

301802
2



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO
PLANTEL SAN RAFAEL
ALMA MATER

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**LA IMPORTANCIA DE LA
ORGANIZACIÓN
EN LAS OFICINAS DEL
SECTOR PÚBLICO**

T E S I S
QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A

JOSÉ LUIS FLORES HERNÁNDEZ

ASESOR: LIC. JESÚS MARIO GONZÁLEZ VELEZ
REVISOR: LIC. JORGE BRECHÚ FRANCO

MÉXICO, D.F.

2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

INDICE

INTRODUCCIÓN.	8
CAPÍTULO I.-METODOLOGÍA.	11
1.1.- JUSTIFICACIÓN.	12
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	12
1.3.- OBJETIVO GENERAL.	13
1.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	14
1.5.- HIPÓTESIS.	15
1.6.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	15
1.7.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.	16
1.8.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	16
CAPÍTULO II.- LA ADMINISTRACIÓN.	17
2.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.	18
2.1.1.- DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.	25
2.1.2.- DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN.	29
2.1.3.-OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.	31
2.2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	35
CAPÍTULO III.- ORGANIZACIÓN.	41
3.1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.	42
3.1.1.- DIVERSAS DEFINICIONES SOBRE ORGANIZACIÓN.	46
3.1.2.- LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.	48

3.1.3.- LOS ORGANIGRAMAS.	50
3.1.4.- PROCEDIMIENTO BÁSICO PARA ORGANIZAR.	54
3.1.5.- LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO.	56
3.1.6.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.	58
3.1.6.1.- DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	60
3.1.6.2.- OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	62
3.1.6.3.- VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	64
CAPÍTULO IV.- ORGANIZACIÓN DE UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.	69
4.1.- FUNCIONAMIENTO DE UNA DEPENDENCIA.	70
4.1.1.- EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LA DEPENDENCIA.	71
4.1.2.- VENTAJAS.	75
4.1.3.- CARACTERÍSTICAS.	77
CAPÍTULO V.- CASO PRÁCTICO.	80
5.1.- LA ORGANIZACIÓN EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PÚBLICO.	81
5.1.1.- UNIVERSO.	81
5.1.2.- MUESTRA.	81
5.1.3.- CUESTIONARIO.	82
5.1.4.- TABULACIÓN.	85
5.1.5.- RESULTADOS.	86
5.1.6.- ANÁLISIS.	86
5.1.7.- RESUMEN.	97

CONCLUSIONES.

98

BIBLIOGRAFÍA.

100

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO.
Que los conocimientos que me fueron impartidos
y con sus principios, me permitieron alcanzar mis
objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi Esposa y mis hijos.
Mi mayor motivación para llegar a realizar
mis metas, fue el amor y el cariño que me
dieron para alcanzar mi superación
personal y profesional.

Siempre estarán en mi corazón.
Los amo.

A mis padres.

Que con sus consejos, apoyo y por el amor que me dan, seguirán siendo encaminados para llevar una vida llena de amor, con los míos y mis semejantes .

"Los quiero"

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa se va multiplicando en complejidad, ya que día a día abarca en su mayoría diferentes campos de acción; por lo tanto, la técnica requiere mayores esfuerzos en cada una de sus funciones para crear así responsabilidades. Sin embargo, dentro de éstas se debe seguir un mejor desarrollo en cuanto a su estructura, análisis e integración en su organización, para poder señalar todas aquellas reglas generales que la conduzcan a un mejor desempeño de sus funciones dentro y fuera de la empresa que la alberga.

Dentro de este marco, en cuanto a organizar se refiere; es necesario la intervención de nuestro universo, el cual es una forma esencial para la investigación. La que organiza de un modo lógico y eficiente el trabajo, es la organización, por lo que tiene que alcanzar y sostener sin duda el paso más importante para la realización de los objetivos que pretende alcanzar cualquier empresa.

En cuanto a la importancia, desde el punto de vista administrativo, la organización es el centro de acción donde se integra la función, se adquiere el conocimiento y donde se determina quien dirige, para lograr crear una unidad funcional dentro de cualquier organización, facilitando así su desenvolvimiento.

Para llegar a esta investigación se requirió desarrollar cinco capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo se refiere a la importancia que tiene la metodología, que es la base fundamental para cualquier trabajo de investigación y no que sea tomado como una parte de la investigación, por tal razón se requieren de sus fundamentos para llegar alcanzar el objetivo deseado. Por eso en este trabajo se tomó para la investigación la justificación de éste, el planteamiento del problema que se afronta, los objetivos generales y específicos; así como, lo que se refiere a la hipótesis del trabajo que se investigará, por lo que puede llegar a ser afirmado o negado conforme a los resultados obtenidos.

La idea del trabajo que se realizó y su tratado se dan a conocer a través de cada uno de los capítulos siguientes: El segundo capítulo trata de los antecedentes, las diversas definiciones de la administración, el desarrollo y los objetivos de la misma y el proceso administrativo.

El tercer capítulo, trata de la organización de una forma especial, con los antecedentes de la organización; los diferentes puntos de vistas de autores sobre organización; se habla también del diseño de la organización con sus principios fundamentales y organigramas; del procedimiento básico para organizar; la organización dentro del proceso administrativo; el desarrollo actual de la organización en su concepción original, la evolución y el estado del arte del desarrollo organizacional en México.

Lo que respecta al cuarto capítulo, se refiere a la organización de un organismo; la forma de cómo es su funcionamiento; el programa para su ejecución y desarrollo, las ventajas y características que esta dependencia requiere para el desarrollo de sus actividades.

En el quinto capítulo se desarrolla lo referente al caso práctico; tomando como parte fundamental el universo a estudiar, la muestra representativa, el cuestionario, la tabulación y el objetivo; estas técnicas de investigación ayudan a la recopilación de la información, para comprobar la hipótesis.

Para el Licenciado en Administración que esté capacitado tanto en lo teórico como en lo práctico, deberá aplicar sus conocimientos para el desarrollo futuro de cualquier organismo o empresa; así como en el aspecto social, político y económico del país.

CAPÍTULO I.- METODOLOGÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.- JUSTIFICACIÓN.

El funcionamiento, que realiza cualquier dependencia gubernamental debe darse por medio de una planeación donde se traduce un programa correlativo y ordenado, para una eficiente organización; evitando así la duplicidad de las labores que se desarrollan; así, como las dobles funciones; por eso es importante que, cuando se den los nombramientos a nivel jerárquico, sean los adecuados al puesto a desempeñar, esto hace que el buen desempeño del trabajo sea preciso eficiente, obteniéndose la relación y comprensión entre jefes y subordinados, además se consigue que las actividades se desempeñen en forma positiva para el desarrollo obteniéndose de una forma eficaz tanto para el empleado como de la propia dependencia.

Debido a la magnitud con que está representada cualquier dependencia, es necesario hacer una evaluación de las áreas donde existen deficiencia; se requerirá de una planeación, organización y coordinación; que evitará las deficiencias en su funcionamiento donde se realicen las actividades a ejecutar, debe existir también, una buena relación y comprensión entre jefes y subordinados

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El desconocimiento de los manuales de organización, tiene como consecuencia que las tareas no se realicen conforme a lo establecido por los gobiernos, esto trae consigo que el trabajo no mejore, y para tener un buen desarrollo, es importante darle a conocer la manera de realizar sus actividades a los

subordinados: los conocimientos de los manuales de organización, hace que las funciones del empleado vayan conforme a las necesidades requeridas por la propia dependencia.

No existe un programa que permita al empleado hacer labores que no estén establecidas; sólo le dan una explicación de lo que va hacer, más no le indican lo que realmente debe realizar, conforme transcurre el tiempo el empleado se va adecuando al sistema de trabajo; esto es debido a que los manuales de organización y programas que el gobierno establece, están disponibles únicamente para los altos mandos y son ellos los que tienen la facultad de coordinar las funciones, si los subordinados lo conocieran darían el esfuerzo, el tiempo y la manera de mejorar el funcionamiento del departamento donde desarrolla sus actividades así como para la dependencia.

1.3.- OBJETIVO GENERAL.

El conocimiento de los programas, manuales de organización, procedimientos y la aplicación de métodos, tanto individuales como generales, se resolverían las cargas de trabajos acumulables durante su periodo, desarrollando y mejorando las funciones del proceso para agilizar cualquier función.

El ejercicio de las funciones están delimitadas bajo las normas jurídicas reglamentadas que garantiza la movilidad de los puestos calificados.

1.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Las dependencias para lograr sus objetivos, es necesario se cumpla con lo siguiente:

- 1.- Deberán trabajar las dependencias con planeación y organización quien le permitirá determinar la manera de realizar los trabajos dándole una mejor forma de supervisarlo y ordenarlo con responsabilidad.
- 2.- Los servicios que proporcionen deben ser los más adecuados y eficientes que serán distribuidos a los empleados con conocimientos de sus deberes.
- 3.- Debe ser capacitado, como para el buen funcionamiento de su trabajo; así como el de su desarrollo personal para mantener una buena relación con las personas que le rodean, esto hace que su actividad sea eficiente.
- 4.- Comunicar a su superior la función que realiza en la dependencia.
- 5.- Creación de un departamento de organización para asesorar en la toma de decisiones de cada dirección.
- 6.- Elaborar manuales de organización para determinar las funciones a desempeñar con funciones específicas.

1.5.- HIPÓTESIS.

En las empresas gubernamentales, no se desarrollan adecuadamente las actividades; debido a que no existen manuales de procedimientos que permita la adecuada función de los niveles jerárquicos; esto hace que las cargas de trabajo y las dobles funciones puedan evitarse.

Para llegar a dar un buen servicio, se requiere una estructura organizacional, dándole a cada área las funciones que debe llevar mediante una metodología, que le permita al empleado conocer su actividad para poder desempeñarlo.

Variable Dependiente: La no existencia de manuales de procedimientos no permite la adecuada función de los niveles jerárquicos.

Variable Independiente: En las empresas gubernamentales, no se desarrollan adecuadamente las actividades.

1.6.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Se designó el siguiente que es:

Deductivo:

Que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones; donde la flexibilidad y

la eficacia, son los factores sustanciales para la buena actividad de una institución gubernamental integrada en un conjunto; siempre y cuando señale de antemano el lugar que ocupa dentro del gobierno

1.7.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta presentación se realizó de tal manera que:

Documental, de forma combinada y el estudio en campo.

La información recabada fue a través de una investigación basada en lo documental, como la de campo que fue donde se determinó el problema a resolver.

Los instrumentos bases que se utilizaron para realizar la investigación fueron:

El de observación y el cuestionario.

1.8.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para recopilar la información sobre el problema, fue necesario recurrir a las técnicas de: observación y el cuestionario para realizar la investigación.

CAPÍTULO II.- LA ADMINISTRACIÓN

2.1.- ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN.

La historia ha venido a dar la base para conocer la administración, señalando la formación de las tribus y de los primeros gremios. utilizaban todos sus esfuerzos físicos coordinados para obtener la producción. Es así, como podemos decir que la administración ha existido en forma natural, por lo que ahora se tienen bases científicas para coordinar una empresa.

"El hombre por naturaleza, ha venido desarrollando la administración a través del tiempo: por esta razón, haremos referencia a una serie de acontecimientos que sucedieron principalmente, entre los años de 1760 a 1830; en la revolución industrial. El lugar donde acontecieron fue en Inglaterra, en primer termino. y posteriormente en Alemania, los Estados Unidos de Norteamérica y en otros países de Europa Occidental. Esta época marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina; las reparaciones no sólo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia; económica, intelectual-técnica y política". (1)

Conforme a este marco de referencia, va señalando de cómo nace la necesidad de crear sistemas de producción (generar normas, una ley), por lo que la administración busca que la industria viva en un grupo de normas, leyes y métodos administrativos; dando comienzo así al estudio de: "la administración científica que tiene como base: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber

prosperidad para el patrón en un término de largos años, a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado y viceversa, ya que es posible darle al trabajador lo que más desea – salarios elevados -, y al patrón lo que también más busca – un reducido costo de mano de obra – para sus fábricas”. (2)

Sin embargo, “los orígenes de la administración, invariablemente se relacionan con la disciplina. Los trabajos de Federick W. Taylor y Henry Fayol, adjudicándole indistintamente el título de padre de la administración. Las obras de dichos autores corresponden al inicio de infinidad de trabajos que buscaron sistematizar el estudio de la nueva disciplina; el origen de la administración, parte de la realidad, basándose en el nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y una necesidad de esta”. (3)

Otra de las corrientes que sobresalió, es “la Escuela Humano – Relacionista; es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas; a través de la (integración) de los individuos dentro de su grupo, las relaciones de producción y a través de la identificación con el propio trabajo debería, según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, la de evitarse los conflictos abiertos y con esto aumentar la eficiencia en la producción. Entre las técnicas concretas del Humano – Relacionismo, se encuentran las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores; una reducción de los puntos de

fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación y, en particular los periódicos y circulares de la empresa, para tratar de ganarse a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa". (4)

Por este motivo, los especialistas de las ciencias sociales vieron que lo "posterior a Taylor y a Mayo surge en el campo de la administración una nueva corriente definida como el Estructuralismo, que se diferencia, básicamente de las escuelas de administración científica y de las relaciones humanas, en cuanto al análisis que realiza, incluye conceptos sintetizados relacionados con el medio social, que entre los principales tenemos los siguientes:

A).- La corriente estructuralista; analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.

B).- La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.

C).- Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.

D).- Estudian todo tipo de estímulos; tanto estímulos materiales, como sociales y ambientales; la interdependencia de estos y la influencia mutua. En este punto se produce la teoría de Taylor la motivación material y la de Elton Mayo a la motivación ambiental.

E).- Los Estructuralistas estudian las relaciones, intercambios, la influencia entre la organización y su medio ambiente. Ven a la empresa como parte de una estructura social. Los estudiosos de esta escuela llegan a analizar y definir los problemas, conflictos y objetivos, intereses y actividades que se producen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva y los relacionados con el medio social.

F).- Otro de los puntos que caracterizan a la corriente estructuralista es el estudio de organizaciones de todo tipo como; productivas, de lucro, sociales, políticas, etc., con el fin de poder realizar análisis comparativos entre la organización y el medio social, y las relaciones entre sí". (5)

Otras de las corrientes que sobresalieron, fue la Neo-humano - Relacionista, siendo su principal autor Douglas Mc. Gregor, además la desarrollaron autores como Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Edgar H. Shein, etc. Que la fundamentaron desde el punto de vista de un nuevo cambio entre las relaciones de una empresa y sus trabajadores. Por lo que surgió como respuestas dentro de las relaciones de producción, la cual sugirió establecer elementos de control más sutiles que eliminaran las fracciones entre los trabajadores y la organización, con esto se derivó la necesidad de que en cada organización deben darse en la forma más conveniente, un modelo humano.

Dentro de los "estudios de administración en los Estados Unidos de Norteamérica, tienen una plena definición hacia el ámbito de empresas mercantiles, misma que

fue adoptada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; al crear los estudios de Administración de Negocios, carrera que respondía a las necesidades de los industriales de esa zona del país, en igual forma que en el caso de su implantación en el Tecnológico de México. Sin embargo en el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, fueron muy diferentes, ya que sus egresados aspiraban trabajar para la industria, el comercio o la banca; pero los fines de la Universidad obligaron a propiciar la formación de profesionales, para que tomaran parte en todos los sectores del país; enfocando todos sus planes y programas a los problemas que ameritaban la atención con urgencia". (6)

Con el transcurso del tiempo, la incorporación de las técnicas y conceptos que aportaron diversas ciencias, permitió a la administración que día a día se transformara y se enriqueciera.

Ahora bien, la administración de las empresas, negocios, industrias, instituciones en general; lograrán el éxito luchando siempre con entusiasmo, en la ejecución de todas y cada una de las operaciones para su mayor desarrollo, y es así como surge en la actualidad el Desarrollo Organizacional (D.O.); para Guillermo Gómez Ceja lo define como: "una serie de conceptos diversos relacionados entre sí y que tienen como objeto común, buscar el desarrollo y la consecución de los objetivos generales de una organización".

"El Desarrollo Organizacional es una técnica que se inició en la década (1961 a 1970), que utiliza el enfoque Interdisciplinario, esto es que conjuga elementos de

varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr, que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones e instituciones que ellos mismos han creado; asimismo, constituye el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, haciendo fácil la adaptación de los seres humanos a su medio de trabajo (la empresa); ya que el cambio opera del individuo hacia la organización, como de ésta para la persona". (7)

"El proceso de cambio del Desarrollo Organizacional es paulatino, secuencial y planeado; no debe tener virajes drásticos ni sorpresivo, por lo que constituye una evolución continua controlada; esto no quiere decir que haya cambios radicales de estructura; si los hay, pero planeados, que son acordados por la dirección y aceptados por toda la empresa, involucrando a todos sus miembros y demás, que están convencidos tanto de su urgencia como de sus propios beneficios". (8)

El hablar de un Desarrollo Organizacional podemos decir que, "es la técnica administrativa para implementar cambios en las estructuras y en los procesos de la organización; ya sean privadas o públicas, por medio de estrategias educativas basadas en las ciencias del comportamiento, aplicado al ser humano"; este concepto tiene como objeto en el que puedan adaptarse a las nuevas evoluciones tecnológicas, al ritmo que causa trastornos el cambio mismo.

Ahora bien conforme a lo que respecta a la Administración Por Objetivos, se puede decir, que es la proporcionalidad de un control de objetivos particulares

inmediatos en la actitud humana de la organización. Por lo tanto, la Administración Por Objetivos (A.P.O.), demuestra que no se trata de un sistema de administración desconocido, ya que siempre ha existido con enfoques especiales, dando mayor armonía a determinadas partes del proceso, con la finalidad de que le de un enfoque, de tal manera que el objetivo y sus requisitos, señalen que todo vaya mejor orientado y dirigido a la obtención de los resultados.

Agustín Reyes Ponce, dice que es "el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las relaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa". (9)

La Administración Por Objetivos, se desarrolla dentro de un "proceso administrativo concreto, con el objeto de señalar las metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos; implicando coordinaciones y retroalimentación, de lo que va a hacerse en el siguiente periodo; así como las operaciones que se van a realizar en la práctica dentro del tiempo estimado, en cuanto a las revisiones, correcciones y aumentos que deban hacerse". (10) Por lo tanto, se puede decir que esta implica la consecución de objetivos entre superiores y subordinados, en todos los niveles de la jerarquía de administración y en todas las unidades de la organización.

Conforme a lo anterior, mi opinión sobre la Administración Por Objetivos, es la de obtener resultados por medio de todos los recursos (materiales, técnicos y

humanos), que coordinados entre sí, se deben dar en forma cuantitativa y cualitativa.

2.1.1.- DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

A).- INDUCCIÓN:

Desde el siglo pasado hasta nuestros días, diversos estudiosos de la administración han dado su punto de vista para que los diversos organismos como son: negocios, gobierno, iglesias, instituciones civiles y universidades, cubran sus necesidades primordiales para un mejor desarrollo en el ámbito en el que se desenvuelvan.

Las necesidades primordiales de las empresas para el desarrollo de sus operaciones se basan en lo que "Henry Fayol lo reparte en los seis grupos siguientes:

- 1).- Técnicas: Que es la producción, la fabricación y la transformación.
- 2).- Comerciales: Que son las compras, las ventas y los cambios.
- 3).- Financieras: Que es la obtención y la aplicación de capitales.
- 4).- Seguridad: Que es la protección de los bienes y de la personas.

5).- Contabilidad: Que es el inventario, el balance, los costos y las estadísticas.

6).- Administrativas: Son innovaciones que constituyen otra función distinta a las anteriores". (11)

B).- DEFINICIONES:

La administración para Henry Fayol, la define por medio del proceso administrativo, que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever: Escrutar el futuro y articular el programa de acción.

Organizar: Constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

Dirigir: Hacer funcionar el personal.

Coordinar: Relacionar, unir, armonizar, todos los actos y todos los esfuerzos:

Controlar: Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas. (12)

Para Harold Koontz & Cyril O'Donnell, "es la creación y conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines". (13)

Según George Robert Terry, dice que "es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y de otros recursos". (14)

Para William P. Leonard, es "definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumiendo una actitud científica y evaluar los resultados". (15)

Por lo que corresponde al autor Agustín Reyes Ponce, es "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros". (16)

Para Brech, "es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". (17)

Para el autor James D. Mooney, la administración "es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (18)

Para Pterson y Plowman, "es la técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (19)

Para A. S. Tannenbaum, "es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a sus subordinados responsables (y consecuentemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". (20)

Para José Antonio Fernández Arena, "es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio del una estructura formal y a través del esfuerzo humano". (21)

Todas estas definiciones de administración de diversos autores, se canalizan hacia el organismo social, a los seres humanos y también a la estructura de la empresa: por lo tanto, formaré un concepto que generalice lo que es la administración: que es la ciencia o arte de coordinar todos los recursos (materiales, técnicos y humanos), que la empresa posee; con el propósito de llegar a realizar tanto los objetivos generales de la organización como los particulares y alcanzar los mejores resultados.

2.1.2.- DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN.

"El desarrollo de la administración ha tenido gran impulso en los últimos cuarenta años, como resultado de haberse reconocido la importancia de las relaciones humanas en busca de un sistema efectivo de empresa. La gran depresión evidenció la inconformidad de las personas, que se tradujo en política del nuevo trato y en el auge del sindicalismo". (22) Los hombres de negocios tuvieron que reconocer que la mayor diferencia del desarrollo industrial, era enfocar su atención hacia el simple uso de los recursos. Por lo tanto, se requiere agudizar los medios para solucionar cualquiera que fuese el problema, para fijarlos en nuestras mentes para resolverlos.

Ahora bien, para tener un conocimiento amplio en cuanto a los seres humanos y de cómo actuar para que las empresa logre su desarrollo a futuro, es de vital importancia saber que "el pensamiento administrativo ha sido, es y continuará siendo altamente dinámico; donde se emergen nuevas teorías y las antiguas serán modificadas, pero otras serán desechadas, es de esperarse cierta consolidación entre las actuales teorías administrativas. La continuación de este pensamiento administrativo dinámico se debe esperar, porque una disciplina tan vital como es seguro de atraer a los eruditos y practicantes para contribuir a una teoría viable, moderna y significativa – haya identificado los síntomas – por lo que la condición final es que un gerente, en un caso dado, pueda prescribir con precisión y persistencia, lo que debe tener para alcanzar los objetivos". (23)

Por lo anterior, el desarrollo tiene como propósito de que se logren los resultados en base a los acontecimientos que se han formado, de lo de muchas ciencias y disciplinas. Esto quiere decir que "es el medio hacia el logro, y es fundamental para nuestros esfuerzos del progreso. Los problemas corrientes de las ciudades arruinadas, de ríos contaminados y de empresas comerciales en bancarrota, solo serán resueltos por la administración. Mediante su uso, se originarán las acciones requeridas para erradicar estos problemas y se llevarán a la práctica. Los conocimientos y la habilidad administrativa están ahora reconocidos como un recurso importante de toda nación". (24)

En las industrias, las operaciones tienden a ser cada vez más amplia y de mucha utilidad en su expansión, no sólo a una empresa, sino a todas las industrias incluyendo a la economía; esto conlleva a una evolución donde la "futura administración es la tecnología. Esta continuará ofreciendo descubrimientos y desarrollos. Aumentará la automatización y se difundirán mejoramientos para el desempeño de las tareas en todos los campos (producción, ventas y servicios varios) se ampliará. Se puede encontrar que debido a la tecnología, las actividades de la empresa cambian muy rápido, por lo que se requieren mayores inversiones en maquinaria y equipo, que se promueve para una mayor estandarización y que se debe adquirir mercados masivos. También es cierto que cada adelanto técnico tiene sus efectos laterales inconvenientes. Las máquinas atan a los trabajadores de las fábricas: las mejores técnicas multiplican la producción de ciertas plantas y dan origen a que otras plantas se alimenten de las que ahora existen en grandes cantidades". (25)

En la actualidad, con los avances tecnológicos y los descubrimientos actuales, el desarrollo del ser humano ha contribuido a la creación de nuevos sistemas automatizados (computadoras), que mediante el procesamiento de información, se detallan las operaciones, dándole precisión y confiabilidad en el menor tiempo posible; así, las tomas de decisiones puedan determinar los cambios necesarios en las actividades de la empresa que se realizan en su medio ambiente, tanto interno como externo para su futuro desarrollo.

2.1.3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN:

Cuando los individuos no tienen el propósito de cooperar y esforzarse para lograr algo para ellos mismos, esto no es justificable para la administración; por lo que es necesario, exista un objetivo que los estimule a la consecución del logro que se requiere. Obteniendo el propósito, la administración girará alrededor de los objetivos.

Para José Antonio Fernández Arena, los desarrolla de la siguiente manera.

"Los objetivos Institucionales:

A).- Objetivos de Servicio.- Satisfacen de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

B).- **Objetivos Sociales.-** Protección de los intereses personales y sociales de los colaboradores de la institución, del gobierno y de la comunidad; logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como adecuadas relaciones públicas.

C).- **Objetivos Económico.-** Protección de los intereses económicos de la institución, de sus acreedores y sus inversionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generalización de riqueza y su asignación justa.

Mecanismo de operación o por medio de una estructura formal .- La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos)". (26)

Ahora bien, se dice que un objetivo administrativo según George Terry, es "la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos que son: meta, ámbito, carácter definitivo y dirección". (27)

Asimismo, le da al objetivo un interés por tener razones relacionadas en si misma para ejecutar la acción, y que además ayudan a identificar lo que realmente debe hacerse, cuando están bien dirigidos.

"Los objetivos de la administración tienen sus principios para determinar la acción y estos son:

A).- Definidos con claridad, de preferencia cuantitativos y susceptibles de ser medidos.

B).- Realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad, y

C).- Entendidos, específicos y conocidos por todos los miembros de la empresa afectada por ellos.

El realizarla "prueba de los buenos objetivos, es de vital importancia que estos deban fijarse con gran cuidado, sirven más y tienen mejores oportunidades de ser alcanzados cuando se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

1).- Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo. Es decir, las personas que formularon los objetivos, tienen el fuerte compromiso de lograrlos.

2).- Todos los objetivos parciales de la empresa deben apoyar a los objetivos generales de la empresa; es decir, deben estar íntimamente relacionados en forma consistente, para alcanzar un objetivo común.

3).- Los objetivos deben tener cierto *alcance*, con esto dice que la mayor parte de las personas se sientan a gusto con su trabajo cuando son motivados por medio de un reto que sea razonable y disfrutar la sensación de logro.

4).- Los objetivos deben ser manifestados con claridad y ser realistas. Esto es que, los objetivos deberán ser sencillos y explícitos y fáciles de comprenderlos; es realista, cuando existan restricciones internas y externas en un tiempo demasiado corto.

5).- Los objetivos deben ser contemporáneos, así como innovadores. Esto indica que, su revisión debe hacerse periódicamente y corregirlos para quedar actualizados, dándole mayor firmeza a la administración.

6).- Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración deben ser en número limitados: esto es que muchos objetivos provocan confusión y descuidos; por lo tanto, su importancia se distribuye y destaca en forma indebida los de condición menor. Si son pocos provocan desperdicios e ineficiencia. El límite es de cuatro o cinco objetivos por cada miembro de la administración.

7).- Los objetivos deben clasificarse según su importancia relativa. Es decir, que cada miembro de la administración, le da el valor en porcentaje para el objetivo que le interesa, ayudando así a dirigir sus esfuerzos con eficiencia.

8).- Los objetivos deben estar en equilibrio en una empresa dada. Los diversos objetivos no deben señalar en forma colectiva un exceso hacia cualquier lado de una condición principal de la compañía, por lo que es necesario que se establezcan para el propio desarrollo de la organización". (28)

Conforme a los objetivos mencionados con anterioridad, estos deben circular alrededor de toda la administración; con la finalidad de que, tanto los objetivos generales, como los específicos, deberán encontrarse debidamente coordinados para llegar a alcanzar el logro y el fin común.

También se puede decir, que los seres humanos y la organización, buscarán satisfacer sus necesidades con el objeto de lograr como sociedad, el mejoramiento de una serie de funciones, ya que por sí sólo no podría realizarse; por lo tanto, es necesario que los seres humanos, determinen la forma de la división del trabajo: con el fin de controlar todas y cada una de las actividades.

2.2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es lo que llamamos administración porque esto conlleva a los administradores a que logren los objetivos institucionales o empresariales por lo que es necesario, estar actualizando las definiciones conforme a la evolución de la organización; así que, esto trae como resultado de que el proceso es la manera de definir las actividades presentes y futuras para lograr los objetivos deseados.

"El proceso administrativo para José Antonio Fernández Arena es:

A).- Planear.- Por medio del cual se define el problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas.

B).- Implementar:

B.1.- Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución, solucionando el mencionado plan o programa más adecuado para la resolución de un problema.

B.2.- Motivar con base en el plan y programa rutinario o de innovación, así como en la decisión adaptada, generar el interés de los demás, permitiendo la actuación.

B.3.- Comunicar o lo que es igual, lograr la previsión, orientación guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

C).- Controlar.- Apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa; evalúa las causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa". (29)

"Una definición bastante compleja para destacar importantes aspectos: para James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos.

La planeación: Permiten: 1) - Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieran para alcanzar sus objetivos; 2) - Que los miembros realicen actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y 3) - que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

La organización.- Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

El liderazgo.- Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

El control.- Su función consta de cuatro elementos primordiales: 1) - establecer normas de desempeño; 2) - medir el desempeño actual; 3) - comparar este desempeño con las normas establecidas; y 4) - si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas". (30)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CAPÍTULO II

- (1) Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Adunas Andrés.
Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Editorial : Trillas; México, D.F. 1990 Pág. 39.
- (2) Taylor Frederick W. y Fayol Henry.
Principios de la Administración científica / Administración Industrial y General.
Editorial: Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México D.F. 1985 Pág. 20.
- (3) Opcit. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés Pág. 77.
- (4) Ídem. Pág. 103.
- (5) Ídem. Págs. 113 y 114.
- (6) Ídem. Págs. 12 y13.
- (7) Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
Editorial: Mc Graw- Hill / Interamericana México, S.A.
Estado de México 1994. Págs. 364.
- (8) Opcit. Gómez Ceja Guillermo. Pág. 365.
- (9) Reyes Ponce Agustín.
Administración Por Objetivos.
Editorial: Limusa. México. D.F. 1997. Pág. 54
- (10) Opcit. Reyes Ponce Agustín. Pág. 29.
- (11) Opcit. Taylor Frederick W. y Fayol Henry Pág. 91.
- (12) Ídem. Págs. 138 y 139.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- (13) Koontz Harold & O'Donnell Cyril.
Elementos de Administración Moderna.
Editorial: McGraw-Hill. México, D.F. 1982. Pág. 1.
- (14) Terry George Robert, Ph. D.
Principios de Administración.
Editorial: Compañía Editorial Continental, S. A.
México, D.F. 1993. Pág. 22.
- (15) Leonard William P.
Auditoria Administrativa.
Editorial: Diana. México, D.F. 1985. Pág. 31.
- (16) Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas; Teoría y Practica 1° Parte.
Editorial: Limusa, Noriega Editores. México, D.F. Pág. 17.
- (17) Opcit. Reyes Ponce Agustín. Pág. 16.
- (18) Idem Pág. 16.
- (19) Idem. Pág. 16.
- (20) Idem. Págs. 16 y 17.
- (21) Fernández Arena José Antonio.
La Auditoria Administrativa.
Editorial: Diana. México, D.F. 1992. Pág. 107.
- (22) Opcit. Koonts Harold & O'Donnell Cyril. Pag. 13.
- (23) Opcit. Terry George Robert, Ph. D. Págs. 664 y 665.
- (24) Idem. Pág. 675.
- (25) Idem. Pág. 677.

- (26) Opcit. Fernández Arena José Antonio. Pág. 107, 108 y 109.
- (27) Idem. Pág. 57.
- (28) Opcit. Terry George Robert, Ph. D. Pags. 639 y 641.
- (29) Opcit. Fernández Arena José Antonio. Pág. 109 y 110
- (30) Stoner James A. F. y Freeman R. Edward.

Administración.

Editorial: Programas Educativos, S.A.

México, D.F. 1992. Págs. 7, 9 y 10.

CAPÍTULO III.- ORGANIZACIÓN

3.1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Desde la era primitiva, ha existido la organización, es decir, que el hombre se organiza para realizar cualquier actividad como: la caza, el levantar sus aldeas y otras actividades, ya que de esa manera pudo cubrir sus necesidades; y es así como vino evolucionando la forma de organizar; uniendo esfuerzos de otros en uno solo, formándose así un equipo dirigido hacia varios objetivos específicos, que era de acuerdo al trabajo total por hacer según lo fijado por los planes; por lo tanto, los esfuerzos y las metas se coordinaron de manera que no sólo fueran efectivas las acciones colectivas, sino también la valiosa contribución de cada individuo, fuera o no satisfactoria, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

Esto hace que se considere a la organización, como el elemento técnico y el más utilizado por los administradores, el cual trata de determinar mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos; la estructura sobre la cual toda la administración se mueve y actúa; asimismo, para hacer posible que el personal colabore eficientemente en el logro de determinar metas, se debe definir y mantener una estructura por funciones, siendo este el propósito de la función administrativa de la organización.

Q

Por otra parte, la organización es importante por ser un elemento final del aspecto técnico; porque reúne, contempla y lleva a sus últimos detalles, todo lo que la planeación ha señalado y de cómo debe ser una empresa. En ocasiones algunos

autores han perdido de vista a la organización; ya que esta, no es sino la parte de la administración.

Por eso, "el ser humano ha estado conciente de que la obtención de eficiencia, sólo es posible a través de ordenamiento racional de todos los recursos que forman parte del grupo social: esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido *lo que se quiere hacer*, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación, será necesario determinar *como hacerlo*, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización". (31)

Ahora bien, en cuanto a la "escuela de la teoría de la organización (iniciada en 1946),. Esta se centra a descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Se define al *hombre administrativo*, como un ser que se comporta con la relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, a diferencia del *hombre económico*, que actúa racionalmente y busca la maximización del beneficio.

Esta teoría intenta ayudar a esa racionalidad del *hombre administrativo* sea actuando sobre el hombre (con capacitación, incentivos, motivación, etc.) o rehaciendo el esquema donde se desenvuelve: la organización.

La diferencia de las escuelas formales (Taylor y Fayol) y la de Mayo, y de la escuela de Psicología y Sociología, esta es una teoría integradora que abarca áreas no exploradas anteriormente, llevan a una conclusión:

- Se establece un modelo integral para la organización; ni los organigramas por un lado, ni los grupos por el otro, sino una síntesis de todas las teorías.
- Se propone un modelo para fijar objetivos en la organización.
- Se establece un modelo para analizar el proceso decisorio; es decir, como se toman las decisiones de la mejor manera posible, individual, grupal y organizacionalmente.
- Se propone un modelo teórico para analizar la conducta, la participación el conflicto, la autoridad y la comunicación (influencia) en las organizaciones.
- Se propone un modelo de un mayor rigor lógico para el tratamiento de la estructura jerárquica (organigrama)*. (32)

A fin de llegar a obtener los resultados planeados se requiere de "elementos que caracterizan a las organizaciones como son:

- **Objetivos y metas.**- Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización; mientras que las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.

- **Recursos humanos.**- Son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos.

- **Recursos materiales.**- Son los medios físicos naturales y financieros que la organización utiliza para alcanzar los fines propuestos.
Físicos.- materia prima, maquinaria, inmueble, herramientas, vehículo, computadora, etc..
Naturales.- combustible y la electricidad.
Recursos financieros.- el dinero, los préstamos, las acciones, los títulos y bonos.

- **Información.**- Son recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.
Son datos expresados en diversas formas y se refieren a cuestiones internas y externas de la organización.

La información es fundamental para toma de decisiones. El sistema contable, los informes de producción, las evaluaciones de recursos humanos, los informes de precios y características de productos competitivos de los nuestros, etc.." (33)

Lo mencionado con anterioridad, nos dice que la organización es la parte de la administración, porque es donde se define cada uno de los puestos y responsabilidades, que la estructura de la empresa debe contemplar, para desarrollarse en forma eficiente y así alcanzar el objetivo.

3.1.1.- DIVERSAS DEFINICIONES SOBRE ORGANIZACIÓN.

El propósito de este punto, es con la finalidad de conocer las diversas definiciones, que los autores le dan a la organización.

Para Henry Fayol, organizar una empresa "es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal". (34)

Koontz Harold, O'Donnell y Heinz Weihrich, dicen que "la organización es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para alcanzar las metas y que se confía en que sean asignadas a las personas más idóneas". (35)

Terry George Robert; dice que "organizar: es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo". (36)

Para el Licenciado Gómez Ceja, dice que "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos". (37)

La definición de Reyes Ponce Agustín, "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (38)

Fernández Arena José Antonio, es el "sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización, y el personal que lo debe ejecutar". (39)

En consecuencia de las diversas definiciones de los distintos autores, se ha llegado a comprender que la organización es descrita como la estructura orgánica y técnica, las relaciones y la coordinación de las actividades que deberán ser

llevadas a cabo por el ser humano; con lo que respecta a nuestra definición: la organización, es la estructura técnica que identifica y agrupa el trabajo que debe realizarse, definir la responsabilidad, delegar la autoridad y establecer las relaciones humanas, con el fin de laborar en forma coordinada y obtener los objetivos deseados.

3.1.2.- LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para alcanzar un objetivo es necesario basarse en estos principios, para coordinar los esfuerzos de las empresas, los cuales daremos a conocer.

"Los principios de la organización son los siguientes:

- Principio de especialización.- Este principio dice que; cuanto más se divide el trabajo, dando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. Esto indica que cada empleado debe obtener una mayor especialización, y con esto deberá tener mayor precisión, una profundidad de conocimientos, destreza y perfección para realizar las actividades que le han sido asignadas.

- Principio de la unidad de mando.- Para cada función debe existir un sólo jefe, cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe, mismo que debe ser responsable sólo ante él; por lo tanto, una persona debe

estar bajo las órdenes de un jefe, porque si recibe las órdenes de otro, es evidente que se confunde en cuanto a la actividad que deba realizar, llegando a ocasionar conflictos; por consiguiente, cuando un jefe salta un nivel para dar las órdenes, esto provocará que la persona que ocupa el puesto intermedio ignore lo que se está haciendo.

- Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le fue asignada. Es decir que tanto la autoridad como la responsabilidad, se encuentran relacionadas; por lo que, la autoridad sin responsabilidad provocaría desorden en la organización, por tal razón, la persona al tener una autoridad para realizar determinadas actividades, está dispuesta a aceptar la responsabilidad de la obtención de los resultados.
- Principio del equilibrio de dirección y control.- A cada grado de autoridad debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando; es decir, el que delega autoridad, no debe tener más subordinados de los que pueda supervisar y controlar eficazmente; porque, si es demasiado grande la supervisión ocasionará problemas y se perdería el control de las actividades que tiene a su cargo. Alguien dijo que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte". (40)

3.1.3.- LOS ORGANIGRAMAS.

En lo que corresponde a los organigramas, se tomó como base la definición que nos presenta el Lic. Gómez Ceja Guillermo que "es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Interpretación.- Estos son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de la persona quien lo ocupa: La unión mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad. Los organigramas son instrumentos útiles de organización que da a conocer:

- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación .
- La naturaleza lineal. Asesoramiento del departamento.

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc..
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Contenido.- Todo organigrama debe contener los siguientes datos:

- Título o descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se define.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

Tipos de organigramas.- Sin embargo, es necesario comprender que los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal.

Debido a la complejidad y a su amplitud de las empresas; en la actualidad los organigramas se han subdividido en dos tipos que son:

- Organigramas maestros.- Los cuales muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.
- Organigramas suplementarios.- Estos dan los detalles lo que un departamento ofrece sobre las relaciones de autoridad y las obligaciones.

En lo que respecta a su presentación, los organigramas se clasifican en:

- Organigramas Verticales.- Estos presentan a las jerarquías superiores en la parte superior, que se encuentran unidas por líneas que representan la comunicación de autoridad a las demás jerarquías, que se colocan hacia abajo.
- Organigrama Horizontal.- Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo a su importancia.
- Organigramas Circulares.- Estos, como su nombre lo indica, están formados por círculos concéntricos, partiendo desde el centro con la

autoridad máxima y encontrándose a su alrededor los que se hallan más o menos alejados con respecto a su jerarquía". (41)

- "Organigrama Escalar.- Estos señalan distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dicho margen; es decir con el puesto de mayor jerarquía en la parte superior y los demás en orden descendente o con el puesto de mayor jerarquía en la parte izquierda y los demás esparciéndose en orden de importancia". (42)

"Los organigramas ofrecen varias ventajas. las más importantes son las siguientes:

1. Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
3. Muestra quien depende de quien.
4. Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

5. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
6. Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propagan en la organización, al hacer planes a corto plazo, y al formular el plan ideal.
7. Conviene a toda clase de empresas: a las grandes , a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, y a los que inician.
8. Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización". (43)

3.1.4.- PROCEDIMIENTO BÁSICO PARA ORGANIZAR.

Para fines prácticos, es importante que la organización de una empresa sea estructurada por medio de un proceso, que su funcionamiento esté en condiciones para su desarrollo; "para ese fin el Lic. Gómez Ceja Guillermo sugirió los siguientes pasos:

1. Conocer el objetivo.- Los esfuerzos de organización deben ir de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar.

2. Dividir el trabajo de operaciones parciales.- Por lo común, unas actividades se subordinan a otras, pero todas deben anotarse.
3. Dividir las actividades en unidades prácticas.- Para hacer que este agrupamiento pueda emplearse la similitud entre ellas.
4. Para cada actividad o grupo de actividades, definir con toda claridad las obligaciones e indicar quien deberá desempeñarlas.- Esto pone de manifiesto de qué debe esperarse del individuo que ejecuta la actividad o grupo de actividades, define el trabajo que ha de hacerse, permite que el organizador decida exactamente que es lo que debe realizarse y dar a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que se espera de ellos.
5. Asignar personal especializado.- Una vez determinadas las labores, establecidas su importancia relativa y definidas las obligaciones, el paso siguiente es el de llenar esos puestos con personal capacitado.
6. Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.- Debe conferirse a cada empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo el trabajo que se asigne. Asimismo, cada empleado debe conocer la actividad que va a desarrollar y sus relaciones con los demás de la empresa." (44)

Ahora bien, lo que el autor da a entender, es de que se deben conocer los objetivos previamente establecidos y a la vez que sean entendibles para que

puedan lograrse; por lo tanto, dice que las actividades deben ser distribuidas, con el fin de que las personas puedan desempeñar su trabajo con eficiencia, siempre y cuando tengan la capacidad para ejecutar la acción que les sea ordenada.

3.1.5.- LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO.

Es necesario que se tome en cuenta para cualquier tipo de empresa, de que su funcionamiento se realice en forma positiva y proyectarse hacia el futuro; tomando en consideración todos y cada uno de los recursos que "conforman el entorno o contexto, todos los elementos externos que de una manera u otra afectan o influyen en la actividad de la organización.

Podemos clasificar el entorno en función del nivel de vinculación del mismo con la organización particular.

- Contexto de vinculación próxima.- Está constituido por las organizaciones que interactúan o influyen en forma directa o inmediata con el desenvolvimiento en la organización; los proveedores, los clientes, los competidores, los organismos normativos o de contralor del estado.
- Contexto de vinculación intermedia.- Se conforma por el espacio en el que actúan las organizaciones del mismo tipo que la organización en cuestión. Como si se tratara de una empresa metalúrgica, el conjunto de empresas metalúrgicas, las uniones empresariales, etc.

- Contexto de vinculación general.- Está dado por el sistema social, político y cultural en el que se mueve la organización.

El ambiente social está formado por actitudes, deseos y costumbre de la población.

El ambiente político se manifiesta a través del marco jurídico que reglamenta el accionar de las organizaciones.

El ambiente cultural lo constituyen aquellos valores y formas de conducta generalmente aceptados y practicados. Estas normas pueden o no estar explícitamente incluidas en la legislación.

La interrelación de estos elementos contextuales ofrece una gran complejidad para su comprensión, la que es necesaria para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, y dada la incertidumbre como una condición con la que convive la organización, al asignarle grados a esa incertidumbre podemos clasificar el contexto de la siguiente manera.

- Contexto estable.- Aquel en el que los cambios son lentos y pocos.
- Contexto turbulento.- Aquel en el que los cambios son vertiginosos y poco predecibles.

Si consideramos las posibilidades de desarrollo y crecimiento que el contexto brinda a la organización y el mismo puede ser clasificado según sigue:

- Contexto favorable.- El contexto que permite un adecuado y sostenido nivel de oportunidades de desarrollo a la organización.
- Contexto desfavorable.- El contexto que brinda pocas posibilidades de desarrollo a la organización." (45)

3.1.6.- EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

Cuando la estructura no está bien definida, es necesario que a la empresa se le realice un estudio para corregir el error y siga funcionando; pero si es toda la estructura, se debe de realizar una reorganización; la que consiste en hacer el cambio total de toda la estructura que conforma a la empresa; con la finalidad de llevar a cabo un buen funcionamiento, para que sea proyectada en el medio ambiente, tanto interno como externo que ayude a lograr los objetivos de la empresa para sobrevivir y prosperar.

"Las transformaciones estructurales que ha sufrido la economía mexicana en la última década han modificado de manera radical la dinámica de todas las industrias en nuestro país. Los cambios incluyen una apertura comercial hacia economías tradicionalmente más dinámicas, des-regularización y privatizaciones.

Uno de los conceptos que puede utilizarse para explicar la lógica del proceso de cambio organizacional y de innovaciones es el conocido como – consistencia interna –, que se refiere a la necesaria complementariedad con la que los diferentes procesos ocurren de manera simultánea durante el cambio organizacional. Esta consistencia interna debe establecerse por un lado con diferentes prácticas de recursos humanos y por otro lado con la estrategia general de la organización .

Una forma de ver esta consistencia interna o complementariedad entre prácticas de recursos humanos es observando que el incremento en el uso de tecnologías significa una mayor necesidad de contar con personal capacitado. El personal debe ser capaz de identificar problemas y debe contar con la autoridad necesaria para tomar decisiones. Es necesario incrementar la circulación interna de la información y la posibilidad de que el empleado este asignado a varias tareas. Con el objeto de propiciar una mayor cooperación entre las partes en un ambiente de alta incertidumbre, se requiere de incentivos congruentes que premien el comportamiento colectivo en lugar de premiar únicamente el individual.

Para medir las bondades del cambio organizacional es el de los criterios que las empresas utilizan para premiar el desempeño de los trabajadores. Resultó muy significativo observar que la habilidad para realizar tareas al mismo tiempo fue un factor que más utilizaron las empresas que cambiaron. Por otro lado de manera contratante, se encontró que las cargas de trabajo y la velocidad en el trabajo

fueron dos factores críticos para realizar el pago a los empleados en las empresas donde no hubo cambio, por encima de las empresas donde si lo hubo.

El cambio organizacional, es un proceso que no puede ocurrir de manera aislada o en un solo ámbito: es decir, no puede cambiarse solo un factor a la vez. Tienen que cambiar varios factores para que de manera integral la empresa se ajuste; interna, externa y tecnológicamente.

En materia de estructura organizacional hubo cambios significativos, se ajustaron disminuyendo el número de directores y el número de obreros que tenían en promedio.

La implicación en que se está dando el cambio organizacional en México, es que el cambio en si mismo es deseable. La razón de ello es que le permiten a la empresa desempeñarse con mayor libertad en su entorno en donde predomina actualmente." (46)

3.1.6.1.- DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En las organizaciones, se han venido dando los cambios estructurales en las definiciones básicas, que como consecuencia de esto decimos que el desarrollo organizacional ha sido definido por una diversidad de autores, quienes lo hicieron conforme a la época en que vivieron, en consecuencia daremos a conocer los siguientes:

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los *procesos* de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta." (Beckhard 1969)

"El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos vertiginoso ritmo del cambio mismo." (Bennis, 1969)

"El DO se puede definir como esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos." (Schuuck y Miles,)

"No la proponen como definición *correcta*, sino como característica para el presente y el futuro de este campo. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del

consultor – facilitador y la teoría en la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción.” (47)

3.1.6.2.- OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Al promover la efectividad para la salud de la organización, de la cual existe una claridad de objetivos; un adecuado manejo de información, libre opción de alternativas y alto grado de compromiso hacia los objetivos como un todo.

“Los objetivos de una implantación de Desarrollo Organizacional en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga; existen algunos considerados los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse. que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: *La función debe determinar a la forma*, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer optima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, insumos, etc.. mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada), entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en los que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales a la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (soluciones son soluciones creativas, en la que 2 +2 es equivalente a más de 4, en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos)". (48)

3.1.6.3.- VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Existe la tendencia de apoyarse en las técnicas tradicionales en el terreno estructural, donde la adecuación del hombre al puesto, o bien, el del puesto al hombre, sin que se observe un enfoque integral.

En la actualidad se maneja con mayor familiaridad lo que es el trabajo participativo; basado en los valores de Desarrollo Organizacional, donde el dirigente de recursos humanos no desconoce el tema.

"Los Valores para el Desarrollo Organizacional son:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización; así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.

- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentre un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida)".
(49)

"Los valores del Desarrollo Organizacional tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos.- Los valores humanistas, proclaman la importancia del individuo. Respetan a la persona, las tratan con respeto y dignidad, asumen que poseen valía intrínseca y consideran que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo.- Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.- Los valores democráticos aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo

y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y proceso educativo". (50)

En suma, puede decirse que el Desarrollo Organizacional a dado signos de movimientos formales en el uso de las organizaciones, que ha dado un mejoramiento efectivo, en calidad y productividad con particular énfasis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CAPÍTULO III

- (31) Munch Galindo Lourdes, Garcia Martínez José
Fundamentos de Administración.
Editorial: Trillas México. D.F. 1992 Pág. 107.
- (32) Cortagerena Alicia B., Freijero Claudio F.
Administración y gestión de las organizaciones.
Editorial: Macchi Grupo Editores, S.A. México D.F. 1999.
Págs. 56 y57.
- (33) Opcit. Cortagerena Alicia B., Freijero Claudio F. Págs. 14 y 15.
- (34) Frederick W. Taylor y Fayol Henry.
Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y
General.
Editorial: Herrero Hermanos, S.A., México, D.F. 1983. Pág. 200.
- (35) Koontz Harold & O'Donnell Cyrill ; Wehrich Heinz.
Elementos de Administración .
Editorial: McGraw – Hill / Interamericana de México, S.A. de CV.
Estado de México, 1991. Pág. 23.
- (36) Opcit. Koontz Harold & O'Donnell Cyrill; Wehrich Heinz. Pag. 56.
- (37) Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y Organización de Empresas.
Editorial: McGraw – Hill / Interamericana de México, S.A. de CV.
Estado de México. 1994. Pág. 191.

- (38) Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas. Teoría y Practica. Segunda Parte.
Editorial: Limusa. México, D.F., 1993. Pág. 212.
- (39) Fernández Arena José Antonio.
El Proceso Administrativo.
Editorial: Diana, S.A. de CV. México, D.F. 1996. Pág. 169.
- (40) Opcit. Reyes Ponce Agustín. Pág. 214.
- (41) Opcit. Gómez Ceja Guillermo. Págs. 229 a la 231.
- (42) Opcit . Reyes Ponce Agustín. Pág. 233.
- (43) Opcit. Gómez Ceja Guillermo. Pág. 232.
- (44) Idem. Pág. 269.
- (45) Opcit. Cortagerena Alicia B., Frejedo Claudio F. . Pág. 19 y 20.
- (46) Management Today en Español.
Editorial: Comunicación Profesional Impresa, S.A.
México, D.F. año 2000. Pág. 15, 17 y 18.
- (47) French Wendell L. Y Bell Cecil H. Jr.
Desarrollo Organizacional.
Editorial : Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A... Págs. 27 y 29.
- (48) Ferrer Pérez Luis.
Desarrollo Organizacional.
Editorial: Trillas. México, D.F. Marzo 2000. Pág. 17.
- (49) Opcit. Ferrer Pérez Luis. Pág. 18.
- (50) Opcit. French Wendell L. y Bell Cecil H. Jr. Págs. 70 y 71.

**CAPÍTULO IV.- ORGANIZACIÓN DE UNA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**

4.1.- FUNCIONAMIENTO DE UNA DEPENDENCIA.

Es necesario reafirmar que tanto "la clasificación funcional como la Estructura Programática, no son de uso exclusivo de ningún sector administrativo. Ilámese dependencia o entidad gubernamental, ya que son de carácter genérico; lo que significa que estas pueden efectuar acciones que se relacionan en más de una función o subfunción; así como participar en programas y subprogramas de manera conjunta con otras dependencias o entidades del mismo u otro sector". (51)

En términos generales, "la función de la dependencia se realiza a través de tres actividades: que es el registro de la información, la cual se somete a un proceso y después la distribuye para que pueda ser empleada; la constitución de un ciclo de todo trabajo ya que son las bases para la planeación, organización y el control, con la finalidad de hacerlo más económico y eficiente; donde se planean y se conciben las operaciones de la dependencia, se utilizan los controles más precisos, obteniendo así el buen funcionamiento". (52)

La dependencia por lo tanto "es un elemento que a la par proporciona servicios a sus otras dependencias y empresas; es el sitio en donde operan sus mecanismos de control; de lo que se deduce que es un medio y no un fin en si mismo. Así mismo; debemos considerar sus factores, sus elementos, su integración, carentes de dinamismos, separando uno por uno los elementos para analizarlos en su propia individualidad para dar cumplimiento a sus fines y no a la inversa. Por esta

razón, la dependencia realiza una función directiva y productora de servicios de documentos". (53)

4.1.1.- EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LA DEPENDENCIA.

Los recursos tanto humanos, materiales, financieros y técnicos; hacen que lleven a cualquier empresa a ser de gran magnitud. "Tal hecho acontece con la administración pública puesto que, dado el desarrollo de la actividad gubernamental y su cada vez más la absorción de actividades anteriormente relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública es siempre la empresa más importante de un país.

Lo que nos lleva a la conclusión de que donde quiera que hay una institución hay una administración; se trate de una iglesia, una corporación, una universidad, un hospital, un instituto de investigación, una ciudad o un gobierno nacional, todo organismo social lleva implícita la existencia de una unidad administrativa.

En sentido concreto la administración es la ejecución de un programa, para instituciones de la vida moderna; que es desde el más simple, como la familia, hasta la más compleja, como un monopolio, un cartel o un gobierno. Pero el esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea cualquier organización que configura la administración apropiada para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala administración depende el éxito o fracaso de la empresa.

La actividad personal, la tecnología mecánica y el método de vida urbano, alteran día tras día nuestra simple estructura social y esta hace más necesario el empleo de técnicas de coordinación y control en mucha mayor escala. Por esta necesidad los países se preocupan en promover el perfeccionamiento de los sistemas de administración que puedan sujetarse y operen en el marco evolutivo de la sociedad en que se desenvuelven y aplican.

Esto permite al gobierno surgir como una empresa importante de un país quien tiene la obligación de cumplir con las tareas encomendadas y desarrollar las actividades de interés social que las empresas privadas no han podido desarrollar es pues el sector gubernamental en nuestros días que, dado su poder económico y político, el único órgano capaz de trazar y cumplir con los planes económicos y sociales: para la industrialización y desarrollo, para la consecución del objetivo y el cumplimiento de la responsabilidad, esto hace que se amplíe el ámbito de sus actividades: pero si no cuentan con un sistema administrativo eficaz, los programas que tienen el propósito de llevar a cabo, se desenvolverán en forma lenta, costosa y poco remuneradora. (54)

Toda dependencia o entidad u organismo descentralizado tiene un objetivo que se realiza por medio de un conjunto de actividades relacionadas con la programación y control de los elementos humanos que lo conforman; se toma como base a la Secretaría de desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), lo que corresponde a la urbanización, los servicios que requiere la vida comunal como: agua potable y de saneamiento y los servicios concernientes a siniestros.

"Sus objetivos son de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, los cuales se manifiestan a través de las actividades siguientes:

- La actividad de su administración; comprende el conjunto de acciones administrativas y de apoyo, ejecutadas por los órganos del gobierno encargados de los recursos humanos, materiales y financieros; además, los servicios de información y de estadísticas referentes a las políticas que tienen marcadas.
- Por lo que corresponde a la planeación y programación; comprende el conjunto de actividades relacionadas con la formulación de la política de la dependencia u organismo descentralizado, y la recopilación de información básica relativas a la programación de las entidades paraestatales que participan en dichas actividades.
- En cuanto a la vivienda; comprende todas las acciones orientadas a apoyar la superación de las carencias en materia urbana y rural en cumplimiento a los propósitos señalados.
- Lo que corresponde a los servicios de agua potable; comprende la operación, conservación y construcción de obras de captación, conducción.

regulación, tratamiento y distribución para los sistemas de agua potable y de aprovechamiento de aguas salinas.

- Lo que corresponde a los servicios de saneamiento; comprende las obras de descarga, recolección, desalojo y tratamiento de aguas de desecho pluviales y sanitarias.
- La adquisición y administración de bienes Nacionales; comprende el conjunto de actividades relacionadas con la administración de la posesión para la restauración de monumentos, paseos, parques públicos y la adquisición de inmuebles de propiedad federal destinados a los servicios públicos.
- La preservación y protección ecológica y del medio ambiente; comprende un conjunto de acciones —normadas por la Subsecretaría de Ecología— para llevar a cabo las actividades de saneamiento y ordenamiento ambiental para el control y disminución de la contaminación de agua, suelo y aire; así como, la restauración ecológica que incluye las actividades de gestión ambiental para el aprovechamiento integral de los recursos naturales y conservación y enriquecimiento; además, realiza actividades que permitirán investigar y clasificar el acervo de recursos ecológicos potenciales del país e instrumentar y aprovechar los bienes naturales renovables.

- Los servicios contra siniestros: comprenden el conjunto de actividades que el Sector Público Federal realiza, con el fin de proteger y preservar la vida y bienes de los individuos y de la comunidad, afectados por fenómenos físicos y siniestros a través de organismos especializados como son: los cuerpos de bomberos, cuerpos de socorro, etc." (55)

El objetivo principal de cualquier dependencia, es "coordinar los recursos materiales, técnicos y humanos para que puedan cumplirse todos los planes en forma eficaz, dando vital importancia al director que debe organizar:

- Para que sus subordinados realicen un servicio eficiente.
- Organizar las funciones para que se coordinen con las demás que se encuentran relacionadas dentro de la dependencia.
- Que no pierda de vista el objetivo principal de la misma, así como su fin económico y la satisfacción de la autorrealización del personal". (56)

4.1.2.- VENTAJAS.

"La dependencia está integrada por trabajadores, empleados y directivos (incluyendo los altos funcionarios), que prestan sus servicios al Estado bajo un sistema objetivo de gestión y administración que puede ser concebido y valorado

de distinta manera; dando así, las siguientes ventajas que a continuación se mencionan:

- Favorece una mejor estructuración de ciertos sectores productivos a través de las distintas unidades que la integran.
- La existencia de los principales sectores jurisdiccionales estables y oficiales en general, son organizados en forma normativa; o sea, mediante leyes y ordenamientos administrativos.
- Los principios jerárquicos y de cargo de los diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores.
- La administración de cargo moderno se fundamenta en documentos escritos que se conservan en forma original o como proyecto.
- La administración de cargo y de responsabilidad se lleva a cabo con especialización, implicando así en forma general, la preparación completa y experta de quien ocupa el puesto.

- El desarrollo de todo cargo tiene la actividad donde el funcionario actúa con capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada.
- Toda administración de cargo, se ajusta a normas generales establecidas, precisas y de fácil aprendizaje". (57)

4.1.3.- CARACTERÍSTICAS.

La dependencia desarrolla sus actividades mediante un estatuto jurídico, el cual garantiza la movilidad de los puestos calificados o superiores designados para atender y hacer frente a los múltiples problemas que competen al Estado.

Por lo tanto, "la dependencia tiene ciertas características donde:

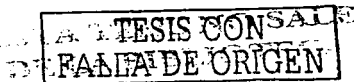
- El ejercicio de sus funciones están perfectamente delimitadas en normas jurídicas y reglamentarias.
- Las órdenes de los superiores al estar sujetas a las disposiciones legales, se deberán implantar.
- Existe un margen de permanencia para ocupar los puestos.
- Existe una separación entre función y propiedad.

- Deberán ser designados y no elegidos.
- Los ocupantes de los puestos deben tener una capacidad muy amplia y un status jurídico y/o social". (58)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CAPÍTULO IV

- (51) Secretaría de Programación y Presupuesto.
Catalogo de Actividades del Sector Público Federal.
Editorial: Papeles Cortados y Extendidos, S.A. México, D.F. 1984.
Pág. 76
- (52) Hicks Charles B. Y Place I.
Organización de Oficinas.
Editorial: Hispana Europea: Barcelona España. Págs. 27 a la 27.
- (53) Laris Casillas Francisco Javier.
Administración Integral.
Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F. 1999. Págs. 166 a la 168.
- (54) Galván Escobedo José.
Tratado de Administración General.
Desarrollo de la teoría administrativa.
Editorial: Trillas.
México, D.F. 1990. Págs. 26, 27, 260 y 261.
- (55) Opcit. Secretaría de Programación y Presupuesto. Págs. 77 y 78.
- (56) Opcit. Laris Casillas Francisco Javier. Págs. 168 y 169.
- (57) Opcit. Secretaría de Programación y Presupuesto. Pág. 79 a la 80.
- (58) Idem. Pág. 81 y 82.



CAPÍTULO V.- CASO PRÁCTICO

5.1.- LA ORGANIZACIÓN EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PÚBLICO.

Debido a la importancia que tiene la dependencia, se requiere que su organización sea eficiente, por lo que es fundamental medir su bondad eligiendo el criterio apropiado. Así se debe evitar la duplicidad de actividades generando un costo que se considera un peligro de una concentración exagerada del poder, y la mejor manera para introducir los cambios que se desean en la organización es por medio de una orden precisa sin explicaciones adicionales. La vía más adecuada para su eficiencia, es el de convencer a los subordinados de las conveniencias del cambio propuesto y así llegar a obtener la mayor cooperación.

5.1.1.- UNIVERSO.

Para realizar el estudio, se consideró a la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto de la SEDUE, donde se controlan los recursos financieros de las delegaciones estatales y de la misma dependencia, misma que cuenta con 550 empleados activos que entre ellos están considerados funcionarios y empleados.

5.1.2.- MUESTRA.

La información para la muestra representativa, se designó como a uno de los Departamentos de la Secretaría de Desarrollo Social que es el universo; mismo

que cuenta con un total de 50 personas entre los que consideré únicamente a empleados.

5.1.3.- CUESTIONARIO.

Los cuestionarios se aplicaron con preguntas cerradas, siendo estas de fácil entendimiento para su respuesta, con el objeto de saber el funcionamiento del departamento; una vez recopilada la información, se examinará por medio de un análisis para obtener el resultado.

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

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE _____

1.- ¿Sabe usted si el organigrama de su departamento se encuentra actualizado?

SI

NO

2.- ¿Conoce algún manual de procedimientos que describa los puestos principales de su departamento?

SI

NO

3.- ¿Conoce usted el objetivo general y particular del departamento?

SI

NO

4.- ¿Están claros y expresamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?

SI

NO

5.- ¿Considera usted que con la capacitación y adiestramiento que proporcionan, desarrollaría mejor sus funciones en el puesto que desempeña?

SI

NO

6.- ¿Existe un adecuado y eficiente entendimiento a nivel departamento y personal ejecutor?

SI

NO

7.- ¿Existe un programa de motivación, para que el personal participe en su trabajo y a su vez se le tome en consideración?

SI

NO

8.- ¿Considera usted necesario que exista alguna sección con personal asignado para controlar la evaluación de las actividades en general del departamento?

SI

NO

9.- ¿Existe un ambiente armónico en su lugar de trabajo?

SI

NO

10.- ¿Considera usted que las actividades en su departamento se realicen en forma constante, evite la acumulación de trabajo?

SI

NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1.4.- TABULACIÓN.

Es el resultado de la aplicación del cuestionario, donde nos demuestra el número de entrevistados y el porcentaje de cada una de las preguntas que se realizaron a través de la entrevista.

PREGUNTAS	SI		NO	
	No.	%	No.	%
1	0	0%	50	100%
2	12	24%	38	76%
3	10	20%	40	80%
4	8	16%	42	84%
5	48	96%	2	4%
6	4	8%	46	92%
7	7	14%	43	86%
8	49	98%	1	2%
9	1	2%	49	98%
10	50	100%	0	0%

5.1.5.- RESULTADOS.

Con el apoyo del cuestionario y de la tabulación, se determinó la información de la entrevista realizada valuada en el siguiente porcentaje:

Para la respuesta "NO" se obtuvo el 60%

Para la respuesta "SI" se obtuvo el 40%

El total es del 100%

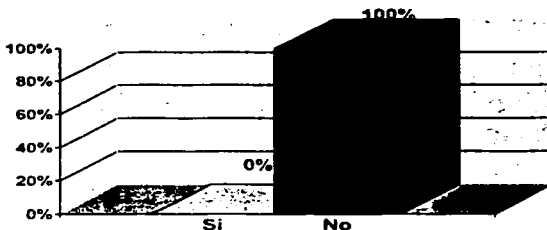
El cuestionario fue aplicado en un departamento que tiene adscrito un total de 50 personas, que son un grupo representativo para lograr una evaluación del tipo de organización.

5.1.6.- ANÁLISIS.

Al recabar la información del cuestionamiento aplicado al personal que labora en el departamento, se hizo una evaluación, dando como resultado un 100 por ciento; la cual representa un total de 50 personas representados gráficamente.

Pregunta No. 1

¿Sabe usted si el organigrama de su departamento se encuentra actualizado?



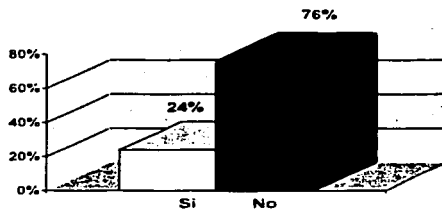
La totalidad del personal no tienen conocimiento si el departamento tiene su organigrama actualizado.

Interpretación.

Lo negativo del cuestionario, se debe a que en el departamento no existe organigrama, donde el personal pueda confirmar la ubicación del puesto que ocupa, donde se observó que carece de los elementos de organización mismos que desconocen; en esta área de trabajo se utilizan criterios y sistemas que el personal realiza conforme a la actividad que se lleva en ese instante.

Pregunta No. 2.

¿Conoce algún manual de procedimientos que describa los puestos principales de su departamento?



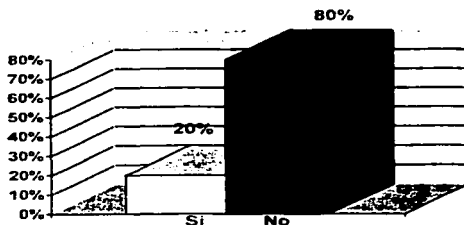
El desconocimiento de los manuales de procedimientos, la respuesta negativa de los empleados fue del 76% y los demás empleados que contestaron afirmativo es del 24%.

Interpretación

Los manuales de procedimientos del departamento son desconocidos por el personal; por eso no están bien especificadas las funciones esto hace que las acciones se realicen conforme se van presentando; el no saber el personal de cuales son sus obligaciones a desarrollar no puede evitarse la carga de trabajo.

Pregunta No. 3.

¿Conoce usted el objetivo general y particular del departamento?



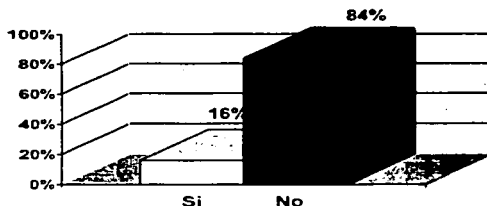
La respuesta negativa, es del 80% y el otro 20% no tiene conocimiento de lo que son los objetivos del departamento.

Interpretación.

Con respecto a los objetivos generales y particulares del departamento, no se encuentran especificados por escrito; creando un desconcierto en todas las actividades por el desconocimiento del mismo.

Pregunta No. 4

¿Están claros y expresamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?

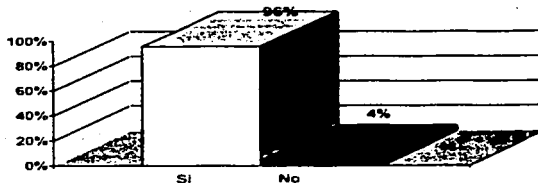


La claridad y la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad, el 84% lo desconoce y el 16% respondieron afirmativamente y son claros los niveles.

La falta de un manual de procedimientos, hace que los niveles de autoridad y responsabilidad no se desarrollen eficazmente; la persona que deba ocupar el puesto debe ser un profesionalista, con capacidad para desarrollar las actividades del puesto y coordinar la autoridad delegando responsabilidad hacia sus subordinados.

Pregunta No. 5

¿Considera usted que la capacidad y adiestramiento que proporcionan, desarrollaría mejor sus funciones en el puesto que desempeña?



Al referirnos sobre la capacitación, el 96% nos dijo afirmando que si es necesario, pero el 4% lo negaron; porque, no los evalúan después de capacitarse para mejorar sus actividades en el puesto que desempeñan.

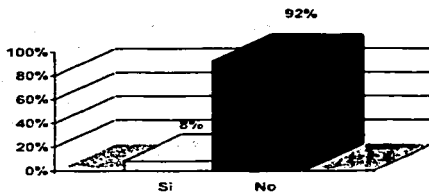
Interpretación.

Los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo que la institución otorga, no han sido impartidos al personal; ya que esto, es necesario para el desarrollo del personal como para la propia institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta No. 6

¿Existe un adecuado y eficiente entendimiento a nivel departamento y personal ejecutor?



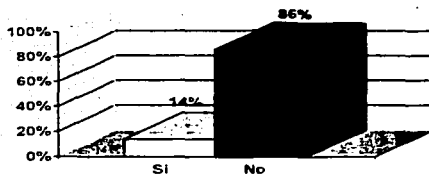
El personal que es el 92% no tiene una comunicacion adecuada, el otro 8% si lo tiene.

Interpretación.

La comunicaci3n es inadecuada, debido a la falta de capacidad de los niveles a partir de la jefatura departamental hasta los niveles de ejecuci3n; esto hace que los puestos carezcan de profesionalismo por parte del que la ocupa.

Pregunta No. 7

¿Existe un programa de motivación, para que el personal participe en su trabajo y a su vez se le tome en consideración?



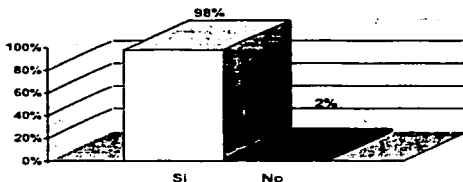
Contestaron el 80% que desconocen que exista un programa para motivarlos; pero el 14% nos respondió que si hay, pero que lo definen las autoridades.

Interpretación.

La motivación no se lleva a cabo: porque no consideran el desarrollo que puede tener el ser humano en cuanto a su creatividad; pero si lo aplican con el personal que se encuentra protegido por cualquier autoridad.

Pregunta No. 8.

¿Considera usted que exista alguna sección con personal asignado, para controlar la evaluación de las actividades en general del departamento?



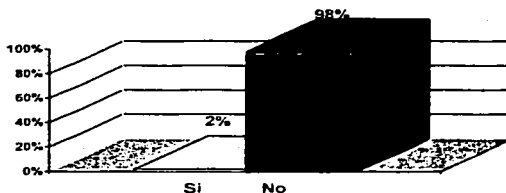
Por lo que respecta a la necesidad de una sección el 98% lo afirmaron que es necesario para el control de actividades y evitar las cargas de trabajo; pero el 2% cuestionado dice que no es requerido porque el área funciona adecuadamente.

Interpretación.

Es necesario que exista una sección de control con personal asignado, con el fin de que efectúen evaluaciones a todas las funciones que el departamento realiza.

Pregunta No. 9.

¿Existe un ambiente armónico en su lugar de trabajo?



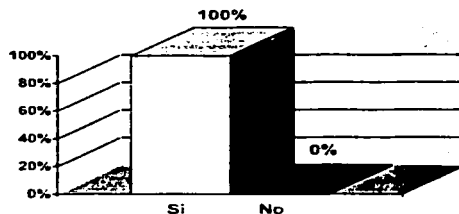
El 98% respondieron en forma negativa, por que la acumulación de trabajo hace que no sea propicio para desarrollarse; pero el 2% contesto que si es adecuado el ambiente que hay dentro del área donde se labora

Interpretación.

Al no existir un ambiente armónico, el trabajo se desarrolla con lentitud; provocando inconformidad entre el personal que labora en esa área. por eso es necesario que conozcan sus funciones para evitar conflictos.

Pregunta No.10.

¿Considera usted que las actividades en su departamento, se realicen en forma constante evita la acumulación de trabajo?



Para el 100% de los empleados, consideran que para evitar las cargas de trabajo se definan en forma organizada las actividades que realizan cada uno de los trabajadores del área.

Interpretación.

La acumulación de trabajo que el departamento tiene, se debe a que las actividades son deficientes por la falta de capacidad de quien desempeña el puesto.

5.1.7.- RESUMEN.

Lo que se requiere en cualquier organización, es de que los manuales de organización y de procedimientos sean revisados y actualizados constantemente: siempre y cuando se den a conocer al personal; asimismo, realizar un inventario de recursos humanos, con la finalidad de que la persona adecuada ocupe el puesto idóneo y así pueda la autoridad ser delegada y la responsabilidad deba ser compartida existiendo así un mayor entendimiento en cuanto a la comunicación. esto evitaría la carga de trabajo.

CONCLUSIONES

La constitución de las organizaciones, se han basado en la administración para su desarrollo, utilizando los elementos que conforman el proceso administrativo que es el de planear, organizar, coordinar y controlar en su conjunto permitiendo que se logren alcanzar los objetivos establecidos.

Uno de los elementos principales que la administración contempla es la organización, siendo considerada como la columna vertebral de toda empresa y es aquí donde se describen los niveles de autoridad y responsabilidad; por lo que diversas empresas no lo toman en consideración.

Es importante que las dependencias deben basarse en los principios de la organización; que debe ser necesario para que se establezcan cambios estructurales en las oficinas del sector público; esto permite que a la empresa se le realice un estudio para corregir los errores y que siga funcionando por medio del desarrollo organizacional, que se caracteriza por los esfuerzos que se han planteado para una respuesta al cambio de educación de la estructura de la organización, el buen funcionamiento a través del medio ambiente interno y externo que lo rodea, esto ayuda a que se logren los objetivos generales, la sobrevivencia y el desarrollo de la institución.

Por lo que corresponde a las actividades, estas se realizan por medio de los manuales de procedimientos, con especificaciones por escrito para darle la importancia y el interés a la persona que deberá ocupar el puesto; ya que es él quien tendrá la responsabilidad para llevar consigo el desarrollo de las actividades que la organización le ha asignado; asimismo, la organización deberá otorgarle capacitación, adiestramiento y desarrollo, para que realice con eficiencia sus labores cotidianas.

El ser humano debe ser considerado, en cuanto a su creatividad y participación en las nuevas alternativas; siendo esta la forma ideal para que sea motivado y realice sus funciones con eficiencia para mejor desarrollo de él y de la propia organización.

BIBLIOGRAFIA

Cortagerena Alicia B., Freijero Claudio F.
Administración y Gestión de las organizaciones.
Editorial: Macchi Grupo Editores. S.A. México, D.F. 1999.

Fernández Arena José Antonio.
El proceso Administrativo.
Editorial: Diana, S.A. de C.V. México D.F. 1996.

Fernández Arena José Antonio.
La Auditoria Administrativa.
Editorial: Diana, S.A. México, D.F. 1992.

Ferrer Pérez Luis.
Desarrollo Organizacional.
Editorial: Trillas. México, D.F. Marzo 2000.

French Wenendell L. Y Bell Cecil H. Jr.
Desarrollo Organizacional.
Editorial: Prentice – Hall Hispanoamericano, S. A.
México, D.F. 1996.

Galvan Escobedo José.
Tratado de Administración General:
Desarrollo de la teoría administrativa.
Editorial: Trillas.
México, D.F: 1990.

Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y organización de empresas.
Editorial: McGraw – Hill / Interamericana México. S.A.
Estado de México. 1994.

Hick Charles B. e Place I.
Organización de Oficinas.
Editorial: Hispana Europea: Barcelona, España. Sin fecha de Edición.

Koontz Harold & O' Donnell Cyril; Heinz Wehrich.
Elementos de Administración.
Editorial: McGraww – Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.
Estado de México. 1991.

Koontz Harold & O'Donnell Cyril.
Elementos de Administración Moderna.
Editorial: McGraw – Hill. México, D.F. 1982.

Laris Casillas Francisco Javier.

Administración Integral.

Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A. México, D.F. 1999.

Leonard William P.

Auditoría Administrativa.

Editorial: Diana, S.A. de C.V. México, D.F. 1992.

Management Today. En Español.

Editorial: Comunicación Profesional Impresa, S.A.
México, D.F. 2000.

Munich Galindo Lourdes y García Martínez José.

Fundamentos de Administración.

Editorial: Trillas. México, D.F. 1992.

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Primera Parte.

Editorial: Limusa, Noriega Editores. México, D.F. 1993.

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Segunda Parte.

Editorial: Limusa, Noriega Editores. México, D.F. 1993.

Reyes Ponce Agustín.

Administración Por Objetivos.

Editorial: Limusa, Noriega Editores. México, D.F. 1997.

Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Adunas Andrés.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

Editorial: Trillas. México, D.F. 1990

Secretaría de Programación y Presupuesto.

Catálogo de Actividades del Sector Público Federal.

Editorial: Papeles Cortados y Extendidos, S.A.
México, D.F. 1984.

Stoner James A. F. y Freeman R. Edward.

Administración.

Editorial: Programas Educativos, S.A. México, D.F. 1992.

Taylor Frederick W. y Fayol Henry.

Principios de Administración Científica/ Administración Industrial y General.

Editorial: Herrero Hermanos Sucs., S.A. México, D.F. 1985.

Terry George Robert, Ph. D.
Principios de Administración.

Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A. México, D.F. 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN