones hasta en cosas que no tienen importancia. No existe una adecuada dirección, ya que el dirigente no realiza su función de coordinador, ni de supervisor sino que hace él mismo las cosas. Esto origina que exista gran presión en el trabajo, y que no le pueda dedicar toda su atención a la planeación a mediano y largo plazo.

Para que una organización, pueda desarrollarse en forma efectiva, es necesario que el dirigente se dedique exclusivamente a su función como coordinador y supervisor, delegando-

las tareas de menor importancia.

A este respecto, George Terry menciona que existen -- tres causas fundamentales por las que se debe delegar autoridad: (17)

Primero porque el supervisor tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer.

En segundo término menciona que la delegación de autoridad, es el paso necesario para que los subordinados desarrollen su creatividad y se superen.

Y en tercer término, dice que la institución requiere profundidad en la organización.

Proceso de Delegación.

En la estructura organizativa, es donde se va a dar - una relación entre dirigentes y colaboradores, por lo tanto, debe existir un proceso mediante el cual se lleve a cabo la delegación de autoridad y responsabilidad.

El proceso de delegación es definido por Ralph Davis,

(17) Ob. Cit. página. 11

de la siguiente manera: "Es un proceso mediante el cual algunas de las responsabilidades, funciones y fases de la autoridad de un ejecutivo, son liberadas y concebidas o colocadas en determinadas posiciones subalternas". (18)

En este proceso se considera de gran importancia lo que menciona Newman, dividiendo en tres los aspectos importantes, los cuales define de la siguiente manera: (19)

Asignación de tareas de un dirigente a sus colaboradores:

Cuando un dirigente, hace la asignación de tareas, debe realizar una evaluación de sus propias funciones y tareas, con el fin de determinar cuáles debe delegar y cuáles debe efectuar él mismo, ya que existen tareas que son rutinarias y que pueden ser delegadas a un colaborador, otras requieren de cierta capacidad por parte del colaborador para poder desarrollarse, por último, existen funciones que no pueden ser delegadas y requieren de la atención del dirigente para ser efectuadas.

(18) Ralph Currier D: Los Fundamentos de la Dirección de Empresas.

(19) William H. Newman: Programación, Organización y Control.

Concesión del permiso (Autoridad):

Con el fin de que el colaborador, pueda realizar las tareas asignadas, requiere para ello de contar con cierta autoridad. Con frecuencia ocurre que en las organizaciones, se -- asigna el trabajo a una persona sin darle el derecho a tomar - decisiones, por lo tanto, al delegar autoridad en el colabora- dor, el dirigente le debe dar a éste, el derecho a obrar y de- cidir dentro de los límites establecidos determinando el mar-- gen de autoridad que va a delegar; ya que este margen depende de la autoridad que él posea, porque como es sabido no puede - delegar más allá de la autoridad que él tenga.

Creación de una Obligación (Responsabilidad):

En el momento en que el colaborador, acepta la asigna ción de tareas y la delegación de autoridad, se está creando - una obligación hacia el dirigente, o sea, una responsabilidad. Este último elemento es de gran importancia porque sin él, el- proceso de delegación no queda completo. Anteriormente ya se- trató este elemento en forma intrínseca.

Límites de la Delegación.

En la actualidad existen casos en que el dirigente de lega autoridad al colaborador, con el fin de que se haga cargo

de ciertas actividades, pero no le menciona exactamente qué asuntos debe tratar y hasta qué grado deberá actuar. esto ocasiona, que el colaborador abarque actividades en las que no debe intervenir, descuidando otras en las que requiere su intervención.

Para evitar que el colaborador cometa errores, el dirigente deberá establecer los límites que abarque esa delegación de autoridad. Estos límites deberán ser específicos y claros, procurando que la extensión de la autoridad que se delegue sea suficiente para la perfecta realización de las tareas; además debe dar a conocer, tanto al colaborador como a los demás dirigentes, los límites que abarca esa autoridad delegada.

Clases de Delegación.

Según estudios realizados por diversos autores, mencionan que la delegación de autoridad puede presentarse de diferentes formas, y éstas pueden ser:

General y Específica.

La delegación general, por lo regular se da en los niveles altos, que allí es donde los límites de autoridad son más amplios, y el dirigente es el que decide qué es lo que se

debe hacer. Por el contrario, la delegación específica se da en los niveles inferiores, ya que el dirigente le establece -- los límites que abarca su autoridad, este tipo de delegación - puede ser escrito con el fin de evitar confusiones.

Temporal e ilimitada.

Cuando una persona que dirige ciertas actividades se - ausenta por un tiempo determinado, se suele usar la delegación temporal. La delegación ilimitada, es cuando se delega sin de terminar el tiempo que dure dicha delegación.

Lineal y Funcional

La delegación lineal surge cuando un dirigente delega autoridad a sus colaboradores inmediatos; en el caso de que se delegue autoridad a varios colaboradores conjuntamente con el fin de realizar determinadas tareas se trata de una delegación funcional.

Individual y colectiva.

La delegación individual es, cuando el dirigente delega a un solo colaborador, y la colectiva surge en el momento - de delegar autoridad a un comité, con el fin de realizar ciertas actividades que le sean asignadas en forma temporal o per-

manente.

Con frecuencia se observa, que muchas organizaciones sufren fracasos, debido a diversas actitudes personales que -- tienen al delegar autoridad. Por lo tanto, cuando un dirigente procede a delegar, independientemente de los límites de autoridad que se fijan y la clase de delegación que se dé, debe tener presente los siguientes aspectos:

El dirigente debe tener seguridad y confianza en la persona en la que delegará autoridad.

El dirigente debe entender lo que es realmente la delegación y los beneficios que obtendrá al ponerla en práctica.

Antes de delegar autoridad, el dirigente debe conocer los objetivos y tenerlos presentes.

El dirigente debe determinar las tareas que va a delegar y quedarse con las de mayor importancia.

El dirigente debe elegir prudentemente a la persona - en la que va a delegar autoridad.

El dirigente debe proporcionarle ayuda al colaborador principalmente en los asuntos que resulten con cierta dificultad,

ayudándole a determinar las posibles alternativas que tiene el colaborador para tomar decisiones.

Principios de Delegación de Autoridad.

En el momento en que el dirigente delega autoridad, - debe tomar en cuenta los principios básicos que sobre delegación se dan. Si éstos no son aplicados en forma adecuada, puede suceder que al efectuar la delegación no se realice de manera eficaz, originando serios problemas a la organización, y -- consecuentemente va a ocasionar entorpecimiento en el proceso-administrativo.

Principio de Unidad de Mando.

Con frecuencia sucede que un colaborador, tiene que - responder ante dos dirigentes diferentes sobre una misma tarea. Esto puede crear conflictos en el colaborador, ya que va existir cierta inseguridad en lo que hace, y le ocasiona frustración al no poder cumplir las tareas encomendadas.

Por lo tanto se debe tener en cuenta este principio, - que dice que cada colaborador debe responder ante un solo dirigente.

Principio de Delegación por los resultados a obtener.

Los dirigentes se olvidan de este principio y no lo toman en cuenta. Consideramos que este principio tiene gran importancia para la delegación, ya que menciona que la autoridad que se delega a cada dirigente debe ser suficiente, con el fin de lograr los resultados que él espera obtener. En ocasiones los dirigentes delegan tomando en cuenta la cantidad de autoridad que pueden delegar, en lugar de tomar como base el tipo de trabajo que se va a realizar y los objetivos que se pretenden alcanzar. Por lo tanto, antes de llevar a cabo la delegación de acuerdo a los resultados esperados, debe establecer los objetivos y elaborar los planes y programas, los cuales deben ser conocidos por las personas involucradas.

Principio sobre los límites de Control.

Este principio nos menciona que debe existir un buen método de control, con el fin de que podamos confiar en el colaborador ciertas funciones que deba realizar, y así comprobar la eficiencia de sus decisiones y de su trabajo, sin la necesidad de vigilarlo constantemente. Es necesario que antes de que se delegue la autoridad, analicemos los métodos de control que vamos a utilizar.

Principio de igualdad entre Autoridad y Responsabilidad.

La responsabilidad por las tareas que se realicen no puede ser mayor de lo que implica la autoridad delegada, ni debe ser menor. Como ya vimos en el capítulo anterior, debe existir igualdad entre autoridad y responsabilidad, por lo tanto, un colaborador no puede desarrollar las tareas asignadas, si carece de la autoridad necesaria para que éstas se ejecuten, es decir, la autoridad de un dirigente debe estar en igualdad con la responsabilidad que tenga.

Ventajas de la Delegación de Autoridad.

Consideramos que resulta necesario mencionar las ventajas que se pueden obtener al delegar adecuadamente la autoridad. Cabe mencionar que algunas de ellas ya las hemos visto en forma implícita.

El dirigente se dedica plenamente a planear y supervisar.

Las decisiones son tomadas con mayor rapidez, ya que van a ser varias las personas responsables que intervengan en cada nivel.

Le proporciona al colaborador seguridad, confianza, -

iniciativa y desarrollo dentro de la organización.

Se aprovechan las ideas y la iniciativa de los colabo
radores.

Se va a contar con un buen método de control y se evi
ta el estar vigilado constantemente que las cosas se realicen
en forma adecuada.

Después de haber analizado a la autoridad y su respec
tiva delegación como elementos importantes del proceso de di--
rección, procederemos a enmarcar la importancia de las etapas
de éste. Dichas etapas como ya lo mencionamos anteriormente -
son: La Coordinación y la Supervisión .

La coordinación y la supervisión constituyen los ele-
mentos claves de la dirección, porque ambas se encuentran den-
tro de cualquier proceso organizativo.

Coordinación.

A medida que una organización crece y se desarrolla,-
alcanza dimensiones considerables que superan la capacidad de-
dirección de una sola persona, haciendo que las decisiones de-
legadas sean cada vez más complejas. Además crea una serie de
conflictos entre las funciones que se desarrollan, por lo tan-

to, surge la necesidad de una división de trabajo, con el objeto de que las diversas labores se subdividan de manera lógica, para permitir la especialización y así puedan ser coordinadas en forma adecuada, incrementando la eficiencia en la ejecución de dichas funciones.

Theo Haimann, define a la Coordinación como: "El proceso consciente de agrupar y sincronizar unas actividades diferenciadas, de manera que se realicen de modo armónico en la consecución de los objetivos de la organización". (20)

La Coordinación es un elemento esencial en las decisiones del directivo, ya que es una parte de las funciones que éstos realizan, debido a que ésta se encuentra por todo el proceso de dirección. Además cada una de las fases del proceso administrativo de la organización, deben contribuir a que dicha coordinación se dé en forma adecuada.

Por otra parte, es conveniente mencionar, que al utilizar la autoridad para tomar una decisión, incluye la necesidad de su coordinación y la forma de alcanzar ésta es conociendo la responsabilidad de cada uno de los directivos, y las relaciones de trabajo con los demás.

Como ya se mencionó anteriormente, le corresponde a la dirección lograr una coordinación armónica; y no puede ser delegada esta función a ninguna persona o departamento, ya que la dirección se encuentra en una posición en donde puede observar las diversas actividades que se desarrollan en toda la organización, y por lo tanto, puede determinar cómo deben coordinarse las funciones para lograr los resultados que se desean.

Una organización bien coordinada tiene las siguientes características: (21)

Cada departamento, sección y subsección conoce la parte que le corresponde en la labor común.

Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias.

Tipos de Coordinación.

Coordinación vertical. Es la que existe entre los diversos niveles jerárquicos de la organización; ya que dicha organización necesita que las funciones que se realizan en cada uno de los niveles estén debidamente coordinadas, y esta coordinación se obtiene a través de una buena delegación de autoridad

(21) Ob. Cit. página, 18

dad, conjuntamente con los medios y formas de supervisión y control.

Coordinación horizontal. Es la que existe en los órganos administrativos que están situados en un mismo nivel jerárquico de la organización. Los dirigentes de cada órgano administrativo que están relacionados con esta coordinación son responsables de la función de su departamento, pero no tiene autoridad sobre los demás; esta coordinación no debe ser originada por una orden, sino por una necesidad por cumplir con un objetivo determinado. Además, el directivo no puede apoyarse en su poder para lograr la coordinación, sino que debe cooperar para que ésta se dé.

A través del conocimiento de lo antes mencionado y con el empleo de técnicas adecuadas, se logra la sincronización de las funciones que realizan los grupos que integran a la organización.

Existen diversas técnicas para lograr esta coordinación, ya que su empleo depende de las circunstancias y los métodos de trabajo de cada organización.

Por lo tanto, consideramos que la técnica más adecuada para coordinar las actividades, es la planeación de los objetivos; ya que una vez que la organización propone los objetivos

vos generales, cada departamento o sección deberá establecer - su propio plan de ejecución, que será revisado para ser con- - frontado con los demás planes de los diferentes departamentos- o secciones, con el fin de comprobar si son factibles a reali- zarse unificadamente.

La coordinación a través de esta técnica resulta muy- compleja, debido a que la sincronización de las actividades de- ben ser entre los niveles directivos, ya que no se puede conce- bir por sí sola, sino que más bien supone el cumplimiento de - condiciones de normalización y de comunicación.

Por lo tanto, es aquí donde la supervisión debe cum- - plir su función; ya que debe vigilar las operaciones que se - están realizando y cuidar que la coordinación se mantenga, con el fin de conseguir una acción unificada, pudiendo tomar las - medidas necesarias para revisar los programas cuando surjan di- ficultades o desacuerdos, con la finalidad de obtener una uni- - dad en la ejecución de los objetivos de la organización.

Supervisión.

En toda organización, es necesario que exista una su- pervisión, que va a ser la fuerza motivante que estimule a las partes de ésta, para efectuar el trabajo designado.

La supervisión, como ya dijimos anteriormente es una etapa de la dirección, formada por actividades de inspección y motivación. En la inspección se comprueba lo que se hace y se valorizan estas actividades, mientras que en la motivación se refiere a las relaciones humanas que existan entre el dirigente y el colaborador.

Con el fin de que la supervisión sea efectiva, es necesario que además de tomar decisiones y contar con los medios y elementos para ponerlos en práctica, debe contar con la suficiente autoridad y así crearse una responsabilidad por el trabajo que va a efectuar.

Para comprender lo que realmente es la supervisión, -mencionaremos la definición que da el Lic. Reyes Ponce, sobre este concepto: "Supervisión es vigilar que las cosas se hagan como fueron ordenadas". (22)

Para que la supervisión sea efectiva, debe existir un equilibrio entre los valores humanos y las técnicas que se van a utilizar, ya que su función principal, es el manejo del elemento humano. Por lo tanto, la persona encargada de ella debe aplicar los criterios que sobre autoridad, delegación y coordinación hemos dado, y tener presente lo siguiente:

Debe vigilar que realmente se hagan las cosas. En el momento en que él realice alguna tarea que debiera designar a sus colaboradores, deja de actuar como supervisor.

Debe tener presente que es el eslabón que une a los altos dirigentes con los colaboradores.

Debe considerar que tiene que interpretar los planes y objetivos de la compañía ante sus colaboradores.

Debe considerar que es el transmisor de órdenes, informes, etc., de los altos funcionarios hacia los colaboradores, y también debe transmitir los deseos, temores, reportes de los colaboradores hacia los dirigentes.

Debe comprobar que las tareas que están realizando sus colaboradores, se efectúen de manera óptima.

Muchos de los problemas que tienen las organizaciones, se deben a que no cuentan con buenos supervisores. Posteriormente mencionaremos los requisitos con los que debe contar un buen supervisor, mientras tanto sólo consideraremos las funciones que debe desarrollar para llevar a cabo una buena supervisión:

Planificar tareas. Con el fin de conocer los objetivos que se pretenden alcanzar, clasificando las actividades según su importancia y resolver las emergencias que se llegaran a presentar.

Asignar el trabajo. Darle a cada uno de sus colaboradores las tareas que les corresponde hacer.

Mantener buena organización. Si se lleva a cabo esto, se puede conocer quién realiza cada tarea y el plazo en que se debe finalizar.

Mantener buenas relaciones con el personal.

Calificar a su personal. Con el fin de conocer las aptitudes, iniciativa, criterio y experiencia de cada uno.

Adiestrar a sus colaboradores. Para que un colaborador sea competente requiere que sea adiestrado por su supervisor.

Atender las quejas de sus colaboradores.

Actuar con tacto. Se debe vigilar el trabajo no a la persona que lo realiza, no debe consistir en una crítica, sino en un interés por el trabajo del empleado.

2.2 La Delegación de Autoridad en las Areas Funcionales.

Una de las formas más efectivas para simplificar la coordinación y control de las operaciones de una organización, consiste en la creación de departamentos que agrupen todas - - aquellas actividades que correspondan a una misma función, dándoles una estructura definida y apropiada que permita incrementar la eficiencia en la ejecución, logrando así los objetivos propuestos.

Es importante mencionar que la primera forma de separación de actividades, de acuerdo a lo que establecen los principios de unidad familiar, sea el sexo. Posteriormente se tiene una división del trabajo, ya basada en conocimientos, des--treza, habilidades, que es practicada en cualquier organiza--ción.

Por lo regular, al formarse una organización, el propietario es quien representa y posee la máxima autoridad, por lo cual desempeña todas las funciones, pero a medida que aumenta el volumen de operaciones se ve en la necesidad de recurrir a otras personas, en quien delega autoridad para que le auxi--lien. Posteriormente el propietario tiene la necesidad de - - allegarse de especialistas para cada función, reservándose la labor de coordinar los esfuerzos.

Ahora bien, toda organización busca crear un producto u ofrecer algún servicio, es el momento donde surge la necesidad de dividir sus actividades en campos o áreas, las cuales - adoptan generalmente los siguientes nombres:

Producción

Ventas

Finanzas

Recursos Humanos.

Estas áreas o departamentos constituyen el grupo de - las funciones superiores, debido a que llevan a cabo las actividades características de toda la organización en la búsqueda de eficiencia y beneficio.

La terminología puede variar de acuerdo a la naturaleza de cada organización, como ejemplo, citaremos que la función de ventas en una compañía aérea se le llama tráfico, en - otra, equivale a las ventas. Seguidamente a la estructura de las áreas funcionales, es común observar una departamentalización que puede ser: por territorios, productos, proceso productivo, etc. Este grupo constituye las funciones derivadas, ya que se establecen cuando una área funcional es considerada de manera amplia por el director.

Llevada a cabo la separación de funciones (departamenu

talización), debe asignar a la estructura organizacional, la autoridad correspondiente, la cual va a hacer posible la organización y coordinación de la institución.

El proceso de delegación de autoridad se manifiesta de la siguiente forma. El director de una organización tiene autoridad para administrarla y solamente tiene restricciones por parte del consejo de administración, la escritura constitutiva, los estatutos y las normas gubernamentales. En esta situación los responsables de la áreas básicas tienen el papel de asesores, siendo su deber el de proponer consejos, pero cuando el director delega autoridad, éstos pueden emitir instrucciones directas a la organización en línea, a este derecho se le da el nombre de delegación de autoridad en la áreas funcionales. (Fig. 4)

En el ejemplo citado, lo que sucedió, es que el director al no considerarse en aptitudes para enfrentar las funciones especializadas, y que su intervención podría atrasar las decisiones, recurre a la delegación de autoridad para dar una mejor fluidez a las decisiones en la organización.

Respecto al área de la autoridad delegada, es necesario limitarla para preservar la integridad administrativa. Se puede mantener la unidad de mando, exigiendo que la línea de -

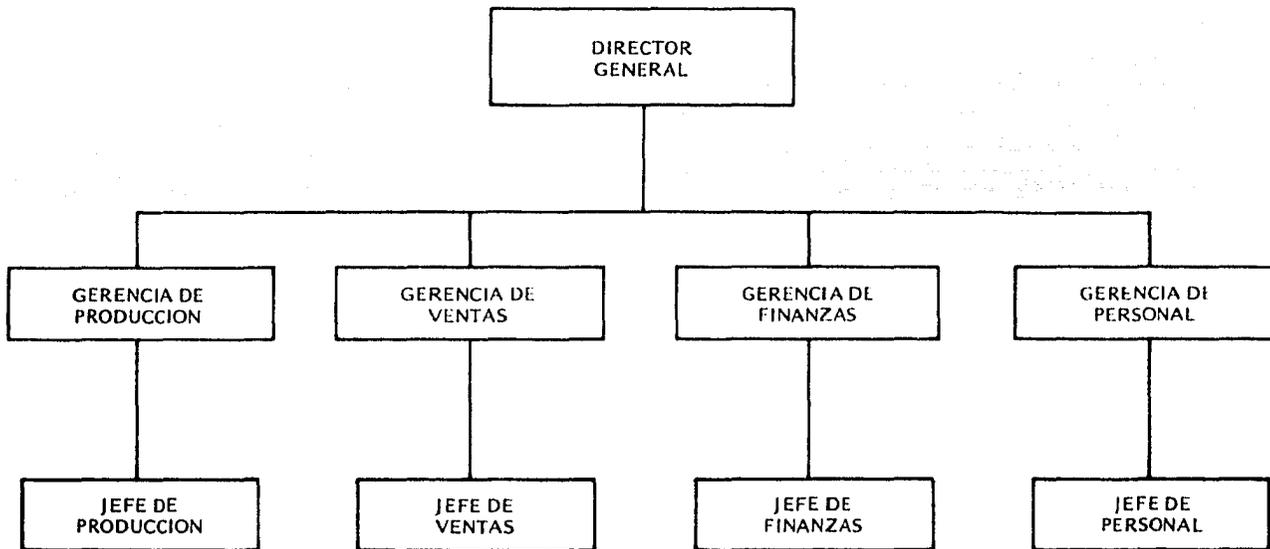


Figura 4

DELEGACION DE AUTORIDAD EN LAS AREAS FUNCIONALES

autoridad no se extiende más allá del primer nivel de organización por debajo del propio dirigente.

Lo que quiere decir, que la autoridad deberá concentrarse en el punto más cercano a la Dirección General, para conservar hasta donde sea posible la unidad de mando de los ejecutivos de línea.

Es necesario ser claros al llevar a cabo, la delegación de autoridad en las áreas funcionales, no sólo para quien la recibe, sino también para aquellas personas o departamentos que deben sujetarse a ella, ya que si esta delegación es llevada a los extremos, destruirá el principio de unidad de mando.

Un ejemplo de esto último, sería que el departamento de finanzas pidiera que los gerentes, por zona de ventas analicen los estados financieros de sus clientes, y juzgar su situación económica, esto indicaría que está interviniendo en la autoridad del gerente de ventas.

En cuanto a la delegación de autoridad en las áreas funcionales, veremos que depende del grado de importancia que tengan en la organización:

La Delegación de Autoridad en el Area de Producción.

Tomando en cuenta las dimensiones de las organizaciones y la especialización que se requiere, para solventar los problemas de la producción, se exige que la delegación de autoridad debe darse en forma amplia para que permita la agilización de las decisiones en los siguientes aspectos: lugar donde se va a producir o fabricar el producto, tipo de maquinaria y herramientas a utilizar, proceso de fabricación, programas de trabajo y horarios, volumen de producción, suministros, control de calidad y condiciones de higiene y seguridad.

En esta área, la delegación de autoridad se efectúa en un mayor grado, cuando la organización tiene operaciones separadas geográficamente, por procesos o productos, por lo tanto a cada directivo se le delegará autoridad para la respectiva toma de decisiones.

En cuanto a las limitaciones, se tiene que la originan los mismos procedimientos y políticas de la organización (presupuestos, reportes, etc.), que suelen restringir el campo de acción para aplicar la autoridad delegada.

La Delegación de Autoridad en el Area de Mercadotecnia.

La autoridad sobre esta función se delega en el momento en que la zona de ventas se vuelve extensa o los departamentos de ventas crecen rápidamente. Esto hace que las decisio--

nes se tomen con rapidez, en lo que se refiere a hacer frente a la competencia o a la rapidez con que se consumen los artículos, así como para otorgar a los clientes atención y servicios adecuados.

Existen limitaciones para delegar autoridad cuando se trata de decisiones para llevar a cabo estudios de mercado, lanzamiento de nuevos productos o campañas publicitarias. Esto se deba a que la decisión para realizar estas actividades, se confiere a ejecutivos de altos niveles, dada su importancia.

La Delegación de Autoridad en el Area de Finanzas.

Por lo general, la función financiera se encuentra muy ligada a la dirección general, debido a la importancia que tiene en cuanto a lograr la satisfacción de las demandas económicas de los demás departamentos, además de que es la función que se encarga de mantener relaciones con las instituciones de crédito y seleccionar los medios adecuados de financiamiento, negociando y gestionando los créditos solicitados.

Si no se realiza un análisis adecuado de la delegación de autoridad entre la función financiera y la dirección general, se puede correr el riesgo de que la vida económica de la organización dependa de esta función.

La delegación de autoridad para las actividades financieras, funciona para tomar decisiones que comprenden la gestión de créditos a corto plazo, ya que es la dirección general a la que corresponde el establecimiento de las políticas generales de financiamiento, de las cuales depende mucho la realización de los objetivos de la organización.

Otra de las causas por la que existe poca delegación de autoridad en esta área, se debe a que por lo general es muy estricto el control de los recursos financieros, llegando se a establecer limitaciones en los presupuestos para el uso de fondos monetarios, si la disponibilidad de éstos es mínima. Por estas razones, es la función donde la toma de decisiones corresponde a un directivo de mayor nivel jerárquico.

La Delegación de Autoridad en el Area de Recursos Humanos.

Comprende aspectos de reclutamiento y selección de personal, ya que por lo general la firma de contratos colectivos, relaciones sindicales, sueldos y salarios, desarrollo del personal, quedan comprendidos dentro de las políticas generales de la organización, por lo tanto, se le considera como una área de alta centralización.

2.3 La delegación de autoridad en los niveles jerárquicos de la organización.

Como anteriormente señalamos, la importancia que tiene el delegar la autoridad en las diferentes áreas funcionales, creemos necesario también, destacar la importancia que tiene esta delegación de autoridad en los diferentes niveles-jerárquicos. Por lo tanto antes de iniciar creemos que resulta conveniente definir algunos conceptos que serán involucrados dentro de este tema, como son: (23)

Organigrama: Es la representación gráfica de los diferentes órganos administrativos que integran un organismo, - así como su posición y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad (supervisión y asesoría).

Estructura Orgánica: Es la descripción ordenada de los principales puestos u órganos administrativos, en función de sus niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia -- que existen en el organismo.

(23) Dir. Gral. de Org. y Mét. S.C.T.: Glosario de términos administrativos.

Nivel Jerárquico: Es el establecimiento de autoridad en orden descendente, a través de los diversos niveles -- existentes en un organismo, con lo que se delimita la responsabilidad de cada dirigente ante un superior inmediato y su autoridad en relación con los que le reportan.

Es necesario mencionar que toda organización, para -- que funcione con efectividad debe contar con un sistema adecuado en el cual se especifique, tanto su estructura orgánica como sus niveles jerárquicos, que están representados en el -- organigrama, el cual es un medio que nos muestra la estructura de la autoridad, presentando los canales por donde fluye, -- así como las relaciones de responsabilidad, con el fin de cum plir con la función de la organización.

Dicha estructura, debe estar constituida por un grupo de personas de diferentes categorías, colocadas en diversos niveles jerárquicos, desde el nivel que tiene la autoridad más alta y por consiguiente la responsabilidad, hasta el nivel que posee la menor autoridad y responsabilidad. Además está integrada por el conjunto de relaciones que existen entre todos los miembros que conforman la organización.

En la estructura orgánica se crean órganos o puestos y niveles jerárquicos. Los primeros deben existir con el fin de dividir el trabajo, y así poder asignarlo. Los niveles --

jerárquicos deben existir para que el directivo delegue parte de su autoridad en otros directivos, y así pueda existir una coordinación entre la autoridad que se delega y la responsabilidad que se adquiere.

En lo referente a los niveles jerárquicos, deben estar graduados y clasificados de acuerdo con la autoridad delegada y la responsabilidad adquirida. En otras palabras los niveles jerárquicos, forman una cadena graduada que conecta y transporta a la autoridad de un nivel a otro, a esto se le llama canal de delegación o cadena de mando, por medio del cual las órdenes circulan en forma descendente, desde el primer nivel hasta el último y así la autoridad fluye por toda la organización.

Lo anterior, queda representado en el ejemplo clásico de la organización del ejército, en la cual los grados y niveles van de acuerdo a la autoridad y responsabilidad; por lo tanto, en la medida en que una organización militar aumenta de tamaño, requiere de un gran número de niveles jerárquicos.

Este criterio puede ser aplicado en las organizaciones comerciales, pero tomando en cuenta que no requiere de un gran número de niveles jerárquicos para funcionar, como en el

caso del organismo militar. Además, el dirigente se enfrenta a ciertas limitaciones, referentes al número de colaboradores que deban depender directamente de él, ya que no existe una norma o regla en la cual especifique la cantidad de personas que le deben informar.

Existe la idea, de que para lograr una dirección eficaz se debe reducir el número de colaboradores que informen a un dirigente. En otras palabras, mientras más alto sea el nivel jerárquico de un dirigente, más pequeño debe ser el número de los colaboradores que dependan directamente de él, y que en los niveles inferiores es en donde puede asignar un gran número de colaboradores, debido a que existe una mayor división de trabajo.

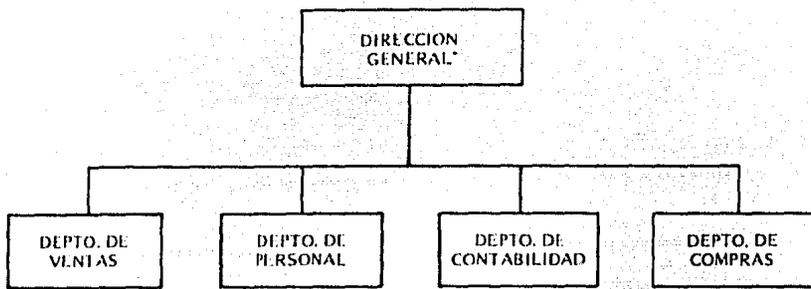
Al desarrollarse la organización se hace cada vez más compleja, disminuyendo su efectividad en la ejecución de sus funciones, por lo que la delegación de autoridad aumenta en la medida en que se crean más niveles.

Este desarrollo en la estructura orgánica puede ser en forma vertical u horizontal, dependiendo para ello de la creación de nuevas funciones y sobre todo del nombramiento de nuevos dirigentes.

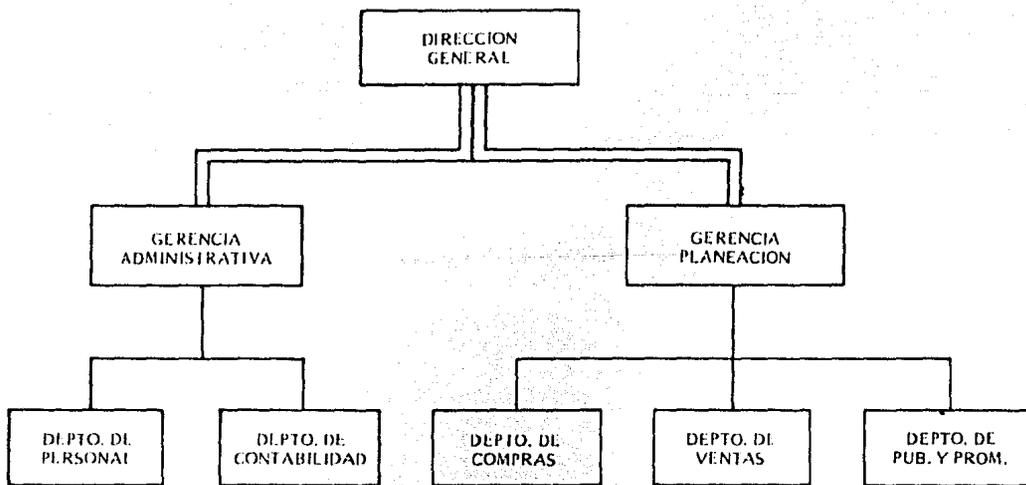
El crecimiento vertical se da cuando se incrementan las funciones y el dirigente se ve en la necesidad de nombrar nuevos colaboradores que dependan directamente de él, o en el caso de que considere que no puede supervisar a todos sus colaboradores y delega autoridad en algunos de ellos que van a depender de él y al resto los coloca bajo la supervisión de éstos; de esta manera crea nuevos niveles jerárquicos, como se muestra en la figura 5.

El crecimiento horizontal existe cuando se aumentan las funciones o dirigentes, sin que se aumenten los niveles jerárquicos, como se puede observar en la figura 6.

Al utilizar cualquiera de los crecimientos antes mencionados, existen ciertos inconvenientes; por ejemplo, el crecimiento vertical dificulta la rapidez y eficiencia de la comunicación, ya que para poder llegar a los niveles inferiores, debe pasar por varios dirigentes, ocasionando que su circulación sea lenta y que se malinterprete o se distorsione en -- cuanto a su contenido. Este problema tiende a agravarse en -- la medida en que se incrementan los niveles jerárquicos. Ahora bien, en el crecimiento horizontal existe el problema de -- que aumenta el tramo de control originando gran cantidad de -- trabajo que tiene que supervisar el dirigente; además, la supervisión resulta ineficaz y la toma de decisiones es muy lenta, así como la resolución de los problemas.



CRECIMIENTO VERTICAL (Fase 1)



CRECIMIENTO VERTICAL (Fase 2)

== NIVEL DE NUEVA CREACION

Figura 5

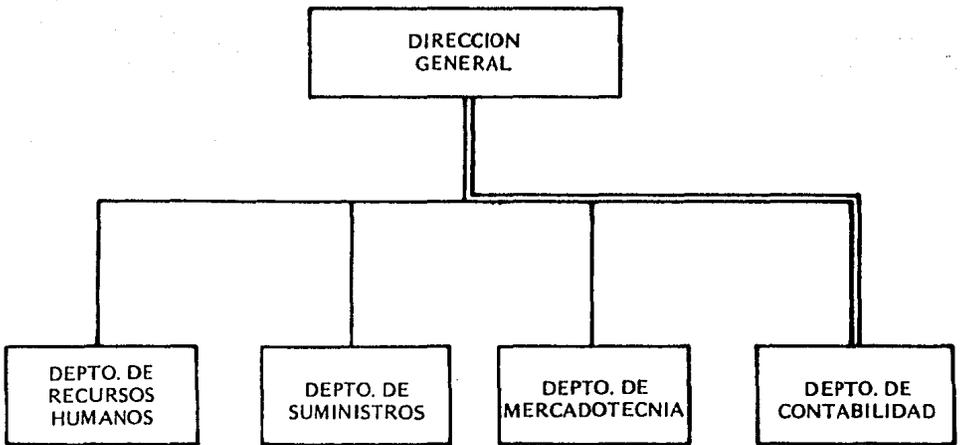


Figura 6

CRECIMIENTO HORIZONTAL

== DEPTO. DE NUEVA CREACION

Algunos autores, consideran a la comunicación como - de gran importancia dentro de la organización, por lo tanto - recomiendan el crecimiento horizontal, hasta el momento en -- que el dirigente ya no pueda controlar los problemas que ocasiona el utilizar dicho crecimiento y se vea en la necesidad de crear un nuevo nivel.

Por lo tanto, debe establecerse una estructura orgánica adecuada a dicha organización, para que cada uno de los colaboradores conozca lo que debe hacer, las responsabilidades que debe asumir y el nivel al que debe informar.

Para facilitar la comprensión de lo anterior, se - - ejemplificará con la estructura orgánica de una empresa de aytoservicio, en la cual se hará la descripción de las funciones y responsabilidades de cada departamento, quedado definidos los canales de comunicación y la jerarquización de la autoridad.

Es importante señalar las funciones que se realizan en cada nivel con el fin de comprender el grado de delegación de autoridad y la responsabilidad que se adquiere en cada uno de ellos.

Por lo tanto, es necesario indicar que la empresa que se tomó de ejemplo, consta de 4 niveles en su estructura orgánica

nica: (Fig. 7)

Dirección. Su finalidad es organizar a los miembros del grupo, coordinar, dirigir y supervisar las actividades -- que desempeñan, a fin de lograr los fines deseados y que constituyen la función fundamental.

Gerencia. En este nivel se llevan a cabo funciones-específicas cuya consecución da como resultado el logro de la función general, así como sugerir a la dirección en cuanto a modificación o creación de métodos que surjan sobre la marcha para lograr con mayor eficiencia lo planeado.

Jefatura de departamento. En este nivel se realizan las actividades, las cuales en su conjunto forman la función-específica.

Operativo. Este nivel es el responsable de llevar a la práctica todo lo planeado.

A continuación enunciamos las funciones principales en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en estudio:

ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

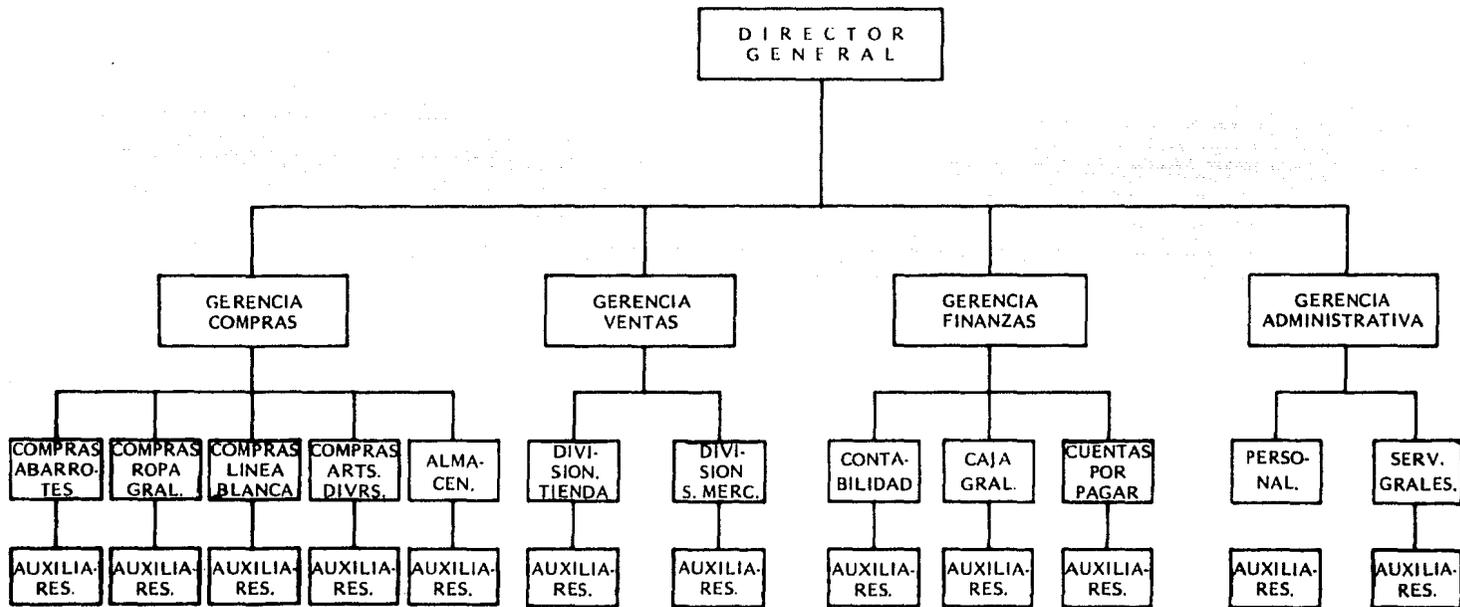


Figura 7

DIRECCION GENERAL

FUNCIONES :

Planear, Organizar y Dirigir el Funcionamiento de la empresa, así como Coordinar y Controlar que se cumplan los objetivos y políticas establecidas.

Evaluar los resultados obtenidos por cada una de las áreas que integran a la empresa.

Proponer para su aprobación los proyectos de programas y presupuestos.

Determinar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos y programas de la empresa.

Autorizar mancomunadamente con el Gerente de Finanzas los cheques para el pago a proveedores.

GERENCIA DE COMPRAS

FUNCIONES :

Coordinar y supervisar las actividades de su personal

para lograr la entrega de los artículos que maneja la empresa en las mejores condiciones en cuanto a entrega, precio, cantidad y calidad.

Preparar y analizar el programa de compras de la empresa en coordinación con la Gerencia de Ventas, realizando -- los ajustes necesarios de acuerdo al programa de ventas.

Entrevistar a los nuevos proveedores con el fin de de terminar cuáles serán incluidos en el catálogo de proveedores.

Presentar el programa de compras a consideración del Director General.

Revisar y autorizar los pedidos de mercancías.

Aprobar las ofertas y promociones de los proveedores.

Solicitar periódicamente al encargado del almacén un informe de la existencia de mercancías, así como de sus actividades.

Informar al Gerente de Ventas de los artículos con - baja rotación, para que los promueva y así agilizar su desplazamiento.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ABARROTES

FUNCIONES:

Efectuar un análisis de los productos de mayor aceptación en este renglón y seleccionar los proveedores con los que se esté en condiciones de obtener un beneficio económico y mejoría en la entrega de mercancía.

Coordinarse con el jefe del almacén en la determinación de los pedidos de artículos de acuerdo al nivel de existencia.

Elaborar y entregar al Gerente de Compras la orden de pedido con la documentación correspondiente.

Proponer al Gerente de Compras la incorporación, de nuevos artículos a la línea ya existente.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ROPA EN GENERAL

FUNCIONES:

Efectuar un análisis de los productos de mayor aceptación en este renglón y seleccionar los proveedores con los que se esté en condiciones de obtener un beneficio económico y me-

jería en la entrega de mercancía.

Coordinarse con el jefe del almacén en la determinación de los pedidos de artículos, de acuerdo al nivel de existencia.

Elaborar y entregar al Gerente de Compras la orden de pedido con la documentación correspondiente.

Proponer al Gerente de Compras la incorporación de nuevos artículos a la línea ya existente.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LINEA BLANCA Y ELECTRONICA

FUNCIONES:

Efectuar un análisis de los productos de mayor aceptación en este concepto y seleccionar los proveedores con los que se este en condiciones de obtener un beneficio económico y mejoría en la entrega de mercancía.

Coordinarse con el jefe del almacén en la determinación de los pedidos, de acuerdo al nivel de existencia.

Elaborar y entregar al Gerente de Compras la orden de pedido con la documentación correspondiente.

Proponer al Gerente de Compras la incorporación de -
nuevos artículos a la línea ya existente.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ARTICULOS DIVERSOS

FUNCIONES:

Efectuar un análisis de los productos de mayor acepta
ción en este renglón y seleccionar los proveedores con los que
se esté en condiciones de obtener un beneficio económico y me-
joría en la entrega de mercancía.

Coordinarse con el jefe del almacén, en la determina-
ción de los pedidos de artículos, de acuerdo al nivel de exis-
tencia.

Elaborar y entregar al Gerente de Compras la orden de
pedido, con la documentación correspondiente.

Proponer al Gerente de Compras la incorporación de -
nuevos artículos a la línea ya existente.

ALMACEN

FUNCIONES:

Verificar que la mercancía recibida se ajuste al pedi

do correspondiente en cuanto a precio, cantidad y calidad, manteniendo un registro actualizado de la misma.

Mantener debidamente acomodada y protegida la mercancía que se encuentre bajo su responsabilidad.

Llevar un control de existencias de mercancías actualizado, por medio de tarjetas de registro de almacén.

Proveer los artículos que le soliciten los empleados de la tienda.

Notificar al Gerente de Compras de la mercancía sin rotación o en mal estado, para su devolución.

Turnar oportunamente, la documentación generada en la recepción de la mercancía y devoluciones a contabilidad.

Efectuar el marcaje de la mercancía.

GERENCIA DE VENTAS

FUNCIONES:

Planear, dirigir, y controlar todas las actividades de la empresa relacionadas con ventas.

Elaborar el pronóstico de ventas anual y mensual.

Realizar estudios e investigaciones para determinar las preferencias del consumidor.

Realizar estudios tendientes a mejorar la distribución y presentación de artículos en la tienda.

Realizar campañas de promoción para aquellos productos con baja rotación, cuando éstas sean autorizadas por el Director General.

Informar a los consumidores de los artículos en promoción.

DIVISION TIENDA

FUNCIONES:

Mantener bien presentada la tienda en cuanto a limpieza, acomodo de mercancía y cuidado del mobiliario a su cargo.

Vigilar con discreción a los clientes y a los empleados para detectar sustracciones de mercancía.

Verificar que la mercancía se encuentre marcada y acomodada en los lugares correspondientes.

Verificar los precios de mercancía solicitada por la cajera en los departamentos correspondientes.

Elaborar solicitudes de abastecimiento de mercancía, y efectuar su retiro de la bodega, de acuerdo a las necesidades de la misma en el piso.

Informar y orientar a los clientes de la tienda en la compra de mercancía.

Realizar el remarcado de mercancía de acuerdo al procedimiento establecido.

DIVISION SUPERMERCADO

FUNCIONES:

Mantener bien presentada la tienda en cuanto a limpieza, acomodo de mercancía y cuidado del mobiliario a su cargo.

Vigilar con discreción a los clientes y a los empleados para detectar sustracciones de mercancía.

Verificar que la mercancía se encuentre marcada y --
acomodada en los lugares correspondientes.

Elaborar las solicitudes de abastecimiento de mercanca
cía, y efectuar su retiro de la bodega, de acuerdo a las nece-
sidades de la misma en el piso.

Informar y orientar a los clientes de la tienda en -
la compra de mercancía.

Verificar los precios de mercancía solicitada por la
cajera en los departamentos correspondientes.

Realizar el remarcado de mercancía, de acuerdo al -
procedimiento establecido.

GERENCIA DE FINANZAS

FUNCIONES:

Analizar y evaluar los estados financieros, presu --
puetales y de operación elaborando informes y sugerencias al-
Director General.

Firmar mancomunadamente con el Director General los-
cheques para pago de proveedores.

Mantener relaciones con las instituciones bancarias-
con las que trabaja la empresa.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

FUNCIONES:

Programar y coordinar las funciones de la oficina

Dirigir la preparación de los estados financieros de
la empresa.

Vigilar que se controlen adecuadamente las partidas-
de proveedores, investigando las partidas que por su antigüe--
dad lo requieran.

Vigilar que las conciliaciones bancarias se efectúen
mensualmente y que las diferencias se investiguen.

Dirigir y cuidar la depuración de las cuentas de la
empresa.

Registrar y controlar las operaciones contables y -
financieras de la empresa.

Llevar el control de las cuentas bancarias que se -

manejan por concepto de ingresos por ventas y otros depósitos relativos al control del efectivo que se genere en la tienda, como consecuencia de sus actividades normales.

Elaborar los estados financieros mensuales que muestren el resultado de las operaciones de la empresa durante el período en cuestión y efectuar la distribución de los mismos.

Formular la información derivada de la contabilidad.

CAJA GENERAL

FUNCIONES:

Registrar y controlar los fondos recaudados durante el día en las cajas.

Imprimir a todos los comprobantes de egresos el sello de "pagado".

Contar en presencia de las cajeras, los valores recibidos, con objeto de verificar cifras que consignan sus fichas de entrega, y firmar éstos como constancia de entrega.

CUENTAS POR PAGAR

FUNCIONES:

Coordinar las operaciones encaminadas a realizar los pagos derivados de la empresa.

Revisar el reporte diario de bancos.

Capturar y hacer el seguimiento de la documentación suficiente para respaldar los pagos.

Informar de su operación diariamente por medio de reportes al Gerente de Finanzas.

Programar los pagos.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

FUNCIONES:

Planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades de sus departamentos.

Imponer sanciones administrativas a que se hagan acreedores los trabajadores de la tienda, de acuerdo a las dis

posiciones legales aplicables.

Programar y tramitar la adquisición de mobiliario, - equipo, útiles de trabajo y papelería que se requieran para el buen funcionamiento de la empresa.

Controlar el servicio de vigilancia de la empresa.

Supervisar y coordinar las actividades necesarias pa-- ra que se cubran las vacantes que se presenten, ubicación y -- reubicación del personal de la empresa.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FUNCIONES:

Supervisar y coordinar todos los asuntos relaciona-- dos con el personal adscrito a la empresa.

Reclutar y seleccionar candidatos idóneos.

Analizar las habilidades y aptitudes de los solici-- tantes, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas y de-- conocimientos para cubrir las vacantes.

Auxiliar al personal de la empresa en la tramitación

de préstamos, prestaciones estipuladas por la ley y demás prestaciones otorgadas por la empresa.

Llevar el control de asistencia de los empleados de la empresa.

Entregar al personal de la empresa, el reglamento interior de trabajo.

Abrir un expediente por cada empleado que ingrese a la empresa.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

FUNCIONES:

Vigilar y coordinar el servicio de intendencia de la empresa.

Vigilar y coordinar el servicio de mantenimiento del mobiliario y equipo de la empresa.

Proporcionar el servicio de correspondencia y archivo de la empresa.

Atender todas las demás órdenes que le sean encomen-

dadas.

2.4 Perfil del dirigente para una buena Delegación de Autoridad.

Es de todos sabido que el éxito o fracaso de una organización, depende del talento con el que es conducida por su dirigente. Anteriormente parecía ser una creencia muy extendida el medir al ejecutivo por la eficiencia, pero la realidad nos ha demostrado que este criterio no es tan objetivo, por lo que se debe ser cauteloso al utilizar dicho criterio.

Por otra parte, se debe tener presente que el dirigente es el que lleva el logro de los objetivos organizacionales, a través de la coordinación del trabajo de otras personas, para lo cual se vale de la delegación de autoridad.

En la actualidad, resulta imperiosa la necesidad de seleccionar y capacitar a los dirigentes, lo sorprendente viene siendo el hecho de que existe un desconcierto respecto a lo que debe realizar un buen directivo, ya que en cada empresa se tiene que las actividades son muy singulares, aun cuando existan unos cuantos elementos comunes en la descripción, no es -- posible llevarlo a cabo como un modelo ideal.

En cuanto a la literatura sobre la capacitación, nos

muestra varios intentos por dar cualidades respecto a lo que debe reunir un ejecutivo, aunque hay que mencionar que las -- cualidades que se mencionan no tienen el carácter de básicas, -- ya que son difíciles de definir y determinar.

Se consideran dos razones en oposición a la formula ción de una lista definitiva de cualidades de un directivo, y son:

1. La ausencia de cualidades de aceptación general, de criterios objetivos acerca de lo que es un directivo.

2. No existe lo que se llama "Puesto del ejecutivo", debido a que son diferentes las necesidades en cada empresa, inclusive existe diferencia de requisitos para puestos similares dentro de una misma organización.

Es por lo cual, que en lugar de hablar de cualidades, nos inclinaremos a utilizar el término de habilidad, ya que éste establece la aplicación del conocimiento a situaciones de decisión entre varias alternativas.

Dichas habilidades pueden adquirirse por experiencias directas con los fenómenos o pueden ser por transferencia de información de una persona a otra.

Cabe mencionar que las habilidades que se mencionan no se les puede dar el carácter de absolutas, sino que, a menudo son consideradas de gran importancia.

El enfoque que se toma está basado no en lo que son los buenos directivos, sino más bien en lo que hacen, o sea - el tipo de actitudes que muestran cuando desempeñan su trabajo. Para tal efecto la dirección efectiva que es viable por su delegación de autoridad, se fundamenta en tres habilidades, siendo éstas:

1. Habilidad técnica.- Comprende conocimientos especializados, capacidad analítica, capacidad de juicio, experiencia y facilidad para el uso de herramientas (métodos, programas, procedimientos, etc.), en cada especialidad.

2. Habilidad humanística.- Se refiere a la capacidad del directivo para funcionar como miembro de un grupo y - lograr la cooperación dentro del equipo que dirige y se muestra en la manera en que el individuo percibe y reconoce las - actitudes de sus superiores, colegas y colaboradores.

Esta habilidad puede resumirse en tres puntos:

Empatía.- Aptitud de ver las cosas desde el punto- de vista de otra persona, o sea sentir intuitivamente la for-

ma de reaccionar de otra persona en una situación determinada.

Conciencia de sí mismo.- La forma de conducta del directivo influye en la conducta de sus colaboradores, por lo cual debe conocer lo que piensan de él otras personas, ya que muchos de ellos se forman una imagen que los demás no ven.

Actitud objetiva.- Actuar de acuerdo a la realidad sin tomar en cuenta actitudes personales o emocionales.

3. Habilidad conceptual.- Comprende la capacidad del directivo para apreciar a la organización como un todo, y no olvidarse que todas sus funciones se encuentran interrelacionadas y que la afectación de una causará desajuste en toda la organización.

Estas habilidades deben llevar al administrador a actuar de manera que se pueda anticipar al bienestar global de la organización.

El enfoque tomado hace innecesarias las pruebas de rasgos, y las sustituye por procedimientos que examinan la capacidad del individuo para enfrentarse a los problemas y situaciones que puedan surgir en su tarea, o sea que un ejecutivo ideal debe ser juzgado, no con base a su aparente cantidad de características o rasgos de conducta, sino más bien a la -

posesión de habilidades necesarias para el nivel de responsabilidad específica involucrada.

3. INVESTIGACION DE CAMPO

Con el objeto de llevar a cabo el estudio de investigación, respecto a cómo se da la delegación de autoridad en la administración en las diferentes organizaciones, es necesario establecer una metodología, la cual será:

Objetivo del Estudio.

Determinación de la Hipótesis.

Fuentes de Información.

Determinación del Universo.

Determinación de la Muestra.

Recopilación de Información.

Tabulación.

Análisis e Interpretación de la Información.

Objetivo del Estudio.

La presente investigación, respecto a la delegación de autoridad en la administración, pretende determinar los aspectos que restringen el buen desarrollo de las organizaciones mexicanas, en la consecución de sus objetivos, ya que es un problema al que se enfrentan dichas organizaciones en la actualidad, desconociendo si su atraso es ocasionado por la idiosincrasia de los directivos, o por la falta de capacidad de éstos en la aplicación de las técnicas que establece la disciplina -

administrativa.

Determinación de la Hipótesis.

"El fracaso de la administración en algunas de las empresas ubicadas en el Distrito Federal, se debe a la deficiente delegación de autoridad por parte de los directivos -- hacia sus colaboradores".

Fuentes de Información.

Con la finalidad de allegarse de información, con la cual se pueda comprobar o desaprobar la hipótesis expuesta anteriormente, fue necesario localizar los medios que nos condujeran a establecer las empresas de mayor importancia que se encuentran en el Distrito Federal. Por lo tanto, esta información la obtuvimos de la revista Expansión y del Directorio de establecimientos industriales, que nos fueron proporcionados por el Banco de México y por la Secretaría de Programación y Presupuestos.

Determinación del Universo.

De acuerdo a la información de los documentos anteriormente citados, en los cuales se establece que en el Distrito Federal se encuentran 288 organizaciones que se conside

ran de mayor importancia, y las cuales están clasificadas en 48 actividades económicas. Este total es la composición del universo en estudio. (Figura No. 8).

Determinación de la muestra.

En base a nuestro universo previamente determinado, se procedió a establecer la muestra, para tal efecto se llevó a cabo el cálculo, considerando un margen de error del 5%, -- dando como resultado 167 organizaciones a encuestar.

Ahora bien, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, se determinó que no se investigaría el total de la muestra. Por lo tanto, para lograr que la muestra fuera lo más representativa posible, se decidió encuestar a una organización por cada rama económica y que se localizara dentro del Distrito Federal, excluyendo por no cubrir dicho requisito -- las siguientes: Concreto, Maderas, Maletas y Vinos y Licores. Quedando como total de la muestra 44 ramas económicas, las -- cuales presentamos en la relación de la página. 116

Recopilación de Información.

En cuanto a la forma de obtener información será -- de la manera siguiente: se aplicará un cuestionario a través de una entrevista, esto es con la finalidad de aclarar las po

GEOUBICACION DE LAS 500 EMPRESAS MAS
IMPORTANTES DE MEXICO

| Zona geográfica | No. de empresas | % del total |
|-------------------------|-----------------|-------------|
| 1. Distrito Federal | 288 | 57.6% |
| 2. Estado de México | 75 | 15.0% |
| 3. Estado de Nuevo León | 40 | 8.0% |
| 4. Estado de Jalisco | 20 | 4.0% |
| Otros Estados | 77 | 15.4% |
| | 500 | 100.0% |

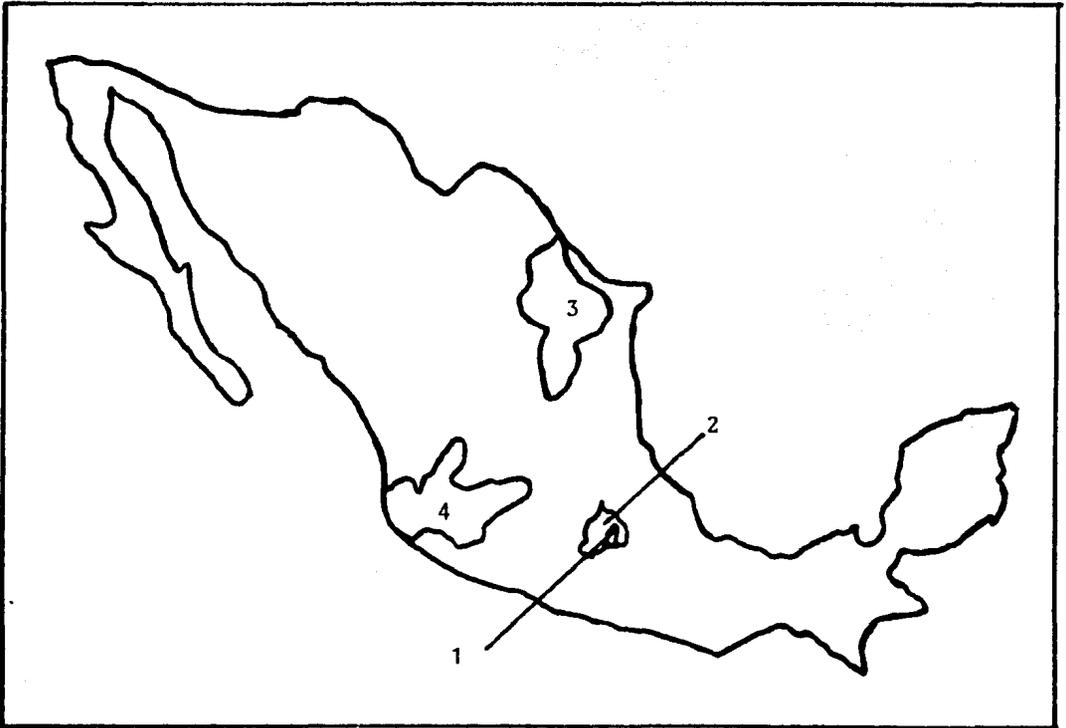


FIGURA No. 8

sibles dudas en cuanto a la claridad de la pregunta, así como el de complementar las respuestas que nos proporcione el entrevistado.

Respecto a la elaboración del cuestionario, se hizo con la finalidad de aplicarse a los directivos de las organizaciones a nivel Dirección General, ya que ellos son el punto central, en cuanto a la delegación de autoridad, las preguntas son tricotómicas y de opción múltiple, con el fin de enfocarla hacia el objetivo de nuestro estudio.

Tabulación.

Una vez concluido el trabajo de investigación de campo, se procederá al ordenamiento de la información obtenida en los cuestionarios sumando las respuestas de cada pregunta y elaborando cuadros en los que se pueda apreciar, la frecuencia de las respuestas y sus porcentajes correspondientes, en una escala del 100%.

Análisis e Interpretación de la Información.

Posteriormente a la tabulación, y continuando el proceso de investigación, es necesario dar un significado a la información obtenida, por lo tanto se procedió a analizar los cuadros y las gráficas de cada pregunta, con el fin de --

interpretar lo que representa la frecuencia y el porcentaje de cada una de ellas.

Limitaciones en la Investigación de Campo.

Debido a que nuestro cuestionario se elaboró con la intención de aplicarlo al nivel de Dirección General, para -- obtener así la información adecuada a nuestros fines, nos encontramos con la limitante de que por las ocupaciones de estos directivos, fue necesario recurrir a los siguientes niveles jerárquicos en orden de importancia, así tenemos que las entrevistas se realizaron como lo muestra el siguiente cuadro:

| <u>NIVEL JERARQUICO</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>%</u> |
|-----------------------------|-----------------|----------|
| 1. Dirección General | 10 | 23 |
| 2. Gerencial | 20 | 45 |
| 3. Jefatura de Departamento | 14 | 32 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 44 | 100% |

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Cuadro No. 1. En este cuadro se presenta de manera objetiva lo que sucede en la realidad de las organizaciones, respecto en quiénes recae el ejercicio de la toma de decisiones.

La información que se muestra, proviene de las respuestas proporcionadas en los cuestionarios y se explica de la siguiente manera:

De acuerdo a nuestra muestra, se encuestó a 44 (100%) organizaciones que corresponden a una por cada rama económica, de las cuales 33 (75%) de ellas consideraron que el ejercicio de tomar decisiones se limita a un grupo minoritario, 9 (20%) indicaron que dicho ejercicio se encontraba distribuido en toda la organización y 2 (5%) consideraron que una persona es la poseedora del poder decisorio.

En base a lo anterior, se deduce que la toma de decisiones se encuentra centralizada, y que aun en las organizaciones que presentan una gran estructura con varios niveles, el poder -

decisorio, es limitado (Ver gráfica No.1).

Cuadro No. 2. En este cuadro presentamos en forma simplifica cada los datos obtenidos de la segunda pregunta, que consiste en saber si la delegación es planeada o si se improvisa de acuerdo a la situación que se presenta. Para tal fin, en la pregunta se utilizaron 3 opciones, las cuales nos indican que de 44 organizaciones tomadas en cuenta, 14 (32%) de ellas establecen que la delegación es una actividad planeada por la organización, con ello indican por una parte, - que se preocupan por dictar las bases de la actividad administrativa, pero también resulta - el inconveniente de que limitan la iniciativa del directivo, al no aceptar que éste acomode las políticas de acuerdo al plan de trabajo -- que se fije. En la segunda alternativa 12 - - (27%) concluyen que la delegación, se da en el momento en que las necesidades así lo exigen - y en la última alternativa 18 (41%) establecen que es una combinación de las dos anteriores.

Por lo anterior, es necesario resaltar que la mejor forma de establecer una buena administración consiste en complementar lo establecido -

en las políticas, con las necesidades que surjan sobre la marcha, ya que por más minuciosa que se haga dicha planeación, nunca podrá cubrir todas las eventualidades (Ver gráfica - - No. 2).

Cuadro No. 3. En este cuadro se puede observar que del total de entrevistas realizadas, 16 (36%) cuentan -- con una estructura organizacional compuesta - por áreas que utilizan su autoridad al cumplimiento de las funciones que les corresponden, - sin tener intervención en otras áreas como autoridad de tipo funcional o asesora.

Otro aspecto que se observa es que 11 (25%) de las empresas encuestadas sí tiene influencia - en otras áreas funcionales, entendiéndose por - esto, que cuentan con autoridad funcional que - les permite intervenir en la coordinación de - actividades que no son propiamente las de su - área, pero que pueden estar muy relacionadas - con éstas.

En lo referente a la autoridad de tipo asesora se puede apreciar que solo 7 (16%) de las entrevistas realizadas, respondieron afirmativa-

mente de lo cual puede entenderse que es mínimo el número de empresas que conceden autoridad asesora a sus áreas funcionales para que puedan influir en el desarrollo de actividades de áreas diferentes. En algunos cuestionarios se obtuvieron respuestas que combinaban los -- puntos a) y b), entendiéndose que las áreas -- funcionales de las empresas entrevistadas tienen autoridad limitada a su campo de acción, -- pero que las mismas necesidades de la organización pueden originar influencia en áreas diferentes, estas empresas fueron 4 (9%) del total de la muestra.

Otro tipo de respuestas en los cuestionarios, -- fue que la misma autoridad, aunque esté limitada al campo de acción de las áreas funcionales, puede tener intervención de asesoría en otra -- área funcional si las necesidades de la organización así lo ameritan, los resultados fueron -- 6 (14%) del total de entrevistas realizadas -- (Ver gráfica No.3).

Cuadro No.4. En este cuadro se puede observar, que del to-- tal de las empresas entrevistadas, 19 (43%) -- tiene establecidos en su estructura orgánica --

cuatro niveles jerárquicos, en segundo lugar - se tiene que 13 (30%) de las empresas entrevistadas tienen definidos cinco niveles, y 2 (5%) sólo cuentan con tres niveles, siendo estas - cantidades las más representativas de las respuestas obtenidas para esta pregunta (Ver gráfica No.4).

Cuadro No. 4A. En este cuadro se puede observar, que una vez conocido el número de niveles jerárquicos de - que constan las organizaciones, fue necesario establecer hasta cuál de ellos se delega la -- autoridad, así tenemos que 12 (27%) de las empresas respondieron que la delegación de autoridad se extiende hasta el tercer nivel, - - - 11 (25%) delegan hasta el cuarto nivel y 10 -- (23%) tienen una delegación de autoridad que -- sólo comprende dos niveles de la estructura -- orgánica.

Lo significativo de estas respuestas, se fundamenta en la importancia que tienen los niveles jerárquicos de las empresas, ya que serán las características organizacionales de cada caso - las que determinen hasta qué nivel se deberá - extender la delegación de autoridad (Ver gráfi

ca No.4 A).

Cuadro No. 5 Se pretende conocer qué aspectos toman los dirigentes para delegar autoridad en sus colaboradores. En esta pregunta, surgieron diversas combinaciones, por lo tanto, consideramos necesario mencionar las empresas más significativas que consideran un solo aspecto, y así tenemos que de las 44 (100%) empresas entrevistadas, sólo 8 (19%) de ellas tomaron como aspecto -- principal la eficiencia, y 7 (16%) de ellas tomaron a la experiencia como de gran importancia para poder delegar. Sólo 2 (5%) empresas consideran de importancia los estudios que tienen los colaboradores a quienes se les delega autoridad, 29 (60%) empresas entrevistadas toman en cuenta varios factores.

Lo que significa, que ninguna de las empresas cuentan con un método definido, en el cual se especifiquen los aspectos más importantes que deben tomar en cuenta para delegar autoridad en sus colaboradores. (Ver gráfica No.5).

Cuadro No.6. La finalidad de este cuadro, es representar - numéricamente las opiniones que se obtuvieron-

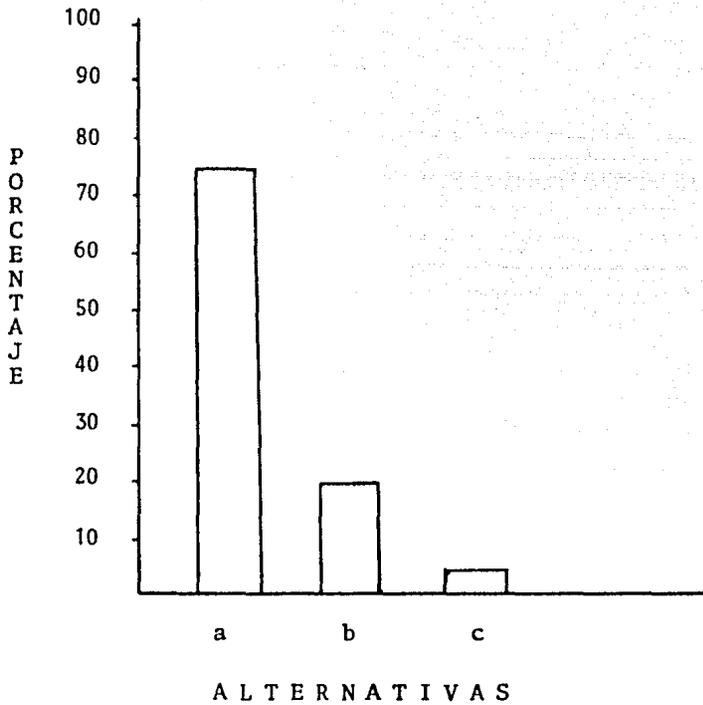
en la encuesta realizada al total de la muestra establecida, sobre cómo se considera la delegación de autoridad en las organizaciones -- mexicanas.

Por lo tanto, es necesario señalar que del total, 4 (9%) consideran que sí se promueve la delegación, 35 (80%) consideran que es limitada y 5 (11%) opinaron desconocer la delegación.

De lo anterior, es notable la insistencia que tienen en limitar la delegación de autoridad - en las organizaciones mexicanas, ya que representa el mayor porcentaje, con lo cual indican que el empresario o directivo todavía no detecta los beneficios que se pueden lograr al distribuir la autoridad en la organización (Ver - gráfica No.6).

PREGUNTA No. 1. La facultad de tomar decisiones se encuentra:

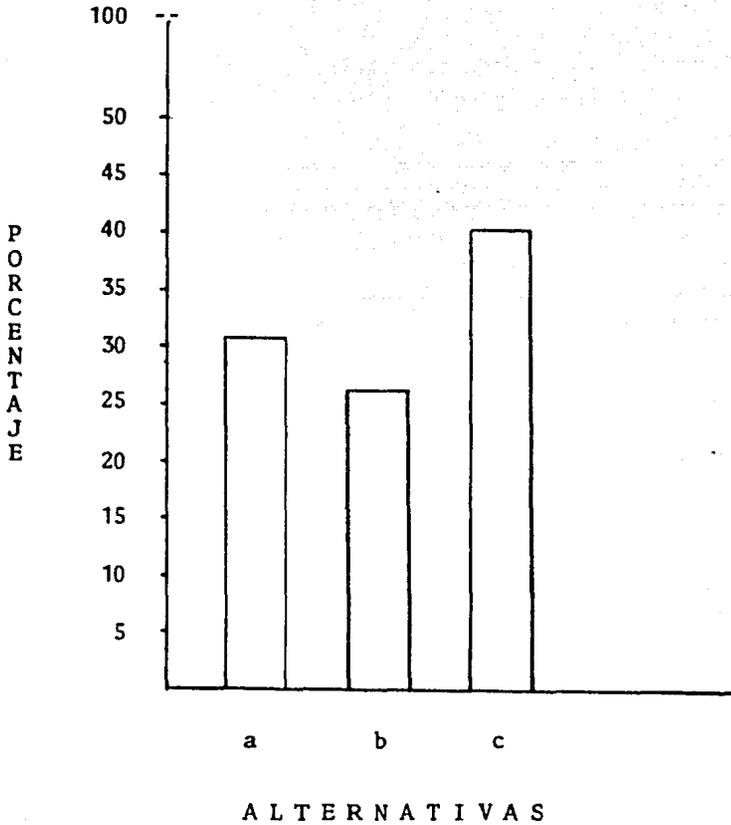
| A L T E R N A T I V A S | | FREC | % |
|-------------------------|--|------|------|
| a) | Limitada a un grupo minoritario | 33 | 75 |
| b) | Distribuida en toda la organiza <u>ci</u> ón | 9 | 20 |
| c) | En una sola persona | 2 | 5 |
| TOTALES | | 44 | 100% |



- a. Limitada a un grupo minoritario.
- b. Distribuida en toda la organización.
- c. En una sola persona.

PREGUNTA No. 2. La Delegación de Autoridad:

| A L T E R N A T I V A S | | FREC | % |
|-------------------------|--|------|------|
| a) | Se contempla en las políticas - de la empresa | 14 | 32 |
| b) | Surge de acuerdo a las necesida <u>d</u> des. | 12 | 27 |
| c) | Se combinan los dos puntos ante <u>r</u> iores. | 18 | 41 |
| TOTALES | | 44 | 100% |

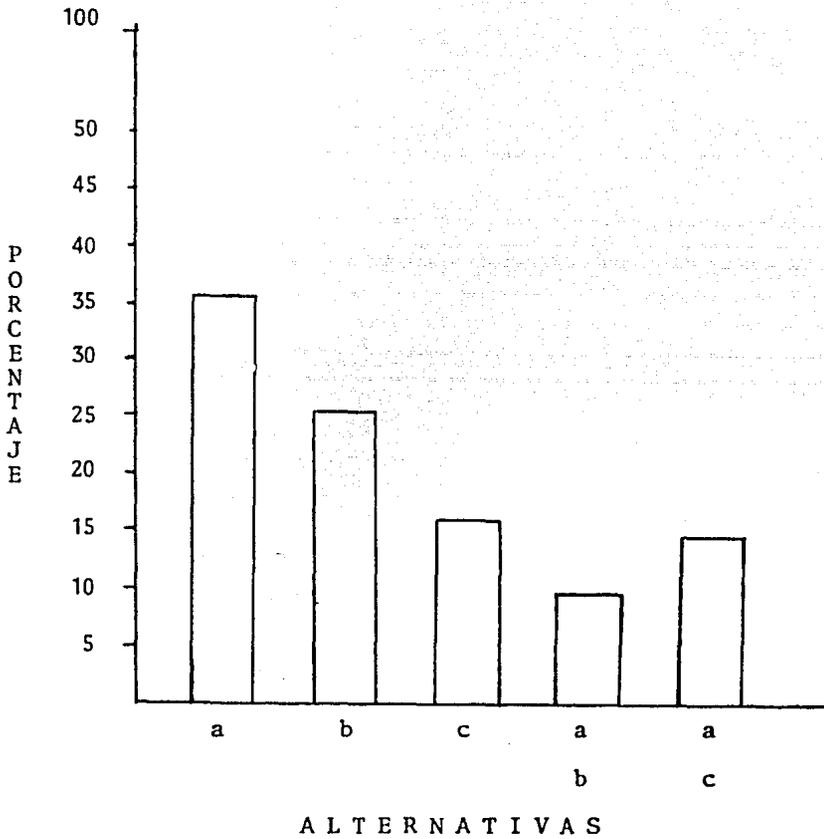


- a. Se contempla en las políticas de la empresa
- b. Surge de acuerdo a las necesidades.
- c. Combinación de los dos puntos anteriores.

GRAFICA No. 2

PREGUNTA No. 3. La autoridad de cada área funcional.

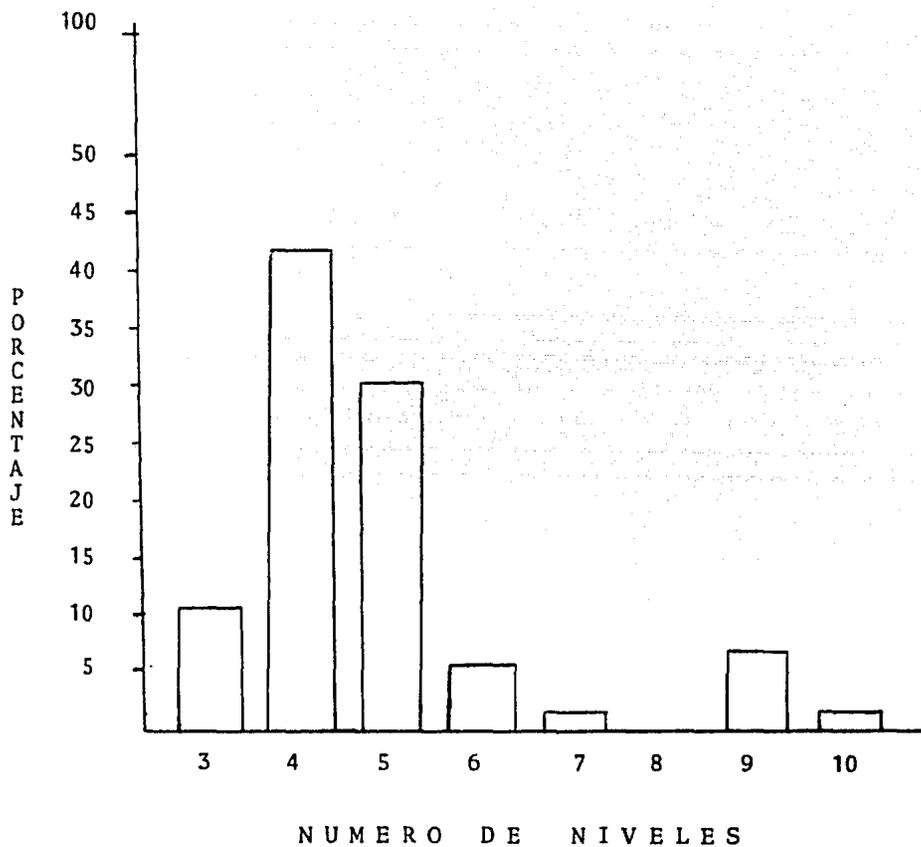
| A L T E R N A T I V A S | | FREC | % |
|-------------------------|--|------|------|
| a) | Se encuentra limitada a su campo de acción | 16 | 36 |
| b) | Tiene influencia en otras áreas | 11 | 25 |
| c) | Tiene función de asesoría | 7 | 10 |
| d) | Combinación a y b. | 4 | 9 |
| e) | Combinación a y c. | 6 | 14 |
| TOTAL | | 44 | 100% |



- ALTERNATIVAS
- a. Se encuentra limitada a su campo de acción
 - b. Tiene influencia en otras áreas.
 - c. Tiene función de asesoría.

PREGUNTA No. 4. ¿Con cuántos niveles jerárquicos cuenta la organización?

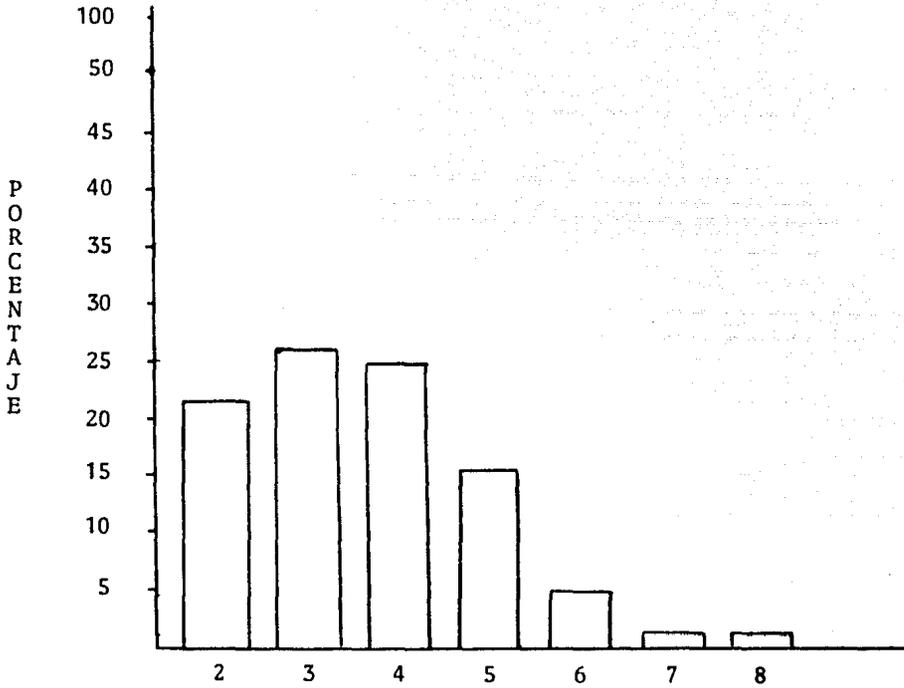
| N I V E L E S | | FREC | % |
|---------------|----|------|------|
| | 3 | 5 | 11 |
| | 4 | 19 | 43 |
| | 5 | 13 | 30 |
| | 6 | 2 | 5 |
| | 7 | 1 | 2 |
| | 8 | 0 | 0 |
| | 9 | 3 | 7 |
| | 10 | 1 | 2 |
| TOTALES | | 44 | 100% |



GRAFICA No.4

PREGUNTA No. 4A. ¿Hasta qué nivel se delega autoridad?

| N I V E L E S | | FREC | % |
|---------------|---|------|------|
| | 2 | 10 | 23 |
| | 3 | 12 | 27 |
| | 4 | 11 | 25 |
| | 5 | 7 | 16 |
| | 6 | 2 | 5 |
| | 7 | 1 | 2 |
| | 8 | 1 | 2 |
| | 9 | 0 | 0 |
| TOTALES | | 44 | 100% |



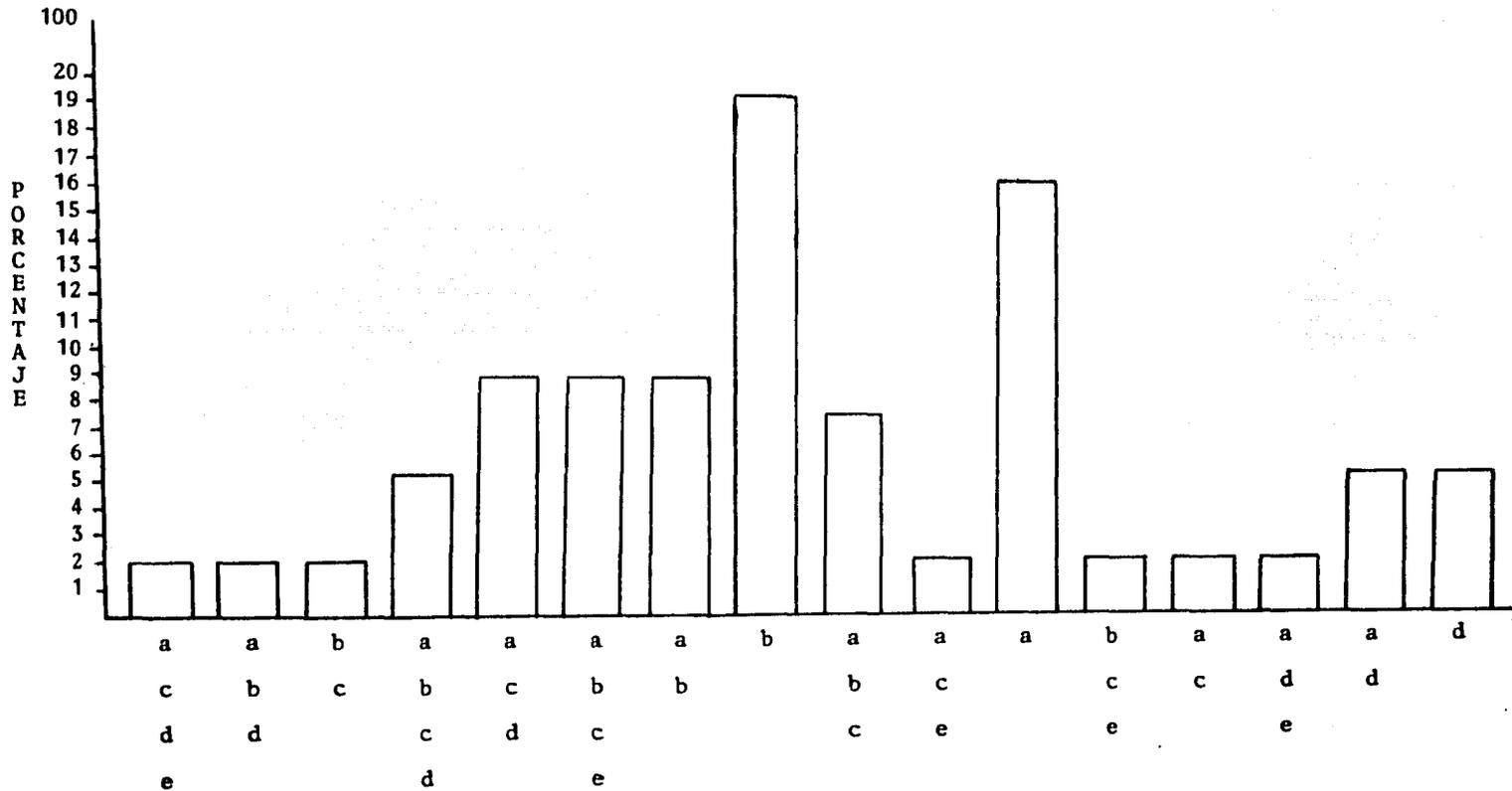
NIVEL HASTA DONDE SE DELEGA LA AUTORIDAD.

PREGUNTA No. 5 ¿Qué aspectos se toman en cuenta para delegar autoridad?

Opciones:

- a) Experiencia
- b) Eficiencia
- c) Criterio
- d) Estudios
- e) Aspecto Humano

| A L T E R N A T I V A S | | FREC. | % |
|-------------------------|------------|-----------|-------------|
| 1 | a, c, d, e | 1 | 2 |
| 2 | a, b, d | 1 | 2 |
| 3 | b, c, | 1 | 2 |
| 4 | a, b, c, d | 3 | 7 |
| 5 | a, c, d | 4 | 9 |
| 6 | a, b, c, e | 4 | 9 |
| 7 | a, b | 4 | 9 |
| 8 | b | 8 | 19 |
| 9 | a, b, c | 3 | 7 |
| 10 | a, c, e | 1 | 2 |
| 11 | a | 7 | 16 |
| 12 | b, c, e | 1 | 2 |
| 13 | a, c | 1 | 2 |
| 14 | a, d, e | 1 | 2 |
| 15 | a, d | 2 | 5 |
| 16 | d | 2 | 5 |
| TOTALES | | 44 | 100% |



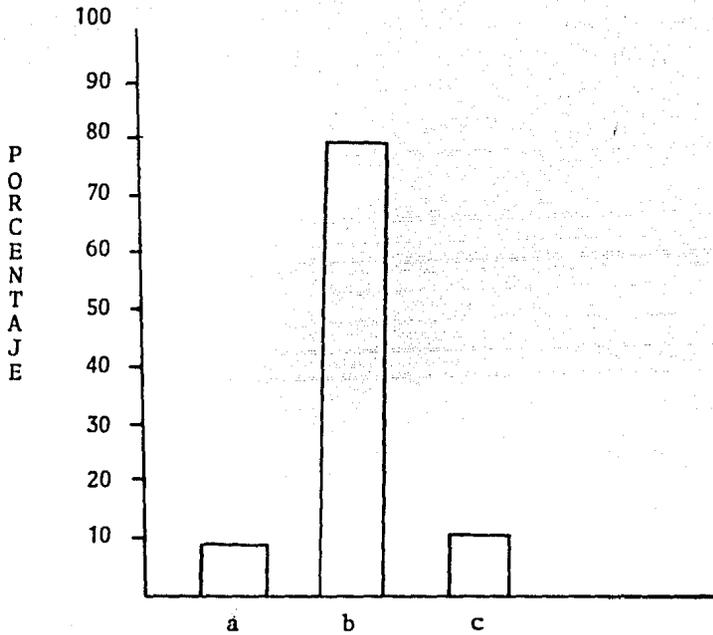
ALTERNATIVAS

- a. Experiencia
- b. Eficiencia
- c. Criterio
- d. Estudios
- e. Aspecto humano.

GRAFICA No.5

PREGUNTA No. 6 ¿Cómo considera la delegación de autoridad en la empresa mexicana?

| A L T E R N A T I V A S | | FREC | % |
|-------------------------|--------------|------|------|
| a) | Se promueve | 4 | 9 |
| b) | Se limita | 35 | 80 |
| c) | Se desconoce | 5 | 11 |
| TOTALES | | 44 | 100% |

**ALTERNATIVAS**

- a. Se promueve
- b. Se limita.
- c. Se desconoce.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

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

La finalidad de este cuestionario, es recabar la información referente a cómo se da la delegación de autoridad en las organizaciones ubicadas en el Distrito Federal.

1. La facultad de tomar decisiones se encuentra:

- a. Limitada a un grupo minoritario ()
- b. Distribuida en toda la organización ()
- c. En una sola persona ()

2. La delegación de autoridad:

- a. Se contempla en las políticas de la empresa ()
- b. Surge de acuerdo a las necesidades ()
- c. Se combinan los dos puntos anteriores ()

3. La autoridad de cada área funcional:

- a. Se encuentra limitada a su campo acción ()
- b. Tiene influencia en otras áreas ()
- c. Tiene función de asesoría ()
- d. Combinación a y b ()
- e. Combinación a y c ()

4. ¿Con cuántos niveles jerárquicos cuenta la organización?

4 A. ¿Hasta qué nivel se delega la autoridad?

5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para delegar autoridad?

- a. Experiencia ()
- b. Eficiencia ()
- c. Criterio ()
- d. Estudios ()
- e. Aspecto Humano ()

6. ¿Cómo considera la delegación de autoridad en las empresas mexicanas?

- a. Se promueve ()
- b. Se limita ()
- c. Se desconoce ()

EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE LA MUESTRA

| <u>RAMA ECONOMICA</u> | <u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u> |
|-----------------------|---|
| Agroindustria | Productos Deshidratados de Méxi co, S.A. |
| Agroquímica | Materias Primas, S.A. |
| Alimentos | Grupo Industrial Bimbo, S.A. |
| Arrendadoras | Arrendadora Serfín, S.A. |
| Artes Gráficas | Prograsa, S.A. |
| Automotriz | For Motor Company, S.A. |
| Autopartes | Transmisiones y Equipos Mecánicos S.A. |
| Bicicletas | Bicicletas de México, S.A. |
| Calzado | Fábrica de Calzado Canada |
| Cemento | Empresas Tolteca de México, S.A. |
| Cervecera | Cervecería Moctezuma, S.A. |
| Comercio | Grupo Comercial Mexicana, S.A. |
| Comunicaciones | Teléfonos de México, S.A. |
| Construcción | Constructora General del Norte, S.A. |
| Cosméticos | Pond's de México, S.A. |
| Dulces | Chicle Adams, S.A. |
| Editorial | Editorial Trillas, S.A. |

| | |
|---------------------|--|
| Eléctrica | Eléctrica Condumex, S.A. |
| Enseres Domésticos | Ekco, S.A. |
| Equipo de Oficina | Grupo Xerox de México, S.A. |
| Equipo Industrial | Industria de Telecomunicación, S.A. |
| Farmacéutica | Bayer de México, S.A. |
| Ingenios Azucareros | Ingenio La Joya, S.A. |
| Llantas | Compañía Hulera Tornel, S.A. |
| Maquinaria Agrícola | Agromak, S.A. |
| Metalurgia | Cobre de México, S.A. |
| Minería | Cía. Minera Autlán, S.A. |
| Papel | Cía. Fábricas de papel San Rafael, S.A. |
| Pesca | Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. |
| Petróleo | Petróleos Mexicanos. |
| Petroquímica | Univex, S.A. |
| Pieles | Acabados Newark-Stahl, S.A. |
| Publicidad | Walter Thompson de México, S.A. |
| Química | Fertilizantes Mexicanos, S.A. |
| Refrescos | Manantiales Peñafiel, S.A. |
| Refrigeración | American Refrigeration Products, S.A. |
| Seguros | Seguros Bancomer, S.A. |
| Servicios | Unigas, S.A. |
| Siderurgia | Grupo Industrial Alfa, S.A. |

| | |
|------------|---------------------------------|
| Tabacos | Tabacos Mexicanos, S.A. |
| Textil | Celanese Mexicana, S.A. |
| Transporte | Cfa. Mexicana de Aviación, S.A. |
| Turismo | Hoteles Camino Real, S.A. |
| Varios | Exportadora de Sal, S.A. |

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

1. Una de las conclusiones que se derivan de esta investigación, es que en la actividad directiva de las empresas en estudio, no se contempla la posibilidad del empleo adecuado de la delegación de autoridad. Esto es originado porque aún en la actualidad los directivos que ostentan la facultad para decidir, no conocen las dimensiones que tiene la efectiva descentralización de la autoridad hacia los responsables de los departamentos con que cuentan las organizaciones, y que permite la agilización y efectividad en la toma de decisiones.

2. Otro aspecto es que la delegación de autoridad no es efectiva y funcional, porque los directivos que conceden autoridad a sus colaboradores, no establecen en forma clara y precisa los objetivos que se pretenden lograr, y no crean un espíritu de participación y conciencia que ayude a aceptar la responsabilidad, y al mismo tiempo involucre a la persona a la que se le delega autoridad en el logro de las metas establecidas.

3. Actualmente en algunas empresas, donde la facultad para tomar decisiones sí se encuentra distribuida en toda la organización, se tiene que en algunos niveles de la estruc

tura jerárquica, los responsables de los departamentos, desconocen los objetivos principales hacia los cuales deben encaminar sus actividades, aunque cuenten con suficiente autoridad para ello.

4. También se pudo observar como limitante para que la delegación de autoridad cumpla su función dentro de la administración empresarial, que normalmente para algunos directivos, es muy importante lograr las metas que se han establecido previamente, y si éstas se obtienen, no consideran necesario delegar autoridad a otros niveles de la empresa que no sea el primero o principal.

Lo anterior puede interpretarse como una forma de conformismo por parte de los directivos de las organizaciones, ya que los objetivos a lograr siempre deben mejorarse y superarse, para poner a prueba la capacidad de los directivos y de la misma organización, estableciendo así un ambiente de superación y progreso, que sólo puede lograrse mediante la adecuada delegación de autoridad.

5. Otro punto a considerar, es que los directivos delegan autoridad, pero sólo para situaciones de mínima trascendencia, esto se fundamenta en dos aspectos:

El primero, es que consideran que otra persona no -

podría solventar situaciones a las que ellos se enfrentan, y de las cuales salen avantes por su experiencia, la cual justifica el puesto que ocupan.

El otro aspecto, es el del temor que tienen a ser - sustituidos en su función, por elementos que cuentan con conocimientos más nuevos y que al adquirir experiencia les hagan - perder autoridad.

6. Los directivos en una gran mayoría, consideran - como elemento esencial para la delegación de autoridad la -- aficiencia, sin tomar en cuenta que ésta, nunca podrá cubrir - todas las situaciones que se presenten. Esto trae como consecuencia, que al obtener los resultados esperados de la perso - na en quien se delegó autoridad, decidan seguir manteniendo - centralizada la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

ALBERS, Henry H. y Lowel Shoer.

Principios de Organización y Dirección.

México, Limusa. 1976.

ALLEN, Louis A.

La Función Directiva como Profesión.

New York, Mc.Graw-Hill Book, 1967.

ARIAS, Galicia Fernando.

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento.

México, Trillas, 1977.

CHRUDEN, Herbert J. y Sherman Arthur W.Jr.

Administración de Personal.

México, C.E.C.S.A. 1980.

CONSO, Pierre

La Gestión Financiera de la Empresa.

Barcelona-España, Hispano Europea, 1973.

CRIBBIN, James J.

Dirección Administrativa Eficaz.

México, C.E.C.S.A. 1973.

CURRIER, Davis Ralph.

Los Fundamentos de la Dirección de Empresas.

México, Herrero Hnos. Suc. S.A. 1965.

ECKER, H. Paul y Vernon Ovellette.

Manual para Supervisores.

México, Diana, 1971.

EELLS, Richard y Clarence Walton.

Fundamentos y Conceptos de los Negocios.

México, Fondo de Cultura Económica, 1977.

FERNANDEZ, Escalante Fernando M.

Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas.

Ediciones Machi, S.A. 1973.

GUZMAN, Valdivia Isaac.

Problemas de la Administración de Empresas.

México, Limusa, 1980.

GUZMAN, Valdivia Isaac.

Reflexiones sobre Administración.

México, Reverte Mexicana, 1965.

HAIMANN, Theo y Scott William G.

Dirección y Gerencia.

Barcelona-España, Hispano Europea, 1977

HASKELL, Schcel Erwin.

Técnica del Control Ejecutivo.

México, Fondo de Cultura Económica, 1966.

HICKS, Herbert G.

Administración de Organizaciones desde un Punto de vista de
Sistemas y Recursos Humanos.

México, C.E.C.S.A. 1980.

HUTCHINSON, John G.

Organizaciones, Teoría y Conceptos Clásicos.

México, C.E.C.S.A. 1970.

KHST, Fremont E. y Rosenzweg James E.

Administración en las Organizaciones, un enfoque de Sistemas.

México, Mc.Graw-Hill. 1979.

KOONTZ, Harold y O'Donnell Cyril.

Curso de Administración Moderna.

México, Mc.Graw-Hill, 1979.

MACE, Myles I.

Promoción y Formación de Ejecutivos.

Barcelona-España, Labor, 1976.

MACKENZIE, R. Alec.

La trampa del Tiempo.

México, Técnica, S.A. 1974.

MC.GREGOR, Douglas.

El Administrador Profesional.

México, Diana, 1965.

MENZIES, Black James.

Preparación del Personal Competente.

México, C.E.C.S.A. 1966.

NEWMAN, William H.

Programación, Organización y Control.

Bilbao, Deusto, 1966.

PETERSEN, Elmore M.A., LL.D. y Plowman Grosvenor E.

Organización y Dirección de Empresas.

U.T.E.H.A. 1974.

PFIFFNER, John M. y Sherwood Frank P.

Organización Administrativa.

México, Herrero Hermanos Sucs. S.A. 1977.

REYES, Ponce Agustín

Administración de Empresas, Parte II.

México, Limusa, 1976.

SCALAN, Burt K.

Principios de la Dirección y Conducta Organizacional.

México, Limusa, 1968.

SISK, Henry L.

Administración y Gerencia de Empresas.

Cincinnati-Ohio, South-Western Publishing Co. 1979.

SOLDEVILLA, Emilio.

Teoría y Técnicas de la Organización Empresarial.

Barcelona-España, Hispano Europea, 1977.

TERRY, George R.

Principios de Administración.

México, C.E.C.S.A. 1971.

WILLARD, Parker E. y Kleemeir Robert W.

Técnicas Modernas para jefes intermedios.

Barcelona- España, Hispano Europea, 1976.

DIRECTORIO, de Establecimientos Industriales.

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Coordinación General de Servicios Nacionales de Estadística,
Geografía e Informática, México, 1982.

GLOSARIO, de Términos Administrativos.

Dirección General de Organización y Métodos de la S.C.T.

Ed. Dirección General, México, 1981.

REVISTA, Expansión.

Volumen XIV No. 347 18 Agosto, 1982.

Editorial, Expansión.