MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

CONCEPTOS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

LIC. ERIK GARUZ

IICA

FONDO SIMON BOLIVAR

INTRODUCCION

El desarrollo del Sector Agropecuario de nuestros paises depende en gran medida, de la maximización del uso de los recursos disponibles, vale decir de la mano de obra, la tierra y el capital. Para la obtención de esta maximización es impresindible tener un cabal conocimiento del concepto, características y fundamentos de la Administración.

El trabajo aquí presentado es un esfuerzo del Lic. Erick Garúz que contribuirá a la formación de los funcionarios de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, quienes tienen a su cargo la creación y consolidación de organizaciones campesinas del País.

"Los aspectos Administrativos no son los únicos que deben tomarse en cuenta en la creación y en el funcionamiento de las empresas; se ha hablado mucho de los aspectos políticos, sociales, económicos y aún psicológicos, pero poco se ha dicho de la administración, que es una ciencia humilde y callada pero necesaria si se quiere pasar del nivel de la poesía a la prosa, de la teoría a la práctica"
Emilio G. Araujo, Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, San José, Costa Rica.

INDICE GENERAL

ADMINISTRACION

I.- ANTECEDENTES

Se puede apuntar qué ciencia, en singular, representa el anhelo permanente del hombre de conocer el Universo del que forma parte.

Debido a su notoria incapacidad para su captación integral, ha fraccionado a la ciencia en aspectos que pueda estudiar y dominar unitariamente o en grupos:

Ciencias físicas y matemáticas
Ciencias sociológicas o humanísticas
Ciencias metafísicas, etc.

Disciplinas que naturalmente se ajustan a los principios científicos de:

a.- Aplicación Universal
b.- Susceptibles de medirse, y, por tanto, de ponderarse
c.- Que sus principios hayan sido descubiertos, no creados por el hombre. 1/

Sin embargo, han quedado intersticios entre el campo de una ciencia y el de otra (ciencias residuales según el filósofo francés Littre) que no habían sido estudiados y entre ellos resalta con caracteres vigorosos, por su aplicación moderna, la

---

1/ La Administración tiene los principios científicos, y es una ciencia, que tiene sus orígenes en la psicología, sociología, economía, derecho, moral etc., ya que sus elementos también están en éstas disciplinas lo único que la Administración la aplica en las empresas.

ciencia de la Administración.

a.- Con un carácter definitivamente científico
b.- Conteniendo ciertos aspectos de arte
c.- Como una auténtica y apasionante profesión la que, en el caso de la del contador público , su complemento insubstituíble y básico.

A.- Concepto:

La ciencia de la Administración se desenvuelve y desarrolla en los organismos funcionales denominados empresa, mediante el llamado Proceso Administrativo ya que, sociológicamente hablando los hombres, desde su aparición en el planeta, y en su posterior desarrollo se han agrupado por tres motivos:

a.- Biológicos o antropológicos
Necesidades sexuales y de procreación
b.- Geográficas o territoriales
Areas de subsistencia. Defensa común de propiedades, familia, alimentos, etc.
c.- Funcionales o afectivos 1/
Funcionales:
1. Comunidad de metas y objetivos generalmente de tipo económico o financiero.
2. Comunidad de acción, de operación, de ocupación, etc.
Afectivos:
1. Comunidad de ideales o de afectos.

De ahí que a la ciencia de la Administración se le considere formando parte del punto "c" motivos funcionales o afectivos

---

1/ El tercer motivo surge de la satisfacción de los dos anteriores durante los albores del Capitalismo y la Revolución Industrial.

en la parte correspondiente, punto número 1, a objetivos o metas de tipo económico o financiero, los mismos se analizan de la manera siguiente:

a.- Negocios: Cuyo objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero o de lucro.

b.- Ideales operativos: Con objetivos específicos, exentos de espíritu lucrativo, tales como "Estado", "Iglesia", bibliotecas, sindicatos, agrupaciones deportivas, O.N.U. etc.

c.- Ideales afectivos: Amor en todos sus aspectos o bien amistad representada por clubs de amigos, clubs de admiradores, etc.

Pero teniendo todo lo anteriormente expuesto, como un inmenso común denominador a la eficiencia.

II.- SU DEFINICION NOMINAL

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por último las partes o elementos de que se compone.
Por ésta razón, tras de buscar en este capítulo definir la Administración, veremos en los siguientes; sus especies, sus relaciones, y los elementos, que integran ese fenómeno tan interesante -sobre todo en éstos momentos- que es la Administración.

A.- Definición Etimológica:

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el "verdadero" (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.
La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.
La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter".
Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación y obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.
La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

B.- Uso de la palabra Administración:

El empleo de la palabra; han dicho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable: casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es una parte de la organización, o viceversa.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Adminitración, podremos deducir sus elementos básicos.

E.F.L. 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".

J.D. Money: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone ésta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plawman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve de la Administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

M I

Fed

C.- Su objeto:

¿Sobre qué recae la Administración ? ¿En qué medio puede darse solamente?
Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que éstas funciones se realizan en un organismo social dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.
Ahora bien, la experiencia nos señala -y los estudios sociológicos se encargan de justificar ésta apreciación- que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí sólo.
La sociedad -esto és, 1/ "la unión moral, de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común- es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.
El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: la Administración se da necesariamente en un ORGANISMO SOCIAL.

1/ Cuando nos estamos refiriendo a la Sociedad, debemos entender ésta como Empresa. Los hombres unidos, emprendiendo una actividad, que necesita el concurso mancomunado, pero que los beneficios lo adquieren cada uno de los integrantes.

D.- Su finalidad:

De lo dicho antes se deduce que, al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr ésto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el sólo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

Pero lo social no solo suma, sino que multiplica -a veces en forma insospechada- la eficiencia de la energía individual. Baste con recordar, por ejemplo: la casi milagrosa capacidad que la industria moderna, sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número infinitamente mayor.

Pero es también evidente que "entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunas mejores que otras". 1/

Así por ejemplo: determinadas formas de dividir el trabajo pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas de controlar las actividades pueden dar mejores resultados; entre las formas establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes, habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes, pueden ser más realistas, etc.

Lo anterior indica que, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forma una empresa, y precisamente en razón de la manera que se les coordine, se obtendrá mayor

---

1/ Tenemos por ejemplo la autogestión como una forma de organización.

o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que se ha resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que, sin élla, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructure y maneje una empresa está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de élla, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como: capital, materias primas, máquinas, etc.

El buen administrador no es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ellos como la esencia misma de la Administración, por la mayor parte de los autores de importancia.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y; medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único. Ya explicamos que, independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la misma forma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos de ordenarlos, simultáneo o sucesivamente, en una palabra,

de "coordinarlos está sujeta a reglas, y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que de la bondad de cada medio.

E.- Sus etapas: 1/

Si observamos como se desarrolla la vida en todo organismo social -y principalmente la de aquellos que, como la empresa forma el hombre libremente- podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor éstas dos fases ya insinuadas en el número anterior.

La primera etapa en todo organismo es de estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en todas su variedad, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social, en su primera etapa partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, to-

---

1/ Estas etapas se pueden observar en la misma estructura de funcionamiento de la Direccion Nacional de Desarrollo Social en la cual Organización Campesina tiene como actividad principal formar asentamientos y Gestión de la Empresa su desarrollo u hacerlas funcionar.

do se dirige a la estructuración de ese organismo social, cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Distinción predominantemente conceptual:

Lo anterior no significa que la distinción entre las dos fases señaladas sea perfecta, ni se de tajántemente en la realidad, sino más bien que es lógica, con el fin de estudiar mejor cada aspecto separadamente, como ocurre en otras muchas disciplinas, por ejemplo: la distinción entre anatomía y fisiología, táctica y estratégia, analogía y sintaxis, etc. Representa más bien la distinción de dos aspectos o enfoques de una realidad de suyo indivisible.
Así como en el organismo físico la época de formación supone también operaciones y funciones, en la etapa de estructuración o creación de una sociedad cualquiera, existen operaciones funcionales y por cierto de enorme rapidez. Pero, con todo, en esta etapa predominan el criterio y los problemas propios de la estructuración.
Y de la misma manera, así como un organismo físico, aunque ésté totalmente formado, tiene siempre que estarse adaptando a las necesidades cambiantes del medio, sea para reparar pérdidas, combatir enfermedades, etc. en un organismo social, que se encuentra en su período normal de operación, es indispensable estar estructurando constantemente determinado departamento, agrandarlo, readaptarlo a nuevas necesidades o posibilidades, substituir elementos que han salido de el, etc. Pero con todo, en éste período predominan el aspecto y los problemas de índole operativos o funcional, sobre los de naturaleza creativa o estructural.

Dos aspectos:

El estudio de estas dos etapas distintas, tiene como fin principal comprender mejor dos aspectos diversos:

1.- Como deben ser las relaciones que se dan en un organismo social, y
2.- Como son de hecho esas mismas relaciones.

Urwick ha dicho en su libro "La Teoría de la Organización" que una teoría sobre la materia es posible tan solo si somos capaces de distinguir entre estos dos pastectos, que el llama Mecánica y Dinámica de la Administración.
En lo que él denominó la Mecánica Administrativa, o sea los aspectos de estructuración, se trata de "cómo deben ser las relaciones". Mira siempre hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que "debe hacerse".
En la Dinámica Administrativa, o sea en lo que es ya operativa se busca "como manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y actual.
Los dos aspectos de la Administración, se refieren por lo tanto a LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y DE OPERAR un organismo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica.

F.- Definición real:

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la Administración, la definición siguiente:

ES EL CONJUNTO SISTEMATICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL.

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la"ADMINISTRACION ES LA TECNICA DE LA COORDINACION".

De la Administración de Empresas, y a reserva de analizar más adelante el concepto de éstas, podemos formular esta definición:

ES LA TECNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACION DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.

Comparación con otras definiciones:

1.- El objeto de la Administración está claramente comprendido en todas las definiciones: destaca en Brech ("proceso social"), Peterson y Plowman ("grupo social"), y Koontz ("organismo social").

2.- El aspecto de finalidad destaca en Brech ("forma eficiente para lograr un propósito dado"); en Koontz ("su efectividad en alcanzar sus objetivos"). Pero se sobre entiende en Money ("dirigir ... " para qué?); Tannembaum ("servicios... debidamente coordinados").

3.- Los dos aspectos de la coordinación se encuentran más claramente en Brech ("planear y regular"), Peterson ("determinan y clasifican-realizan") y Fayol ("preveer y organizar-mandar, coordinar y controlar").

4.- El aspecto técnico está explícito en Money, Peterson y en Fayol, ya que la separación de etapas solo se concibe bajo el concepto de un tratamiento técnico de la Administración.

III.- CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

A.- Características:

1.- Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el

M

tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, la Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2.- Su especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta por ejemplo: en la empresa funciones económicas, contables, productivas es específico este fenómeno y distinto a los que acompaña. Se puede ser, por ejemplo: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3.- Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases, y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo: al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4.- Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así por ejemplo: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo o jefe de línea

B.- Su importancia:

1.- La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2.- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

5.- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos, substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la clasificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por; ellos, como el punto de partida de ese desarrollo.

IV.- ADMINISTRACION DE PERSONAS Y COSAS

A.- División básica:

El éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.
Así, entre las personas podemos mencionar en una empresa: los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, los obreros calificados, semicalificados y no calificados, etc.
Entre las cosas, aunque puede considerarse un gran número, podemos mencionar las máquinas, los materiales, los métodos y el dinero.

B.- Su influencia administrativa:

Personas y cosas, son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso. Las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad. Son, por ello, exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un organismo social.
Las personas, por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo, en el desarrollo de dichas funciones, se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y sobre, todo, a las cosas, en forma tal, que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de personas.
Por lo mismo, las personas, no pueden ser nunca consideradas como medios. Sus acciones ciertamente lo son para la realización del fin social, pero las personas, como tales, no pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como me

dios. Olvidar esto, trae consecuencias aún de influencia administrativa.

C.- La medición de ambas clases de administración:

Considerando otro aspecto, las cosas están sujetas a la ley de la causalidad. Por ello, su influencia en el éxito de las funciones administrativas pueden precisarse de antemano con certeza y, en un gran número de casos, aún puede medirse.
En cambio, los problemas relacionados con la administración de personas en razón de ser éstas seres inteligentes y libres, solo en cierto sentido -que precisaremos adelante- más están sujetas a dicha ley. Por lo mismo, su comportamiento es más dificilmente previscible y sensurable.
En cambio, predomina respecto de ellas la relación de medios a fines, ya que la inteligencia del hombre conoce éstos últimos, y busca los más adecuados de los primeros para obtener su logro. La Administración de Personas, se mueve pues, en el dominio de la ley de la finalidad.

D.- Importancia relativa de ambas especies:

De lo expuesto resulta en forma indudable que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas, y sólo secundariamente de la administración de las cosas.
En efecto, las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan sólo instrumentos -aunque indispensables- pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto a su eficacia, a la calidad de la administración de las personas.
La administración de las cosas sólo puede ser realizada "por medio" y a través de la administración de las personas.

V.- TIPOS DE LINEA DE AUTORIDAD O DE ORGANIZACION

Existen diversos tipos de organizaciones o de líneas de autoridad o sea por definición el hecho de poner conexión y coordinación sistemática los elementos tanto humanos como materiales de una empresa.
La dirección de ambos elementos combinados puede estar encomendada a una persona o a un grupo, la distribución del trabajo puede hacerse entre un número de unidades que realizan las mismas funciones o de manera que cada parte realice una función determinada, originando con ello la responsabilidad compartida, total o parcialmente. . Las distintas comunicaciones de la autoridad, la responsabilidad y distribución de las labores da así origen a los tipos de organización o líneas de autoridad siguiente:

Puros:

1.- Lineal o Militar
2.- Funcional
3.- Lineal y de Planta Mayor (Staff o Asesoría)

Mixtos:

1.- Línea funcional
2.- Comités

A.- Lineal o Militar:

El tipo de autoridad lineal o militar es el más simple porque las líneas de autoridad, las de distribución de trabajo y las de responsabilidad tienen en marcha paralela, se le conoce también con el nombre de tipo militar por estar organizado el ejército, en parte, en esta forma:
Un cuerpo del ejército que se encuentre bajo las órdenes de un general de división, está formado por brigadas bajo las órdenes de un brigadier: cada brigada se divide en regimientos bajo las órdenes de coroneles: cada regimiento en bata-

llones bajo las órdenes de un teniente coronel o un mayor, cada batallón en compañías; cada compañía en pelotones, etc. Este tipo de organización es de sólida autoridad, rápido en la acción y simple en su funcionamiento, descansa en los hombres y no en los principios, pone énfasis en la acción individual y no en la cooperación, con la circunstancia de que no es el apropiado cuando se requieren conocimientos técnicos para la realización de determinadas funciones porque no permite la especialización de sus elementos debido a la variedad de actividades que cada uno desarrolla.

B.- Funcional o especializada:

Este tipo de autoridad es aquel en que se reparte el trabajo de acuerdo con la función o actividad que se realice, en el que existe un responsable de la función y que, por tanto se le otorgue autoridad para supervisar y dirigir cada órgano el cual obviamente debe tener sus funciones definidas y sus actividades de naturaleza similar.

La división funcional consiste en reunir las actividades afines en un solo grupo y bajo un solo control, siendo las bases para establecerla: a).- Existencia de una íntima relación funcional entre las actividades del grupo; b).- distinción fácil entre las actividades del grupo en relación a las de otro; c).- Que todas las actividades de un grupo, estén en aptitud de ser controladas dentro del mismo.

En el ejemplo que se ha puesto del ejército, la división sería la parte de éste grupo cuyos órganos se encargan: unos, de la construcción de puentes y defensa; otros: del aprovisionamiento de las tropas, otros: de abastecimientos y equipo, etc.

El tipo de autoridad lineal es esencial para la disciplina y la existencia continuada del todo. El tipo funcional es

muy conveniente para lograr una mayor eficiencia porque cada órgano está encargado de una función determinada, en la cual se especifica y perfecciona.
Como se podrá observar, el tipo lineal y el funcional, ni son opuestos ni son sistemas entre los que deba elegirse, sino por el contrario complementan y combinan, dando así origen a otros de carácter mixto.

C.- Lineal y de Plana Mayor (Staff):

Eliminan los inconvenientes del tipo funcional ya que la especialización del grupo se practica a través de los funcionarios de línea quienes se encargan de transmitir o interpretar las indicaciones que les hagan los de la plana mayor. Los funcionarios de plana mayor no gozan, como es natural, de ninguna autoridad de mando.
La responsabilidad recae exclusivamente en aquellas personas que tienen facultades de autoridad, utilizando exclusivamente los servicios de los funcionarios de línea, siendo éstos quienes deben vigilar que las actividades y labores se desarrollen de acuerdo con sus instrucciones.
Tiene como inconveniente éste tipo de organización, el que por falta de autoridad de la plana mayor, pueda dar por resultado que sus recomendaciones sean mal interpretadas por los funcionarios de línea o bien, que sean mal aplicadas, pudiendo ello ocasionar que resulte ineficaz el asesoramiento de dichos funcionarios. Como ejemplo típico de un departamento lineal con aspectos de plana mayor tenemos el de personal, cuya función es controlar y normar las actividades de los trabajadores y sus relaciones con la empresa y entre ellos, tales como: entrevistas, pruebas e investigación de los solicitantes de empleo, previsión de varios servicios de tipo social o de bienestar como: recreación, deportes, recompensas, así como orga

nización de jornadas de higiene y prevención de accidentes de trabajo, etc.

D.- Líneo Funcional:

Este tipo de organización constituye una combinación del lineal y del funcional, con la circunstancia favorable sobre aquellos de que elimina los inconvenientes de cada uno aprovechando en cambio sus ventajas que permiten una mayor flexibilidad para amoldarse a los aumentos, modificaciones o cambios en las actividades, operaciones o sistemas de la empresa.

En el tipo de organización líneo-funcional se participa de la ventaja del control y de la limitación de autoridad y responsabilidad que se encuentra en la organización lineal, aumentando a la que reporta la especialización que se obtiene por la intervención de aquellas personas cuyos conocimientos amplios de sus funciones, les permiten desempeñarlas con mayor rapidez y eficiencia.

Los trabajadores que desempeñen una labor ejecutiva especializada, servirán igualmente de asesores y consejeros de aquellas que se conserven en el orden lineal, ascendente y descendentes ofreciendo una mayor seguridad en la eficiencia del trabajo y dando oportunidad a que los funcionarios superiores de la escala lineal dispongan de tiempo para dedicarse a actividades ejecutivas y puedan asímismos, afinar su criterio con base en asesoramiento técnico.

E.- Comité:

Este tipo de autoridad es aquel, que como lo indica su nombre se desarrolla a través de ciertos grupos de jefes de la empresa destinados al asesoramiento y que se denominan comités, actuando cuando las determinaciones que deba tomar la empresa tengan que ser meditadas o discutidas ampliamente y

en consecuencia se necesite la cooperación de hombres de la misma o de distinta categoría de autoridad, pero siempre dentro de la especialización deseada.

En consecuencia, la particularidad principal de éste tipo de organización es la reunión de personas capaces para la realización de un fin común con respecto a las operaciones de la empresa orientando al conjunto de un espíritu de cooperación que puede y debe auxiliarse de técnicos externos especialistas en la materia.

Estos comités pueden ser formados en cada uno de los niveles o estratos de la organización y pueden encargarse los de tipo superior de las funciones de presupuestos, relaciones públicas, investigación de mercados, etc. y en las inferiores de prevención de accidentes de trabajo o de enfermedad profesionales, reducción de desperdicio de tiempo o de materiales.

Cada comité, debe organizarse para un objeto determinado, con fines permanentes o temporales, debiendo ser el número de miembros lo más pequeño posible, con objeto de hacer cortas y útiles las deliberaciones ya que en caso de ser éstas dilatadas, darían escasa información y pérdida inutil de tiempo.

F.- Resumen:

Nombre	Características
1.- Lineal o Militar	Unidad de mando- Concentra en una persona todas las funciones y responsabilidades. Descansa en personas. Acción individual
2.- Funcional	Cada uno de los empleados superiores tienen participación en el mando, para lo cual se le otorga facultades y se le exigen responsabilidades. Agrupamiento de funciones afines. Descansa en principios. Especialidad individual.
3.- Lineal y Plana Mayor	Autoridad de los funcionários de línea, asesoramiento por la plana mayor o bien por técnicos externos.
4.- Líneo funcional	Autoridad, especialización y asesoramiento por los funcionarios de línea.
5.- Comités	Se comparte la responsabilidad de las órdenes dadas, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo, por mayoría de votos de los miembros del comité respectiva Planeación en conjuntos especializados por funcionarios de línea o contratados.

M

Fe

G.- Ventajas y desventajas de cada tipo:

Lineal o Militar:

Ventajas:

a.- Es sencillo de entender
b.- Hay clara división de autoridad y responsabilidad
c.- Facilita acciones rápidas
d.- La disciplina puede controlarse fácilmente

Desventajas:

a.- La estructura es rígida
b.- Debido al control integral de cada jefe, éste puede viciarse.
c.- Por falta de asesores en determinadas actividades puede que se mantengan métodos atrasados de trabajo.
d.- Los subjefes o supervisores ofrecen resistencia a los cambios y progresos.
e.- Normalmente los jefes que ocupan puestos claves (superintendentes, contadores, etc.) tienen una carga muy grande de trabajo.
f.- La pérdida de uno o dos hombres en puestos de mando ponen en peligro la organización.

Sistema funcional:

Ventajas:

a.- Esta organización está basada en la capacidad de expertos. Se busca la mayor eficiencia en el trabajo por la destreza que da la especialización.
b.- La subdivisión del trabajo es planeada, descomponiendo un trabajo complicado en varias funciones simples.
c.- El trabajo mental queda claramente separado del manual.
d.- Es flexible, es decir, da efectos rápidos en la instalación de un proceso nuevo.

Desventajas:

a.- La difusión de la responsabilidad puede quebrantar la disciplina y desconcertar al obrero, debido a las contradicciones, aparentes o reales, en las órdenes de los jefes.

b.- La sobreposición de autoridad puede provocar conflictos entre los propios supervisores.

d.- La iniciativa personal de cada supervisor está bastante reducida.

Lineal y de Plana Mayor: (Staff o Asesoría)

Ventajas:

a.- Este sistema está fincado en una especialización de funciones planeadas de antemano, igual que el funcional.

b.- Proporciona conocimientos especiales a los altos ejecutivos, acerca de los problemas administrativos y de operación.

c.- delimita responsabilidad y unidad de mando, y al mismo tiempo se aprovecha de la idea del funcionalismo de Taylor.

d.- Se mantiene la continuidad de ocupaciones de la organización lineal y se tiene reserva para substitución de ejecutivos mediante los asesores.

Desventajas:

a.- En ocasiones se confunden los campos de acción de los técnicos asesores y de los ejecutivos de línea.

b.- Cuando no se comprende bien el papel que desempeñan los cuerpos de asesoramiento y de servicio, existe la tenencia de nulificar su efectividad.

c.- los ejecutivos de línea ven con frecuencia y desagrado que la intervención de los asesores les quita autoridad ante sus subordinados.

VI.- ORGANOGRAMA O CARTAS DE ORGANIZACION

Nuestra definición correspondiente a la etapa de organización, menciona como primer elemento la elaboración de la estructura óptima del organismo funcional, misma que gráficamente se representa en los llamados organogramas o cartas de organización. Los organogramas pueden definirse como las representaciones gráficas que permiten observar en una visión de conjunto a un organismo funcional, o bien de una parte de el y que generalmente indican:

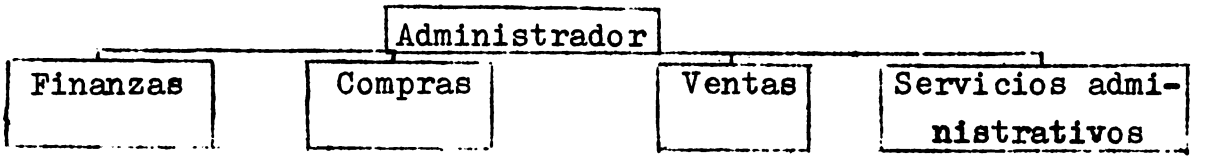
1.- La estructura general de un organismo social
2.- Los puestos directivos y ejecutivos
3.- Los comités o las dependencias de asesoría o staff en su caso
4.- Las políticas o actividades establecidas
5.- Los diferentes niveles jerárquicos
6.- Los canales de autoridad y de comunicación
7.- Las funciones y sus agrupamientos en las políticas correspondientes.
8.- En su caso, la estructura específica de alguna función o funciones indicando su composición interna.
9.- Mediante un cuadro en el ángulo superior derecho, se acostumbra informar de la cantidad de puestos en cada función o en cada política, según el caso y según costo mensual o anual.

En cuanto a su formato o diseño existen cuatro formas para la presentación de los organogramas:

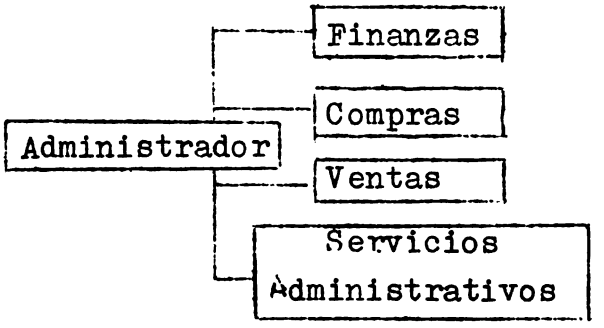
1.- Vertical: Niveles jerárquicos de arriba hacia abajo
2.- Horizontal: Niveles jerárquicos de izquierda a derecha
3.- Circular: Niveles jerárquicos centro a la periferia
4.- Barras: Niveles jerárquicos con base en la longitud de las barras, pudiendo ser éstas, verticales u horizontales.

MODELOS PARA LA PRESENTACION DE LOS ORGANOGRAMAS O CARTAS DE ORGANIZACION

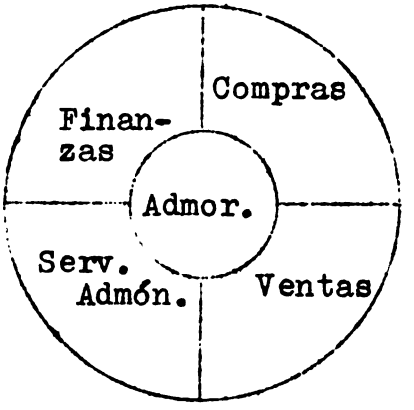
1.- Vertical



2.- Horizontal

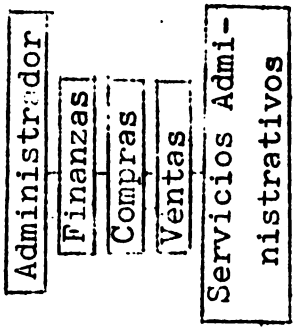


3.- Circular

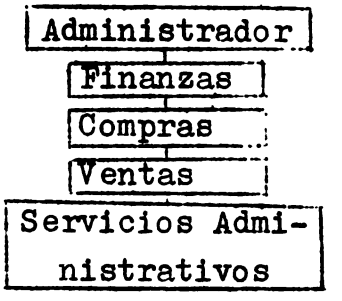


4.- Barras

Vertical



Horizontal

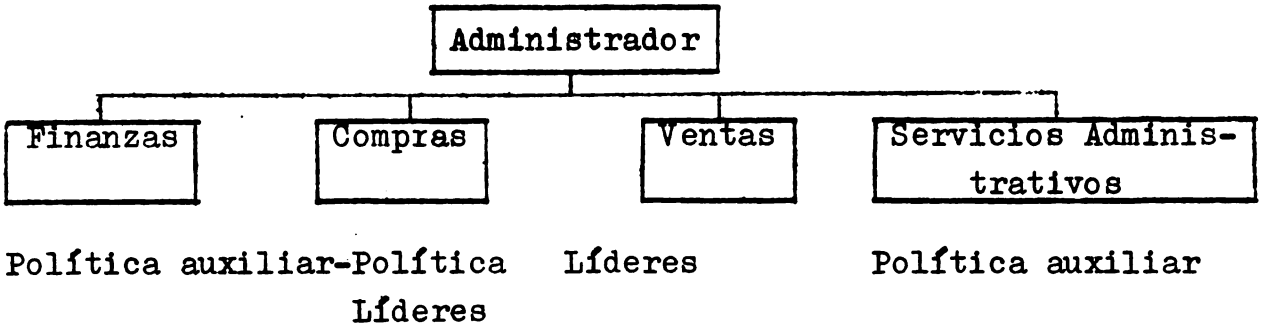


B.- Políticos Líderes y Políticos Auxiliares:

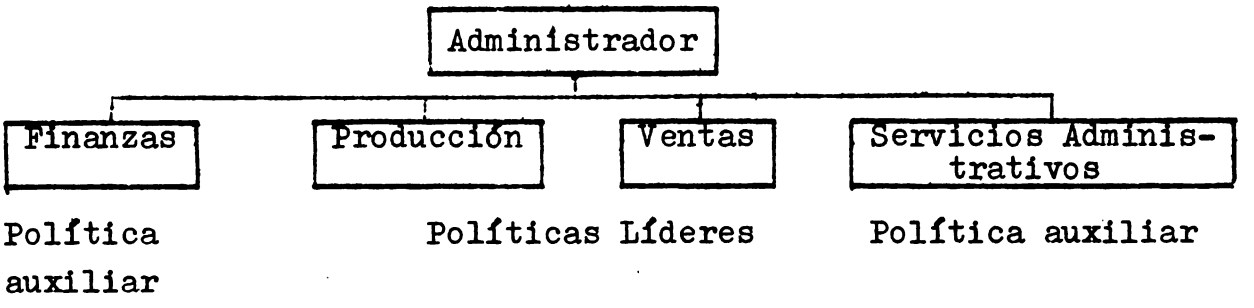
A través de cualquier organograma o carta de organización se pueden observar cuatro grandes divisiones que se denominan políticas o actividades.
Dos de ellas son llamadas políticas auxiliares y definitivamente aparecen en todos los organismos funcionales. Ellas son las finanzas y servicios administrativos y sus actividades definidas son en términos generales, auxiliar a las políticas llamadas líderes, actividades básicas que tiene que desarrollar el organismo funcional para cumplir con su objetivo empresarial, para a través de ellas, alcanzar óptima utilidad bruta.
Las dos políticas auxiliares: finanzas y servicios administrativos serán las que al ingresar al estado de resultados, se constituirán en los renglones indicativos de los aspectos financieros y administrativos.
Ahora bien, se admite que todos los tipos de negocios quedan incluídos en los siguientes aspectos:

a.- Comerciales
b.- Industriales y
c.- De servicios.

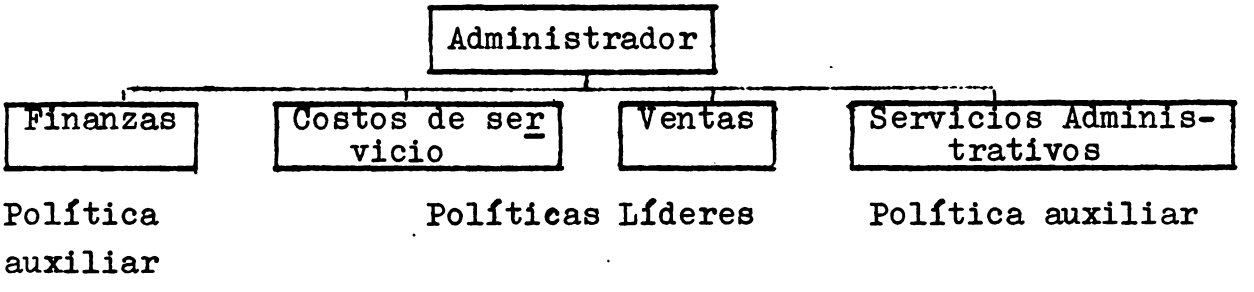
podemos afirmar que la presentación gráfica o los organogramas respectivos de dicho organismo funcionales deben ser:



b.- Industriales



c.- De Servicios



Es decir que los organogramas o cartas de organización representativos de las tres empresas seguirán, de manera simbólica, la estructura del estado de resultados en sus áreas básicas: Ventas, compras o producción, finanzas y servicios administrativos. A continuación se hace figurar un ejemplo de organograma general, estructural y funcional de una empresa de tipo comercial.

M

Fe

VII.- CONCEPTO DE EMPRESA

Las empresas son el factor fundamental de la economía de los pueblos, influyendo decisivamente sobre sus niveles de vida, es decir, tienen un marcado carácter económico-social. La gran importancia de éste aspecto impone a las empresas su actual evolución hacia organizaciones más eficientes para que las naciones puedan alcanzar o seguir el actual ritmo económico-social que viene produciéndose por el rápido progreso que experimentan todas las ramas del saber humano.

Reconocida la importancia de las empresas, toda nación que aspira a reorganizar su economía, estableciendo programas, planes de desarrollo económico-social, debe tener en cuenta todo lo relacionado con ellos: Comparación de precios o costos con los equivalentes extranjeros, eficiencias de las organizaciones, inversiones del capital para nuevas industrias y modernización o ampliación de las existentes, volúmenes de productos fabricados, industrialización agrícola, fuentes de trabajo y nivel de vida, etc.

El actual concepto económico-social de las empresas es reciente, ya que ha sufrido varios cambios a través del tiempo, igual que le ha ocurrido a la misma empresa. Al principio, la empresa era de tipo artesano, en el que todo se desarrollaba en el plano familiar, más adelante cuando la industria y el comercio empezaron a desarrollarse la empresa, salió de su forma de economía a patrimonio familiar, para pasar al de sociedades o compañía con capitales cada vez mayores, hasta nuestros días.

A.- La Empresa y el medio social:

Los fines de la vida económica y por tanto, de las empresas son fundamentalmente : elevar la producción de toda clase de bienes hasta el máximo que permitan las posibilidades y medios empleados y lograr que éstos bienes se distribuyan

con justa equidad entre las personas y familias, la empresa, como elemento principal de la economía, tiene los mismos fines, limitados generalmente al medio exterior en que se desenvuelve: alcanzar la máxima producción y mejorar en lo posible el nivel de vida de todos los miembros que la integran.

Ambos fines se hayan estrechamente vinculados, hasta el punto que en la práctica es imposible alcanzar cualquiera de ellos sin hacer lo mismo con el otro. De este moderno enfoque de la economía, al que se ha llegado a través de la evolución en la forma de vivir de la humanidad, arranca la definición social de la empresa como asociación de personas que poniendo en actividad los elementos de que dispone, procura a sus miembros y familiares el medio de vida material y moral que les corresponde por su condición humana.

1.- Condiciones necesarias para establecer la sociedad:

Realmente existen unas series de condiciones que procuran que los hombres busquen, el auxilio de la comunidad o de la asociación como defensa, ante el medio, que a su vez le permite desarrollarse y sobrevivir, logrando establecerse o desarrollarse por éstas premisas la existencia de todo tipo de empresa.

Condiciones:

a.- Racionalidad: El hombre comprendió las ventajas de unirse a otros semejantes suyos.

b.- Finalidad: Este deseo de asociación tiene un fin claramente definido; que el grupo hace lo que el hombre solo no puede hacer, en otras palabras, se eficientizan las actividades que se desarrollan o hayan de desarrollarse.

c.- Organización, Dirección del Trabajo: Esta condición radica que el hombre en grupo, puede organizar, la forma de efectuar el trabajo, mediante la otorgación de actividades a sus miembros, dentro del proceso productivo, que en otros tiempos se hacía en forma artesanal o sea que el individuo solo tenía que efectuar todo el proceso.

d.- Autoridad: Consiste en la unidad de dirección por un lado, por el otro la coordinación de las actividades mediante un mecanismo de aceptación que le llaman autoridad, o sea por lo acordado.

B.- La Empresa como unidad económica:

Se define también la Empresa como unidad económica productiva, creada para producir beneficios. Puede estar igualmente dedicados a proporcionar determinados servicios necesarios para la colectividad y alicientes de lucro, pero éstas empresas son generalmente de carácter público, o estatal y son mantenidas por el público a través de los impuestos o gravámenes oficiales.

En toda empresa de importancia o envergadura hay cuatro factores productivos básicos:

a.- Tierra

b.- Trabajo

c.- Capital

d.- Actividad del empresario o dirección

Sin menospreciar los otros factores jerarquizados de acuerdo a su participación, nos dedicamos a la dirección por ser a tono con el presente trabajo.

En la época del artesanado, el capital y la actividad empresarial estaban en una misma mano, de acuerdo a lo indicado, es decir, era el mismo dueño del taller o negocio quien lo dirigía personalmente; a medida que las

empresas han ido haciéndose mayores y más complejas, el capital y la actividad empresarial o directiva se fueron separando paulatinamente, igual que ha ocurrido con el capital y el trabajo, estableciendo poco a poco una más clara diferenciación entre ambos factores. Hoy día el capital interviene cada vez en mayor proporción en el ciclo de la producción, pero con poca o nula intervención suya, en la dirección.

Los grandes complejos industriales y las más importantes compañías concentran un volumen ingente de capital en forma de acciones, obligaciones y créditos, sin embargo, están dirigidas como siempre por un presidente y un concejo de administración.

VIII.- FUNDAMENTO SOBRE LA ORGANIZACION

La empresa, sea de tipo industrial, agropecuaria o de servicios, está constituída por un sistema de cometidos funcionales y jerárquicos, enlazados entre sí intensamente orientado hacia el fin común de producir bienes, obteniendo por ello un beneficio económico. Este sistema de cometidos viene a formar una estructura orgánica, adaptada en cada caso a las características del tipo de empresas y de las circunstancias que la rodea: medios de trabajo, nivel de vida de la región en que se haya, clase de bienes o de servicios que produce o sirve el.

Por tanto, la empresa constituye en sí una organización con un sistema estructural orgánico de cometidos funcionales y jerárquicos como ya se ha indicado, organización a la que han de acoplarse y supeditarse todos y cada uno de los miembros que forman parte de ella.

Una organización perfecta, con una estructura adecuada y un plan lógico de conducta para cada uno de sus componentes, es

una necesidad de la que no puede prescindir la moderna empresa, si quiere lograr los fines para los que ha sido creada.

A.- ¿Qué se entiende por Organización?

Organizar consiste en encajar las distintas funciones y elementos para construir un todo perfectamente ordenado, a fin de que la empresa logre sus objetivos.

B.- Objetivos de la Organización :

Los objetivos fundamentales de la Organización son:

1.- Economía de Personal:

Es bien claro el motivo de éste objetivo y de sus circunstancias, necesidad de disminuir los gastos de fabricación o de producción para conseguir precios más competitivos, evitación de encarecimiento de la mano de obra y de alzas de salarios, etc.

La economía de personal, no se refiere directamente a sus aspectos de menor número de empleados, sino a su porcentaje con referencia a la producción, es decir al grado de productividad.

Por ejemplo, cuantas más piezas por obrero producirá una industria, refleja mayor índice de producción, cuanto más quintales por trabajo produzca el predio, refleja igual que el ejemplo anterior.

También afecta a la producción que representa el capítulo de sueldos, incluídos las primas y demás remuneraciones económicas de carácter extra en el costo de cada pieza o elemento fabricado o producido.

Ahora bien, el concepto de economía de personal no tiene relación con el de reducción de salarios sino todo el contrario, puesto que el mayor grado de productividad se convierte en aumentos de salarios sin alterar el de los productos.

2.- Economía de materias primas:

Tampoco ofrece dificultad comprender las razones de éste objetivo. El porcentaje más bajo en el precio del material empleado en la reducción con relación a su costo total, permite disminuir el precio de dicho producto, o sea hacerlos más competitivos.

Viene a resultar una relación en los gastos de producción o de explotación, con efectos similares a los que origina la economía de personal ya descrita.

Son muchas las maneras de conseguir una economía de materias primas, empleo de clàses de materia más barata por su abundancia, pero sin perjuicio de la calidad; mejor aprovechamiento de los mismos, evitando gastos originados por fuertes stock en existencias.

3.- Economía de maquinaria:

Este objetivo se complementa con los dos anteriores, para lograr menores gastos de fabricación o de producción, su finalidad es la de alcanzar mayor producción con el menor número posible de máquinas, o , dicho de otra manera, aumentar la relación producción-maquinaria. De este modo se pretende que el porcentaje que suponen los gastos de máquinas en los gastos generales de producción, sean cuanto más bajos mejor.

Para mejorar este porcentaje se recurre a la organización, mirando el mejor rendimiento, la evitación de tiempos muertos o paros de maquinarias, buen servicio de reparación y entrenamiento.

4.- Economía de espacio:

El espacio o capacidad de los locales o plantas tienen un valor económico (renta, terrenos, etc.) que al cabo del año o ejercicio comercial de la empresa, se

refleja en sus salarios dentro del capítulo de gastos (alquileres, amortizaciones, etc.), por tanto, el valor del espacio se manifiesta en los gastos generales que se añaden a las de producción. Así pues, el lograr el máximo aprovechamiento del espacio disponible en los talleres y oficinas supone obtener una economía por este concepto.

5.- Reducción de imprevistos:

Los sucesos o causas imprevistas que se presentan durante los procesos de fabricación o de producción repercuten desastrosamente sobre el rendimiento puesto que dan lugar a interrupciones, modificaciones, etc, en el trabajo.

Por otra parte, los imprevistos suelen ser normalmente más difíciles de resolver que los previstos tardándose también más tiempo en eliminarlas, ya que se presenta de sorpresa y sin estar preparados para atajarlas inmediatamente.

Los imprevistos nunca pueden ser eliminados por completo, pero sí reducidos a su mínima expresión. Por ejemplo, el examen o revisión periódica de la maquinaria arreglada, pequeños defectos y sustituyendo piezas gastadas o en las malas condiciones, evita en gran proporción los tiempos de paro en la producción por averías de dichas máquinas.

Otras causas de imprevistos son: falta de materias primas, por no asegurarse con tiempo su suministro, sucesión de trabajos mal planteados, dando ocasión a paros en la fabricación, etc.

6.- Visión de conjuntos:
Para poder llevar bien una empresa el director o administrador necesita conocer perfectamente todas las actividades de la misma, así como su situación o estado general en cada momento y los cambios que se producen.Debe tener conocimiento de cualquier acontecimiento, situación o hecho que revista alguna importancia.

C.- Aspectos de la Organización:

1.- Aspecto de la Organización como función directiva:
Es ésta la organización de carácter dinámico en la que se estudia la coordinación de todos los elementos relaciones y actos para lograr el fin común que se pretende alcanzar.

2.- Organización como un grupo:

En éste caso, la organización tiene carácter estático y representa a la entidad, organismo o estructura, es decir, es la forma establecida para alcanzar los objetivos propuestos.

IX.- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La moderna organización científica se asienta sobre un conjunto de principios, al igual que cualquier procedimiento de corte sistemático.
Dichos principios en unas pocas líneas son:

A.- División del trabajo:
Sirve de base a éste principio el hecho comprobado de que cuanto a menor número de tareas se dedique una persona, más alta especialización alcanzará y por consiguiente, las realizará mejor y más rápidamente.

B.- Unidad de mando:

Tiene por fundamento el que el subordinado no debe tener más que un ejfe del que dependa, única manera de estar mandando con verdadera eficiencia.

C.- Jerarquía:

Es la que establece la serie de niveles de autoridad y responsabilidad, escalonados en sentido vertical, desde el obrero hasta el director o jefe de la empresa. A mayor responsabilidad corresponde más alto grado de autoridad.

D.- Disciplina:

Equivale a obediencia y cumplimiento de las órdenes e instrucciones recibidas del jefe a cuyo cargo esté un subordinado. Sin disciplina no es posible el orden y el desarrollo de las actividades de la empresa. Este principio está estrechamente relacionado con los tres anteriores y con el siguiente de la unidad de dirección.

E.- Responsabilidad

Se define como la atribución de determinados deberes o funciones, comprometiéndose a cumplirlos según las normas que haya establecido en este sentido. Por ejemplo, las consecuencias para la empresa de un descuidó del jefe que manda una sección son menos importantes generalmente que los que derivan del error de un jefe de departamento, ya que de éste último dependen más personas y actividades.

F.- Viene a definirse como la necesidad de que cada cometido, actividad o función no tenga más que un jefe responsable, que a su vez, sigue las directrices establecidas por un inmediato superior o por la dirección.

G.- Centralización:
Se basa en la interdependencia de todas las actividades y funciones de una empresa, por lo que ninguna sección puede funcionar con entera interdependencia de las restantes sino en estrecha armonía.

H.- Previsión:
Preveer es evitar toda sorpresa o imprevistos que son fuentes de retraso, pérdidas, etc, o por lo menos, estar preparado para que las consecuencias que ocasionan sean aminoradas en lo posible.

I.- Identificación:
Su fundamento es el que cada cosa debe poder ser identificada con rapidez y seguridad, con lo cual se evitan errores, pérdidas de tiempo y otros males que afectan a la productividad y a la eficiencia.

J.- Estabilidad, iniciativa y solidaridad del personal:
Son tres conceptos deseables que existen en el personal. Interesa la estabilidad porque cuanto más cambios de personal nuevo se produzcan, menos preparados y acoplados se hayan para desarrollar óptimamente las actividades encomendadas dado que cada empresa tiene sus particularidades de trabajo, ambiente, comunicación, etc. Por otra parte, sólo el personal que lleva cierto tiempo se solidariza con la empresa y trabaja con el espíritu de lealtad.
Por último, el empleado o trabajador conoce mejor que nadie la tarea que desarrolla personalmente y puede mejorarla, por lo que no es oportuno anular toda iniciativa y hacer trabajar a los hombres como a las máquinas.

K.- Remuneración económica:
El insentivo económico es el factor fundamental que concede a los miembros de una empresa a desarrollar su función labo

ral. Cuando éste insentivo es escaso, se revierte la marcha de la empresa por los inconvenientes que presenta.

X.- FUNCIONES ESPECIALIZADAS DE TODA ORGANIZACION

La empresa tiene dos funciones específicas:

A.- La función Directiva o de Mando, lo que llamaríamos gobernar, que es conducir la empresa hacia un fin, utilizando al máximo los recursos de que se dispone,labor fundamental de los directivos y dueños o socios de la empresa.

B.- La Función técnica o de especialización:
Que son aquellas partes o actividades de la empresa que asegura la supervivencia y desarrollo de la misma. Esta función se garantiza a través de la administración que es por el contrario al de gobernar asegurar la buena marcha de sus funciones, esenciales de la organización: técnica, administración, comercio, finanzas, contabilidad y seguridad de bienes y personas.

Funciones:

A.- Técnica:
Son aquellas que afectan a la parte industrial o de producción: talleres, laboratorios, granjas.

B.- Comerciales:
Se incluyen aquí las relacionadas con las ventas, compras etc., es decir, la mayoría de las que derivan de las relaciones con el exterior de la empresa, (clientes, proveedores, representantes).

C.- Financieras:
Son las dedicadas a la búsqueda de dinero para la inversión y formación o aumento de capitales, los de créditos etc.

D.- Contables:
Las que establecen la representación y clasificación mínima, en unidad monetaria, de las actividades de una empresa, (control de compras y ventas, activo y pasivo, beneficios y pérdidas, etc.)

E.- De seguridad:
Comprende las de salvaguardar lo bienes y proteger al personal (médico y botiquín de urgencia, prevención social en todos los aspectos, etc).

F.- Administrativas:
Son las de dirección y se superponen a todas las demás, a los que complementan, incluyen por tanto, los de planificación, programación, control, organización, entre las más importantes.

XI.- ¿QUE ES ADMINISTRACION?

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

"El administrador es la persona cuya función estriba en coordinar las diversas actividades de una empresa, para lograr su más elevada eficiencia a través de un conjunto sistemático de reglas".

Analizando las definiciones sustraemos lo siguiente: La Administración y especialmente la buena, es la que asegura el éxito empresarial y permite categorizar a los que ellos tienen que ver de una u otra manera.
La preocupación del programa de supervisión, es el de ir de manera paulatina introduciendo en los asentados el concepto de control administrativo, que les obligará a vincularse a su empresa, a confiar en ella y más que todo a saber utilizarla para su provecho. La buena Administración permite la organización como meta de los marginados para convertirse en grupo de presión.

A.- Elementos de la Administración:

Para un estudio más conceptual lo vamos a dividir en mecánica administrativa (previsión, planeación y organización), porque en ésta etapa se estructura el organismo y en dinámica administrativa (integración, dirección, etc.), que se refiere ya a la operación de la misma estructura.

Elementos de la Mecánica Administrativa:

1.- Previsión:
Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valorización de los cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

2.- Planeación:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos.

3.- Organización:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Elementos de la Dinámica Administrativa:

1.- Integración:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para un mejor financiamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, orientándolos y buscando su mejor desarrollo.

2.- Dirección:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

3.- Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

B.- Diagrama estructural del contenido por etapas del proceso administrativo:

I. PLANEACION:

Búsqueda y selección de la alternativa mediante los tipos de secuencia. Objetivos, programas y procedimiento.

a. Previsión (vaticinio) fija y substenta el objetivo mediante el acopio de datos y de elementos de juicio.

1. Idea inicial
2. Objetivo o meta
3. Políticas o actividades.
4. Programas o planes Procedimiento u operaciones.
5. Estudio del mercado competencia-monopolios.
6. Presupuesto de costeabilidad de alternativas.
7. Acercamiento de capitales, tecnología y prestigios. Adecuada planeación financiera. Estructura deseable de la empresa.
8. Amplitud adecuada de las operaciones. Punto de equilibrio (break even point).
9. Extensiones fiscales.
10. Publicidad o promoción inicial.

b. Estudios sobre condiciones materiales.

1. Ubicación de la empresa.
2. Local alquilado o propio.
3. Acceso facil
4. Mobiliario y equipo de oficina, laboratorios.
5. Maquinaria e instalaciones industriales o comerciales.
6. Equipo automotriz

c. Estudios sobre actividades humanas

1. Salarios mínimos regionales.
2. Salarios justos o absolutos. Mercado de trabajo.
3. Optimas condiciones de trabajo.
4. Bienestar ocupacional y familiar de los trabajadores.

II. ORGANIZACION

Coordinación y fijación de funciones mediante la estructura óptima, determinación de autoridad y responsabilidad, asignación de labores y estructuración de puestos.

1. Organigramas o cartas de organización-políticas líderes y políticas auxiliares-actividades de línea y de asesoría (staff).
2. Fijación de autoridad y determinación de la responsabilidad. Presupuestos por áreas.
3. Manuales de Organización:
   1. Organigrama general estructural o carta maestra. Objetivo empresarial.
   2. Políticas o actividades. Substenta objetivos.
   3. Programas funcionales o específicos.
   4. Organigramas funcionales o específicos.
   5. Instructivo funcionales
   6. Relaciones funcionales de labores.
   7. Estructuración de puestos y elaboración de los instructivos y labores correspondientes. Ajuste de las jornadas de trabajo.
   8. Profesiogramas o reglamentos de labores.
   9. Salarios absolutos y relativos.
   10. Formas impresas de papelería o formularios.
   11. Gráficas de velocidad de tramitación de documentos básicos. Gráfica de flujo.
4. Técnica del Análisis y Evaluación de puestos salarios mínimos, remunerador justo, definición de la técnica, sistema de evaluación, análisis de puestos, Cédula de análisis, etapas para el desarrollo de los sistemas básicos, fijación de los niveles.
5. Manual de valuación de puestos
   1. Cédula de análisis
   2. Manual de valuación de puestos por el sistema de puntuación o puntos.

III. INTEGRACION O EJECUCION Es la objetivación o materialización de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elmentos materiales coordinando los fines empresariales con los de los trabajadores.	1. Actividades humanas, reclutamiento, selección, introducción, contratación, Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, Administración o Manejo de Personal. 2. Elementos materiales, Compra, alquiler, manufactura o elaboración, adaptación, acondicionamiento o instalación. 3. Coordinación de los fines empresariales con los de los trabajadores.
IV. DIRECCION Consiste en ejercer la autoridad de que se está investido al fin de que el organismo funcional alcance en plenitud sus objetivos coordinando y controlando las actividades mediante una oportuna, precisa y veraz y adecuada información.	1. Que las diversas actividades se realicen de acuerdo con lo planeado. 2. Fijar cuidadosamente las áreas de responsabilidad. 3. Establecer una inteligente coordinación entre las actividades humanas y los elementos materiales, teniendo como especial preocupación las óptimas relaciones con el personal. 4. Crear y utilizar debidamente los controles del mundo: financieros y administrativos. 5. Estar en aptitud de tomar óptimas decisiones con base en adecuada asesoría y en abundantes precios a fin de poder dictar las órdenes respectivas a través de una eficiencia. 6. Comunicación, semántica, principales barreras a la comunicación relaciones humanas, comunicación externa e interna. Formal e informal, vertical y horizontal, descendente y ascendente.

V. CONTROL

Es la medición de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados analizando las desviaciones.

1. Establecimiento y fijación de las más convenientes bases y áreas de captación de datos.
2. Elaboración del procedimiento más adecuado para la medición de la actualización.
3. Evaluación de la actuación y determinación de las desviaciones mediante la confronta de los resultados alcanzados con los esperados.
4. Fijar las bases y el aspecto formal de las informaciones para facilitar la toma de decisiones y el fácil dictado de medidas correctivas.
5. Emplear adecuadamente los controles:
   Financieros: relación de presupuestos, contabilidad, estadística.
   Administrativos: relación de estándares de eficiencia, recortes de cumplimiento, estadística.

C.- Las actividades de la Administración:

Todas las actividades de la empresa se pueden ordenar o clasificar desde el punto de vista de la administración en cuanto a cuatro grandes grupos.

1.- Actividad de Organización:
Son los que abarcan la preparación u ordenamiento de las estructuras, coordinación de los medios de adaptación a los objetivos que debe lograr la empresa y a los que deben ajustarse todas las funciones y actividades de los mismos.

2.- Actividad de Dirección:
Comprenden la función de mando, más la determinación de los objetivos y de las programaciones así como su control.

3.- Actividad de Gestión:
Viene a ser los de la administración económica de la empresa gestión contable, gestión financiera, etc.

4.- Actividad de Ejecución:
Pertenecen a éste grupo los que corresponden a la realización de las tareas y programas o sea, como su denominación ya define a la ejecución material de trabajos.

XII.- OBJETIVOS COMUNES

La empresa es un ente producto de la necesidad del hombre, al interactuar en un mundo agreste. Este ente o herramienta capaz de utilizar las fuerzas de varios para convertirla en una, es la que ha diseñado nuestro mundo actual, de allí que el hombre la utilice como medio para sobrevivir y desarrollarse.
Ahora los socios de éstas empresas pueden realizar sus actividades u obtener sus fines, pero deberán tener presente una serie de objetivos empresariales si sus anhelos desean se les haga reales.

1.- Que la empresa subsista:
Indiscutiblemente, su desaparición o cierre equivale a perder su fuente de empleo y otras de inmediata supervivencia.

2.- Que la empresa mejore su rendimiento:
Cuando existe, por el contrario, disminución de beneficios, ésto por lo menos implica que los socios reciban menos ingresos independientemente que la empresa pueda llegar hasta el cierre.

3.- El abatimiento de los costos:
El cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, la elevación de la calidad, a base de una mejor ca-

pacitación y mayor esmero, los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas, el mejoramiento de los sistemas y de la organización que haga más fluído el trabajo, son algunos de los muchos elementos que, teniendo como finalidad inmediata aumentar la productividad constituyendo una condición indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa y consecuentemente para que, según lo explicado en el inicio anterior, empresario y trabajadores se benefician mutuamente.

4.- El desarrollo del personal:
Principalmente proporcionando a éste una mejor capacitación a todo el personal, en las labores concretas que debe realizar dentro de cada puesto.

5.- <u>El cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de higiene y seguridad industrial</u>.
Como para evitar el riesgo a enfermedades y accidentes.

6.- <u>El conseguir que exista en la empresa una convivencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mucha confianza</u>.

7.- Las relaciones públicas y el prestigio social:
El desmejoramiento de la imagen de la empresa trae una acción adversa al desarrollo de la empresa, en base a la pérdida de confianza por parte de las otras empresas y personas que tienen que ver en una forma u otra con ésta.

BIBLIOGRAFIA

1.- Norberto Agramonte Mier y Terán
Curso de Teoría de la Administración; Ediciones Contables y Administrativas S.A. primera reimprenta, México D.F. 1974.

2.- Robert C. Appleby
Así se dirige una Empresa Moderna. Ediciones Anaya S.A. Salamanca, España 1971.

3.- Manuel Peña Batzán
Dirección de Personal. Organización y Técnica. Editorial Hispano Europa, Barcelona (España).

4.- John M. Pfiffner
Herrero Hermanos Sucesor S.A., Editorial México. (Organización Administrativa).

5.- CCC
Centro Cultural por Correspondencia, Organización Administrativa, Barcelona España.

6.- Agustín Reyes Ponce
Administración de Empresa, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, México 1974.

FECHA DE DEVOLUCION			
14 AGO	1991		