

361802
15
207



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

**LA IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
DENTRO DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION
MEDIA BASICA**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ARMANDO SALAS CORTES**

MEXICO, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAGINA
Introducción	I
Capítulo I	
1.- GENERALIDADES	1
1.1. Definición de administración	1
1.2. Concepto de Administración	2
1.3. Su Objeto	3
1.4. Su Finalidad	3
1.5. Importancia	4
1.6. Definición del proceso Administrati- vo	4
1.7. Procesos Administrativos	7
Referencias Bibliográficas	8
Capítulo II	
2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
2.1. Previsión	9
2.1.1. Objetivos	10
2.1.2. Investigación	12
2.1.3. Cursos alternativos de acción.	17
2.2. Planeación	18
2.2.1. Políticas	22
2.2.2. Procedimientos	25
2.2.3. Programas	28
2.3. Organización	34
2.3.1. Jerarquías	38

	PAGINA
2.3.2. Funciones	39
2.3.3. Obligaciones	48
2.4. Integración	50
2.4.1. Reclutamiento	50
2.4.2. Selección	51
2.4.3. Introducción	54
2.4.4. Desarrollo	56
2.5. Dirección	58
2.5.1. Autoridad o mando	61
2.5.2. Comunicación	64
2.5.3. Supervisión	66
2.6. Control	68
2.6.1. Establecimiento de normas ..	69
2.6.2. Operación de controles	70
2.6.3. Interpretación de resulta --	
dos	71
Capítulo III	
Referencias Bibliográficas..	72
3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL DE -	
UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA BASI-	
CA	74
3.1. Director Escolar	74
3.2. Subdirector Escolar	77
3.3. Secretario Escolar	80
3.4. Orientador Técnico	82
3.5. Personal Docente	84

PAGINA

3.6. Laboratorista.....	86
3.7. Bibliotecario.....	87
3.8. Personal Administrativo.....	88
3.9. Personal manual.....	89
3.10. Consejo Técnico Consultivo.....	90
3.11. Asociación de padres de familia.....	92
3.12. Sociedad de Alumnos.....	92
3.13. Organigrama.....	93

Capítulo IV

4.- INVESTIGACION DE CAMPO.....	94
4.1. Planteamiento del problema.....	94
4.2. Hipótesis.....	95
4.3. Universo.....	95
4.4. Muestra.....	96
4.5. Cuestionario.....	96
4.6. Tabulación.....	96
4.6.1. Interpretación de resultados.....	102
4.6.2. Comprobación de la hipótesis.....	106

Capítulo V

5.- METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA....	108
CONCLUSIONES.....	110
ANEXOS.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	114

CAPITULO I

1.- GENERALIDADES

1.1. Definición de Administración

1.2. Concepto de Administración

1.3. Su Objeto

1.4. Su Finalidad

1.5. Importancia

1.6. Definición del proceso administrativo

1.7. Procesos Administrativos

1.- GENERALIDADES

1.1. Definición de Administración.

El empleo del término Administración es de reciente estudio, puesto que aún está en periodo de formación, ya que para demostrar dicho periodo es necesario citar algunas definiciones dadas por unos autores en la materia:

Koontz and O'Donnell: "Considera a 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."⁽¹⁾

George R. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno."⁽²⁾

Henry Fayol: "Administrar es preveer, organizar, mandar, -- coordinar y controlar."⁽³⁾

José Antonio Fernández Arena: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."⁽⁴⁾

En base a las definiciones antes señaladas podemos definir a la administración como una actividad encaminada a la consecución de los objetivos previamente establecidos de un organismo social junto con los elementos que la integran, recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, mediante el esfuerzo humano.

De acuerdo a ésta definición y a las ya mencionadas, los autores concuerdan en algunos puntos de una u otra manera en que el concepto de administración está integrado por los siguientes aspectos:

1. Objetivo. Que se refiere a que la administración busca - lograr un fin.
2. Organismo Social. Siempre debe de existir un organismo social para que la administración se pueda dar.
3. Esfuerzo ajeno. Para que la administración logre sus resultados, es necesaria la colaboración de otras personas.

1.2. Concepto de Administración.

El concepto que el Lic. Agustín Reyes Ponce aporta a cerca de la administración es el siguiente:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."⁽⁵⁾

Se dice que es el conjunto sistemático de reglas porque van a englobar una serie de objetos y personas relacionadas entre sí, teniendo como propósito lograr los objetivos que de antemano se han determinado.

Por otro lado para lograr la máxima eficiencia se dice que la administración no solo busca resultados, sino optimizarlos mediante el mejor manejo de los recursos (materiales, - técnicos y humanos).

Ahora bién en las formas de manejar y estructurar un organismo social, se refiere a una coordinación, ya que ésta implica el ordenamiento y armonía de cosas y personas orientadas hacia la realización de un fin.

1.3. Su Objeto.

La administración se va a reflejar en la sociedad, puesto -- que el ser humano por su incapacidad no puede lograr los objetivos por sí solo, sino que mediante el esfuerzo coordinado de los hombres, de sus medios en una forma sistemática -- lograrán el fin común que se han establecido; es por ello -- que la coordinación de los medios va a determinar que la administración se de en toda sociedad.

1.4. Su Finalidad.

La finalidad de la administración es la de llevar a cabo una buena coordinación de las personas, cosas y elementos que -- conforman un organismo social, puesto que al emplearse ésta se logrará la mayor eficiencia hacia la consecución de objetivos particulares de cada individuo como los generales que comprende una empresa.

El Lic. Agustín Reyes Ponce dice que la coordinación responde mejor a la esencia de la administración porque abarca los siguientes lineamientos:

- a) La acción de quién está administrando.
- b) La actividad misma que resulta la administración.

c) El fin perseguido."⁽⁶⁾

1.5. Importancia.

Se considera necesario mencionar algunos de los puntos más - relevantes que fundamentan la importancia de la administrac*ión*:

1.- Es importante porqué se da donde existe un organismo social.

2.- Porque al existir tal organismo, a través de la administrac*ión* se busca un buen manejo de la coordinac*ión*, mediante la cual se aprovechará la mayor optimizac*ión* de los recursos con que cuenta una empresa.

3.- Porque la eficiencia de cualquier empresa va a depender de una buena administrac*ión*.

1.6. Definición del proceso administrativo.

Es necesario señalar lo que se entiende por un proceso, cono ciendose a éste como una serie de etapas y fases para realizar una actividad.

Por otro lado para hacer más comprensible lo que se entiende por proceso administrativo se dará la siguiente definic*ión*:

"El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas- sucesivas a través de las cuales se efectúa la administra- c*ión*, mismas que se interrelacionan y forman un proceso inte gral."⁽⁷⁾

Se dice que el proceso administrativo es en sí la administra

ción, por consiguiente podemos definir al proceso administrativo como el conjunto de elementos relacionados entre sí, mediante los cuales se llevará a cabo la aplicación de la administración.

Por lo tanto al llevarse dicha relación, la administración -- logrará la consecución de los objetivos que se han establecido dentro de una organización.

El desarrollo de vida de un organismo social se puede distinguir en dos fases:

- a) Mecánica administrativa, que se refiere a la estructura -- ción de un organismo social.
- b) Dinámica administrativa, que es la fase en la cual se van ha desarrollar totalmente las funciones o actividades que -- tiene que realizar un organismo social.

Es importante y necesario conocer los diversos criterios en cuanto a las etapas que constituyen el proceso administrativo, aún cuando los elementos que constituyen a dicho proceso son los esenciales para la mayoría de los autores de administración.

Sin embargo para efecto de éste trabajo se analizarán los -- seis elementos que comprende el proceso administrativo del -- Lic. Agustín Reyes Ponce (ver fig.1).

A continuación señalaremos la división del proceso administrativo conformado por tres, cuatro y cinco elementos por los --

tratadistas más sobresalientes, tanto mexicanos como extranjeros del proceso administrativo.

a) División de tres elementos. Jose Antonio Fernández Arenaha considerado los siguientes elementos: Planeación, Implementación y Control.

b) División de cuatro elementos. George R. Terry, dice que el proceso administrativo debe estar constituido por: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

c) División de cinco elementos. Koontz and O'Donnell propone los siguientes elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

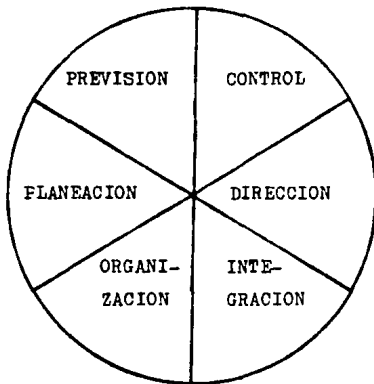


Figura 1. Elementos que comprende el Proceso Administrativo.
Fuente: Administración de empresas, teoría y práctica 1^a parte. Agustín Reyes Ponce, editorial limusa, México, p.59.

1.7. Procesos Administrativos.

La siguiente tabla nos muestra los criterios de algunos autores de administración a cerca de los elementos que ellos consideran dentro del proceso administrativo.

George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce.	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
William P. Leonard.	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Robert F. Buchele.	1976	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Eckles Carmichael y Sarchet.	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Arena, Herrero Hnos, México, p. 75, con datos actualizados por Munch Galindo, García Martínez a partir de 1969.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Reyes, Ponce Agustín, Administración de empresas, teoría y práctica 1^a parte, Editorial Limusa, 31^a reimpresión, México 1984. p. 16.
- 2.- IDEM.
- 3.- IBID. p. 17
- 4.- Munch, Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, 3^a edición, México 1985. p. 23.
- 5.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce p. 26.
- 6.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 20
- 7.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 29.

CAPITULO II

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. Previsión

2.1.1. Objetivos

2.1.2. Investigación

2.1.3. Cursos alternativos de acción

2.2. Planeación

2.2.1. Políticas

2.2.2. Procedimientos

2.2.3. Programas

2.3. Organización

2.3.1. Jerarquías

2.3.2. Funciones

2.3.3. Obligaciones

2.4. Integración

2.4.1. Reclutamiento

2.4.2. Selección

2.4.3. Introducción

2.4.4. Desarrollo

2.5. Dirección

2.5.1. Autoridad o mando

2.5.2. Comunicación

2.5.3. Supervisión

2.6. Control

2.6.1. Establecimiento de normas

2.6.2. Operación de controles

2.6.3. Interpretación de resultados

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. Previsión.

La previsión es el primer elemento del proceso administrativo que da el Lic. Agustín Reyes Ponce. El término previsión quiere decir ver anticipadamente ciertos acontecimientos o situaciones futuras que el ser humano es capaz de realizar. Se dice que sin éste elemento no es posible llevar a cabo -- planes, por consiguiente la previsión es el fundamento de -- una planeación.

Por lo tanto se define como "El elemento de la administración en el que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación-técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa."⁽⁸⁾

Por otro lado se dice que las etapas que están comprendidas dentro de éste elemento son:

- Objetivos. Es decir lo que se persigue, a lo que se quiere llegar.
- Investigación. Que se refiere a todos aquellos factores -- tanto positivos y negativos que nos ayudarán de una u otra -- manera a la búsqueda de tales objetivos.
- Cursos alternativos de acción. Se refiere a la coordina-- ción de los medios, que nos van a permitir escoger alguno de ellos como base de los planes que tenemos.

Por lo tanto se dice que la previsión responde a la pregunta
¿ Qué puede hacerse?

2.1.1. Objetivos.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo es la primera etapa de la previsión, y por lo tanto para hacer más comprensible ésta etapa definiremos al objetivo como aquel fin que se pretende alcanzar en forma cuantitativa, realizables y fijos en un tiempo establecido.

George R. Terry, dice que un objetivo " representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo."(9)

Por otro lado se dice que las características claves de un objetivo son:

- Reales
- Alcanzables
- Entendibles
- Medibles

Se dice que la clasificación de los objetivos será de la siguiente manera:

- Generales.- Son aquellos que comprenden toda la empresa, -

y que se establecen a largo plazo. Ejemplo:

Obtener una utilidad de 50 millones de pesos durante los próximos cuatro años.

- Particulares.- Aquellos que van en relación con los generales, aquellos que cada departamento o sección pretenden alcanzar dentro de la organización, estableciéndose a corto y mediano plazo. Ejemplo:

Incrementar las ventas totales a 5 millones de pesos.

- Individuales.- Es aquel que persigue una persona física -- concreta. Ejemplo:

El logro de las utilidades grandes por parte del dueño de la empresa.

- Colectivos.- Aquel que logra un grupo humano. Ejemplo:

Lograr la fabricación de una unidad automotriz, es decir se va a dar una unión intergrupala para alcanzar finalmente lo que se propusieron.

- Básicos, Secundarios y colaterales.- Los objetivos básicos deben de tener una atención inmediata, por su prioridad deben atenderse al momento, van estrechamente ligados a los objetivos generales.

Los objetivos secundarios son aquellos que están un poco desalejados de los generales, pero no por ello hay que dejar de visualizarlos.

Los objetivos colaterales son aquellos que se obtienen expon

táneamente al desarrollarse los secundarios.

Se dice que la fijación de objetivos generales es función de los dueños o empresarios.

Por otro lado la realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, y a su vez estos contribuyen al objetivo general de la organización.

A continuación se mencionaran los lineamientos para llevar a cabo un objetivo:

- Asentarlos por escrito. Es decir ya que al escribirlo nos permitirá analizar más a fondo lo que nos proponemos.

- Deben de ser conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Es decir al ser perfectamente conocidos y entendidos por el personal, se llegará al logro de los mismos.

- Deben ser estables. Ya que de no serlo así pueden originar confusiones y conflictos, lo cual va a debilitar la cooperación por parte de los miembros de la organización.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva, puesto que ellos dan su razón de ser a la empresa.

2.1.2. Investigación.

Una vez que se ha fijado el objetivo, se ha determinado lo que se persigue, por lo tanto se requiere ahora especificar todos los factores tanto positivos y negativos que de una --

manera u otra habrán de intervenir en la consecución de ese objetivo. Este es el papel que realiza la investigación.

La investigación tiene como finalidad determinar los medios para lograr el objetivo establecido.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, dice que para investigar los -- factores positivos y negativos que influirán en la consecución de nuestros objetivos, se llevará por medio del establecimiento de un proceso o sistema y el cual se fijará por algunas reglas:

1ª Regla: "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente."⁽¹⁰⁾

Esto se refiere que al ser bastante grande el número de factores que intervienen para el logro del objetivo de la empresa, tan sólo uno que dejemos de visualizar podrá ser una influencia decisiva, por lo que se prefiere clasificar todos los factores que se tengan a la vista.

2ª Regla: "Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación."⁽¹¹⁾

Se refiere a que cada factor será diferente, en base a ello se constituirá una base más objetiva y confiable para cada factor.

3ª Regla: "Deben distinguirse los factores disponibles de --

los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, - sus fuentes, su costo de adquisición."⁽¹²⁾

Esto quiere decir que por muy importante que sea el factor, - en algunas ocasiones es imposible obtenerlo, ya sea por su costo, etc. Por lo tanto habrá que prescindir de tomarlo en cuenta.

Por otro lado hay factores que se consideran imposibles de investigar, y con el simple hecho de analizar los lugares ó personas que podrán proporcionarlos, resultan capaces de ser utilizados.

4^a Regla: "Deben seleccionarse los factores estratégicos."⁽¹³⁾

Se refiere a aquellos factores que influyen de manera decisiva en los demás factores, ya que al tener los estratégicos - influirán sobre todos los demás para ayudar al logro de nuestro objetivo previamente establecido.

5^a Regla: "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de preveer y evitar los efectos dañosos que puedan producir."⁽¹⁴⁾

Esto quiere decir que se hace una previsión de ciertos elementos, con la finalidad de evitar reacciones malignas que - estos produzcan.

Se dice que hay medios de los que se va a valer el administrador para llevar a cabo la investigación y a los cuales se

les conoce como técnicas de investigación:

La Observación.

La cuál se define como el exámen cuidadoso de un hecho deter
minado. Y a su vez la podemos dividir en:

a) Observación de hechos.- Que se divide en:

- De participantes, que tiene la ventaja de que los datos ob
tenidos corresponden mejor a una actuación espontánea del --
grupo observado, que no cambia su conducta, ni en su sentido
ni en otro.

- De semiparticipantes, que consiste en que los observadores
antes de iniciar la observación propiamente dicha traten de
conaturalizarse con el medio observado por algún tiempo, y
que el medio se conaturalize con ellos.

b) Observación experimental.- Aquella que se basa en la expe
rimentación.

c) Observación a través de registro.- Cualquier registro sis
temático llevado, sea contable, estadístico, etc; es un me--
dio de control y a su vez éste sirve para hacer nuevas previ
siones.

La observación que se realiza a través de sistemas de ésta -
naturaleza es una de las más valiosas, siempre que se tenga
cuidado de distinguir la mera operación del sistema respecti
vo de la función previsión.

La Encuesta.

Si la observación consiste en obtener datos por la directa - aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos que influirán en la administración, por la encuesta obtenemos dichos - datos de lo que afirman otras personas.

Se dice que los instrumentos más adecuados para aplicar una encuesta son:

1.- La encuesta por cuestionario que comprende los siguientes puntos:

- Determinación del universo. Se refiere en determinar ----- exactamente que es lo que vamos a investigar.
- Muestreo. Consiste en escoger una muestra representativa - de nuestro universo en una porción adecuada, la cuál tendrá las características de ese todo.
- Formulación del cuestionario. Lo podemos definir como una serie de preguntas que se realizan para obtener las respuestas a las mismas, por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo.
- Recolección de datos. Se refiere a todos los datos que nos es posible allegarnos.
- Tabulación de datos. Esto quiere decir que se requiere organizar el medio de tabulación desde el momento en que se -- formula el cuestionario.
- Interpretación de resultados. Darle una explicación a lo -

que ya tenemos, es decir darle un grado de validez.

2.- La Entrevista.

Constituye uno de los instrumentos más sencillos y a su vez más valiosos usados por el administrador técnico. Su importancia, validez y fruto dependen de la habilidad de quién la emplea.

Podemos definir a la entrevista como una conversación oral - y personal entre dos personas con la finalidad de investigar algún aspecto.

2.1.3. Cursos alternativos de acción.

Esta última etapa del elemento previsión, consiste en la --- adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos para ver cuántas posibilidades de acción existen.

A continuación se darán a conocer algunas reglas auxiliares de ésta etapa:

1.- Debemos esforzarnos por pensar como podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto pero con diversos medios. Esto quiere decir que hay que buscar diferentes medios para lograr el fin que perseguimos.

2.- Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión - en el objetivo inicialmente señalado.

Se refiere al objetivo que se ha fijado debe ser claro y entendible, es decir la persona que lo ha establecido debe ---

abarcar los puntos antes señalados.

3.- Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor o los mejores deben usarse ciertos criterios:

- El riesgo esperado comparado con los posibles resultados.
- La mayor economía de esfuerzos.
- El tiempo necesario para desarrollar cada curso.

Al igual que la investigación los cursos alternativos de acción requieren de ciertas técnicas que a continuación se señalan:

- Investigación de operaciones.- "Que es un procedimiento científico que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema y analizar su relación a través de un modelo para encontrar una solución óptima entre varias variables."⁽¹⁵⁾

Esta a su vez se puede dividir en:

Teoría de juego, líneas de espera y programación lineal.

2.2. Planeación.

Se dice que antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que se pretenden alcanzar dentro de un grupo social, así como los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Antes de emitir una definición de lo que se entiende por planeación, se analizarán diversos conceptos de algunos autores de administración más reconocidos tanto mexicanos como extranjeros, con el propósito de obtener los elementos más esenciales que comprenden dicho concepto.

Agustín Reyes Ponce: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización."(16)

Burt K. Scanlan: "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias."(17)

George R. Terry: "Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados."(18)

Ernest Dale: "Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos."(19)

Jorge L. Oria: "Función administrativa continua y dinámica - de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización."⁽²⁰⁾

Leonard J. Kazmier: "La planeación consiste en determinar -- los objetivos y formular políticas, procedimientos, y métodos para lograrlos."⁽²¹⁾

En base a las definiciones señaladas podemos definir a la -- planeación como la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción estableciéndose políticas, -- procedimientos y programas para realizarla.

En ésta definición, y las ya mencionadas consideran que el - concepto de planeación comprende los siguientes puntos:

1. Objetivo. Que es el punto clave para planear.
2. Cursos alternativos de acción. Al llevar a cabo una planeación, es importante señalar los diversos caminos para el logro de los objetivos.
3. Políticas, procedimientos y programas. Que son las etapas que comprende la planeación, y, que para efectos de éste punto, más adelante se conocerán en forma más detallada.

A continuación señalaremos algunas de las muchas ventajas de la planeación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización para dedicar más - tiempo y esfuerzo a ésta función administrativa:

- 1.- Requiere actividades con orden y propósito. Esto quiere decir que se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
 - 2.- Señala la necesidad de cambios futuros. Que la planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para la posible participación.
 - 3.- Contesta a las preguntas; y qué pasa sí?.. Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
 - 4.- Proporciona una base para el control. La función administrativa que se considera como el gemelo de la planeación es el control, que se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados, es decir va a existir una retroalimentación entre éstas dos etapas, puesto que por medio de la planeación se van a determinar las fechas críticas desde el principio y se fijan la determinación de cada actividad y las normas de desempeño, de ahí que se de una retroalimentación.
 - 5.- Estimula la realización. El hecho de plasmar los planes que se tienen, proporciona al que hace dichos planes la orientación y el impulso a realizarlo.
- Se dice que la importancia de la planeación juega un papel -

relevante dentro de una organización. A continuación señalaremos los puntos del porqué de la importancia de éste elemento.

- Porque el centro de la mecánica administrativa es planear -- ya que administrar es hacer a través de otros, en primera instancia se necesita hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

- Todo plan tiende a ser económico, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización puede ser infundado.

- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, ya que al no realizarse dicha comparación no podemos hacer una retroalimentación firme.

2.2.1. Políticas.

Esta es la primera etapa del elemento planeación. La palabra política proviene del griego politike que significa arte de gobernar una acción. El diccionario señala que la política - "Es el arte o traza de conducir un asunto para alcanzar un fin."(22)

Las políticas pueden definirse como "los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción,"(23) dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar.

Otras concepciones que se les ha dado a las políticas son: - "Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamien

tos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización."⁽²⁴⁾

En base a éstas dos definiciones podemos definir a las políticas como un lineamiento o guía general que establece la dirección general de una organización para orientar al personal al logro de los objetivos institucionales.

Se dice que las buenas políticas son flexibles, fáciles de ser interpretadas y congruentes con las políticas de toda la compañía.

Según George R. Terry, señala las consideraciones de importancia en la formulación de políticas:

- 1.- El uso de una política debe ayudar a alcanzar el objetivo y debe ser formulada a partir de hechos, no de criterios personales o decisiones oportunistas.
- 2.- Una política debe permitir la interpretación.
- 3.- Toda política debe ser expresada con palabras definidas y precisas que sean entendidas por completo por cada miembro de la empresa.
- 4.- Toda política debe conformarse a los factores externos, tales como leyes y medidas de interés público.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias habiendo sido establecidas en función de ---

estas. En algunas ocasiones se confunde a las políticas con las reglas y con los objetivos, siendo la diferencia en que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Por otro lado el objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. A continuación se presentará un ejemplo de una regla, política y objetivo respectivamente a fin de distinguirlas claramente.

Ejemplo de regla:

Las operaciones de venta se realizarán únicamente de contado

Ejemplo de política:

Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean personas del sexo femenino.

Ejemplo de objetivo:

Lograr una obtención de utilidades de 150 millones de pesos durante los próximos 10 años.

Las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen pueden ser:

a) Generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su fun-

ción es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una idea integrada. Estas son dictadas por la dirección general para aplicarse a todos los departamentos y funciones.

b) Departamentales. Son aplicables para las áreas funcionales de la empresa (producción, ventas, finanzas, etc.).

c) Específicas. Se aplican en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Se dice que las políticas sea cual fuese su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Así mismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Por otro lado en cuanto a su origen pueden ser:

a) Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa. Ejemplo:

La competencia, clientes, sindicatos, etc.

b) De apelación. Aquellas en las que el personal recurre a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así, éstas políticas.

c) Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.

Para que una política cumpla con su propósito deberá:

- a) Establecerse por escrito y dársele validez
- b) Redactarse claramente y con precisión
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas
- e) Revisarse periódicamente
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa
- h) Debe ser estable en su formulación
- i) Ser flexible.

2.2.2. Procedimientos.

Definiremos a los procedimientos como aquellos planes que -- señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empre sa.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para --- efectuar las actividades rutinarias y específicas; se esta-- blecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su es tructura organizacional y muchos otros factores.

Se dice que el procedimiento determina el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades; no indican la mane-- ra en que deben realizarse, pues de eso se encargan los méto-- dos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

"Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo."⁽²⁵⁾

Por otro lado los métodos son más detallados que los procedimientos y se establecen en las actividades rutinarias y específicas.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, puesto que los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades, por tanto los métodos son parte de los procedimientos.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, es característica de los procedimientos, que, en muchas ocasiones, pasan por distintas autoridades, esto hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Se dice que son importantes porque:

- a) Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- b) Delimitan responsabilidades y evitan duplicidades
- c) Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, cuándo y quién debe de realizarlas.
- d) Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Por otro lado para que los procedimientos cumplan su función requieren de ciertos lineamientos:

- Sean accesibles y fáciles de interpretar
- Se representan gráficamente
- Que evite la automatización del personal
- Se revisen periódicamente
- No deben ser demasiado rígidos
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.

2.2.3. Programas.

Los programas se refieren a aquellos planes en los que no -- solamente se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, -- sino que básicamente el tiempo requerido para realizar cada -- una de sus partes.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Una vez que se han establecido las políticas y procedimientos de la planeación, es necesario elaborar un programa el -- cual se puede definir como:

"Un esquema en donde se establecen; la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los -- objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de -- sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución."⁽²⁶⁾

Por otra parte los programas los podemos clasificar en:

1. Táticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.

2. Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

A continuación se señalan los puntos de importancia para la elaboración de programas:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.

- Mantienen orden en las actividades, sirviendo como herramientas de control.

- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.

- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.

A su vez los programas comprenden presupuestos, que son programas en los que se asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización.

"Un presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra entidad que el gerente crea al de terminar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos."⁽²⁷⁾

Se dice que los presupuestos son un elemento indispensable -

al planear, puesto que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa para - cumplir con sus objetivos.

"Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico."⁽²⁸⁾

Por otro lado las características que debe de tener un presupuesto son:

- Que es un plan expresado en términos cuantitativos
- Es general porque se establece en toda la empresa
- Es específico porque puede referirse a una sola área de la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

Los presupuestos en relación con el nivel jerárquico para el que se determinan pueden ser:

1. Estratégicos. Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determina la asignación de recursos de toda la organización.
2. Departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. Operativos. Se calculan para acciones de los departamentos.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los -

objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquellos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Cabe señalar que los pronósticos también entran dentro de los programas, entendiéndolos como "Conjetura a cerca de lo que se puede suceder."⁽²⁹⁾

Es decir se van a ver las posibilidades que pueden presentarse a cerca de un problema determinado y que puede suceder.

Por último se señalan las técnicas más usuales de la planeación:

a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.

Para hacer más comprensible dichas técnicas, se ha considerado necesario citar lo que se entiende por un manual.

Es un órgano de consulta que nos indica como hacer las cosas para llegar a los objetivos fijados.

Ahora bien entiendase por un manual de objetivos y políticas a aquellos que reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos.

En tanto que los manuales departamentales se refieren a aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc; aplicables en cada departamento determinado.

b) Diagramas de proceso, diagramas de flujo.

Estos son principalmente los basados en los estudios de tiempos y movimientos, ya que los pasos esenciales en todo proceso son:

1. Operación. Como son escribir documentos, hacer cálculos, - registrar y se representan con el símbolo **O**
2. Transporte. Como el de llevar una carta a un departamento- o llevar al archivo ciertas formas. El símbolo con el cual se representa es **⇒**
3. Inspección. Como el de revisar cuentas, analizar un informe, su símbolo de representación es **□**
4. Demora. Como cartas dejadas, documentos en espera de su trámite, su símbolo de representación es **D**
5. Almacenamiento. Como la documentación en el archivo, su -- símbolo de representación es **Δ**

O	—	O
T	—	⇒
I	—	□
D	—	D
A	—	Δ

Por otra parte el diagrama de flujo sirve para conocer un -- trámite, un procedimiento o un proceso representado en sus -- operaciones desde su inicio hasta que termina.

c) Gráficas de Gantt. Esta gráfica consiste en desarrollar -- métodos y gráficas describiendo planes posibles para un me-- jor control administrativo. (ver fig.2).

Las ventajas que representa ésta gráfica son:

- Es muy fácil interpretar el grado de avance de trabajo.
- Nos permite controlar inmediatamente los errores y fallas.
- Nos permite llevar mejor las actividades que vamos a reali--

zar.

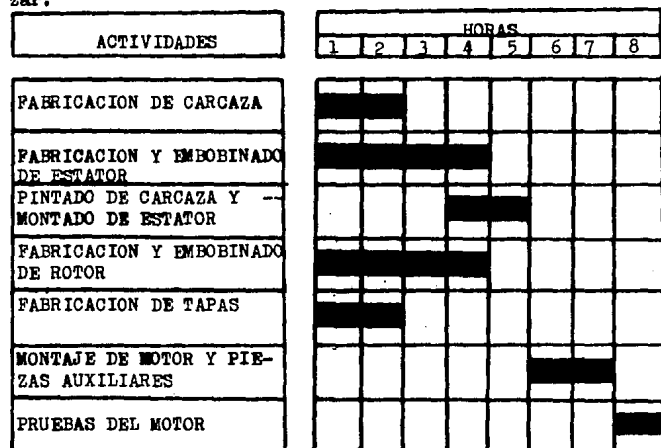


Figura 2. Gráfica de Gantt, programa de fabricación de un motor.

2.3. Organización.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento. Otra concepción que se le ha dado es de que se refiere a la organización de un grupo social, o a la organización como un proceso.

Analizando estos significados involucran una estructura, sin embargo para efectos de éste trabajo se estudiará a la organización como una etapa de la administración.

Para emitir una definición real de éste concepto, se analizarán algunas definiciones de algunos autores en la materia, - tanto mexicanos como extranjeros:

Agustín Reyes Ponce: "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."⁽³⁰⁾

Eugenio Sisto Velasco: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe de existir."⁽³¹⁾

Koontz and O'Donnell: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para super

visarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de una empresa."⁽³²⁾

Al analizar las definiciones anteriores los autores coinciden en algunos puntos que a continuación se señalan:

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar un grupo social.

2. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

3. Jerarquía. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Por lo tanto podemos definir a la organización como el medio por el cual la administración coordina los esfuerzos, actividades y responsabilidades de los empleados para lograr los objetivos.

La organización implica una estructura que permite delegar y controlar las responsabilidades, lograndose de ésta manera que la empresa funcione como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

La organización al igual que la planeación es una actividad mental y no implica ninguna acción física.

A continuación señalaremos los puntos en los que radica la importancia de la organización:

- Porque es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientes con un mínimo de esfuerzo.
- Porque constituye el punto de enlace entre los aspectos -- teóricos (mecánica administrativa) y los aspectos prácticos -- (dinámica administrativa), entre lo que debe ser y lo que es. De ahí que muchos al hacer el estudio de la organización se prolongan hasta el estudio de la integración.

De hecho, así como los elementos de previsión y planeación -- tiene mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión; por lo tanto es factible estudiarlas y realizarlas bajo sus principios propios y por separado.

Existen cuatro principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional:

1. Principio de la Especialización. Este principio fué establecido por Adam Smith; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.

Se dice que el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un

individuo mayor será su eficiencia y destreza.

Se dice que la división del trabajo no es sino el medio para obtener mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

2. Principio de la unidad de mando. Dice que para cada función debe existir un solo jefe, éste principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Aquí la autoridad se refleja en una sola persona, el mando está en un solo jefe.

3. Principio del equilibrio de Autoridad-Responsabilidad. Dice que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Se dice que cada nivel jerárquico debe tener señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectivamente corresponde a cada jefe.

Esa autoridad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concederle.

4. Principio del equilibrio de Dirección-Control. Dice que a cada grado de delegación debe corresponder el estableci---

miento de controles adecuados, para asegurar la unidad de --
mando.

Esto quiere decir que la administración no puede existir sin
alguna delegación. Entendiéndose a ésta como dar parte de --
las facultades de autoridad.

De ahí que se dice que la autoridad se delega, mientras que-
la responsabilidad se comparte.

2.3.1. Jerarquías.

La palabra jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca)
que significa superior y principal en la jerarquía eclesiás-
tica.

Desde el punto de vista administrativo la podemos definir --
como:

"La disposición de las funciones de una organización por or-
den de rango, grado o importancia."(33)

Se dice que el grado de autoridad y responsabilidad que se -
da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.
La jerarquización implica la definición de la estructura de-
la empresa por medio del establecimiento de centros de auto-
ridad (comunicación que se relaciona entre sí con precisión)
Al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares-
suyos, pero siguen dependiendo de él, existe el crecimiento-
vertical.

Por otro lado el crecimiento horizontal implica el aumento -

de funciones o jefes sin que aumenten los niveles, el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

En cuanto a la delegación de autoridad y de responsabilidad que se da en todo nivel jerárquico, se plantea el importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Se dice que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: La administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización, forzosamente exige que -- los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes al máximo control reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

En tanto que la administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

2.3.2. Funciones.

Se dice que las funciones consisten en la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.

La división en el primer nivel jerárquico es casi siempre -- funcional, para hacer ésta división se debe de partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de la actividad general cuyos límites y características señalan los planes para fijar funciones primarias - y la subdivisión de éstas en menor amplitud, deberán realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca - la eficiencia.

A continuación se señalan algunas de las muchas reglas para realizar ésta división de funciones.

1^a Regla: Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se - pretenden realizar, debe hacerse ante todo una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, - deben establecerse en el primer nivel jerárquico. Esto quiere decir que deben tomarse en cuenta todas las funciones, -- aún aquellas de las que se tenga la menor duda para que contribuyan al logro de los objetivos que se han determinado de antemano.

2^a Regla: Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos cada una de las funciones listadas. Se refiere a que - las funciones que se tengan deben estar bién definidas, que - no se encuentran dos o más idénticas, lo cual llevaría a cabo una duplicidad de funciones.

3^a Regla: Para cada una de las funciones del primer nivel se

procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben de existir en el segundo nivel jerárquico -- dentro de cada departamento o división.

4^a Regla: La forma de consignar ésta departamentalización -- concreta suele ser doble:

a) Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización y/o organigramas, señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asuma.

b) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan.

Se dice que las funciones deben de estar estructuradas en -- una carta de organización, dichos sistemas se presentan en -- forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organiza---ción.

El orden y aún las denominaciones cambian de empresa a empresa, siendo la más usual la denominación de departamentos la cual se divide en secciones. (ver fig.3).

Se dice que los tipos de organización más usuales son:

a) Organización lineal o militar.- Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten integramente por una sola línea. (ver fig.4).

Ventajas de este sistema:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Es claro y sencillo
- Util en las pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a las labores directivas sino de operación simplemente.

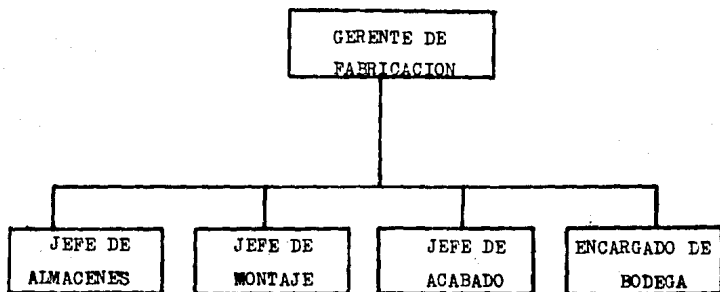


Figura 3. Carta de organización del área de producción.

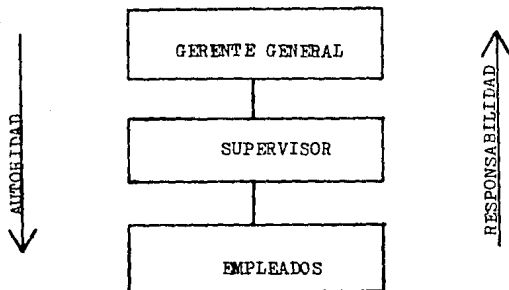


Figura 4. Sistema de organización lineal o militar.

b) Organización funcional ó de Taylor.- El fundador de ésta organización es Federico Taylor, quién observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. (ver fig.5).

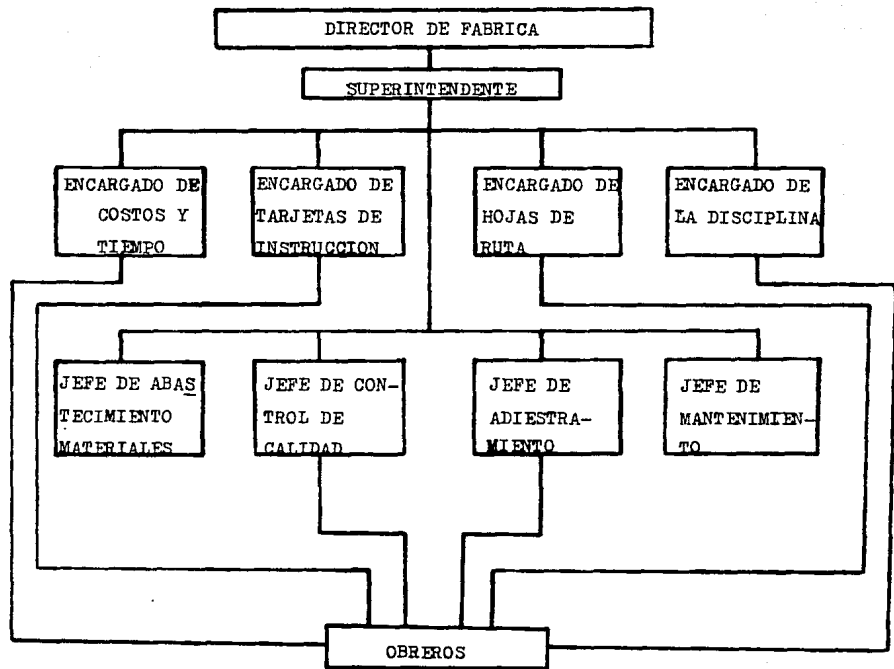


Figura 5. Sistema de organización de Taylor.
 Fuente: Fundamentos de administración, Munch Galindo, García Martínez, editorial trillas, México, p.127.

Ventajas de este sistema:

- Mayor especialización
- Mayor eficiencia de cada persona
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de - especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores- por contradicción aparente o real de las ordenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

c) Organización Staff.- Se dice que éste tipo de organiza---ción surge como consecuencia de las grandes empresas y del - avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda del manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de - asesoría a los departamentos de línea.

Por tanto la organización staff se va a encargar de dar asesoramiento y dar servicio de técnicos especializados para ca da función.

Se dice que un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto
- c) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas,-- y ayuda a establecerlos.

d) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias o mejoras. (ver fig.6).

d) Organización por Comites.- Se considera necesario señalar lo que se entiende por un comite para hacer más comprensible a lo que se refiere éste tipo de organización.

Se define al comite como un grupo de personas en las cuales-- delegamos funciones para proyectos especiales o funciones no formales de la empresa.

Por tanto la organización por comites consiste en asignar -- los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Los comites más usuales que se dan dentro de un organismo social son:

1. Consultivos. Cuya misión es discutir algún asunto con la-- finalidad principal de aportar puntos de vista a quién habrá de decidir o ejecutar, pero sin que el comite tenga facultades ni para decidir ni para ejecutar.

2. Decisorios. Estos tienen como finalidad limitar la autori

dad de algún funcionario, al exigirse que en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de -- los integrantes del comite para que un asunto se considere -- resuelto.

3. De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de -- inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

4. Ejecutivos. Es nombrado por el comite directivo para que -- se ejecuten los acuerdos que ellos toman.

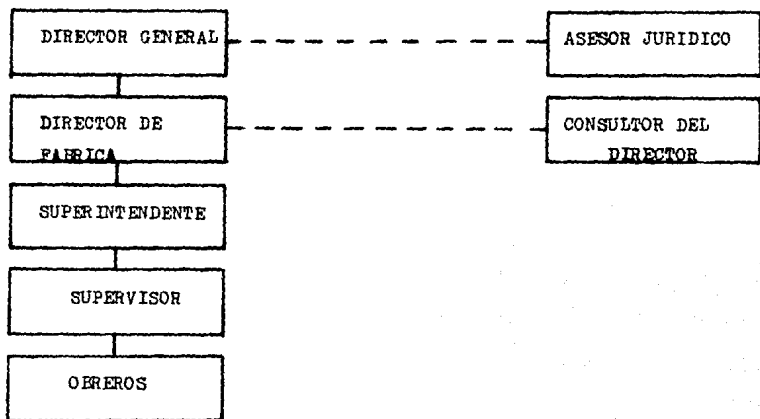


Figura 6. Sistema de organización Staff.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la -- conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que inte--- gran el comite no recayendo aquella sobre una persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las decisiones son tar-- días.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabili-- dad y se valen del comite para que se haga responsable de -- sus propias actuaciones.

A continuación se señalan los elementos para la organización de un comite:

1. Definir grados de responsabilidad
2. Definir grados de autoridad
3. Delegación de autoridad
4. Fijación de comunicación con los departamentos involucrados.

Como se había señalado anteriormente las funciones deben estar estructuradas en una carta de organización u organigra-- mas, a continuación daremos a conocer los tipos de organigra-- mas más usuales que existen dentro de un organismo social.

- a) Verticales.- En los organigramas verticales cada puesto - subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. (ver anexo num.1).
- b) Horizontales.- Representa los mismos elementos anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico de izquierda a derecha. (ver anexo num.2).
- c) Circulares.- Formados por un cuadro central que corresponde a la máxima autoridad en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. (ver anexo num.3).
- d) Escalar.- Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (ver anexo -- num.4).
- e) Mixto.- Se utiliza por razones de espacio, tanto horizontal como vertical. (ver anexo num.5).

2.3.3. Obligaciones.

Es la última etapa que comprende la organización y la cual - la podemos definir como: "Aquellas que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona."(34)

Al igual que la planeación, la organización requiere de ciertas técnicas las cuales se pueden definir como:

"Las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social."⁽³⁵⁾

Dentro de las técnicas más usuales encontramos las siguientes:

- a) Organigramas. (ver clasificación de los mismos).
- b) Manuales. Que son documentos u organos de consulta que -- nos indican como hacer las cosas para llegar a los objetivos fijados. Los manuales de acuerdo a su contenido pueden ser:
 - De políticas
 - Departamentales
 - De bienvenida
 - De procedimientos
 - De organización
 - De contenido múltiple
 - De técnicas
 - De puesto
- c) Carta de distribución del trabajo o de actividades
- d) Análisis de puesto.

2.4. Integración.

Iniciaremos aquí el estudio de los elementos que forman parte de la dinámica administrativa, es decir de los que tienen por fin manejar, hacer y actuar o funcionar ese organismo social constituido ya teóricamente a saber: la integración, dirección y el control.

En primera instancia se señala el concepto de integración, - el cual se define como: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social."⁽³⁶⁾

Se dice que la integración consiste en los procedimientos -- para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su -- más eficaz funcionamiento, escogiendolos, introduciendolos, -- articulandolos y buscando su mejor desarrollo.

De ahí que dicho elemento responda a la pregunta ¿ Con qué - se va hacer?

2.4.1. Reclutamiento.

Es la primera etapa de la integración y la cual consiste en: la obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

Es decir una vez que una empresa determina los diversos puestos que deben ocuparse, desarrolla las descripciones de tales

puestos y levanta un inventario de habilidades para determinar las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de aquí que principia el reclutamiento de los futuros empleados.

Se dice que el reclutamiento es la fuente que alimenta el es tanque administrativo; sin él, el personal administrativo se agota y se amenaza la sobrevivencia de una empresa.

Por otra parte de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de oportunidad y, al no localizarlo se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo a éstas como los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a los parientes o familiares del personal conocida con el nombre de fuente interna.

Por otro lado encontramos a las fuentes externas, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

2.4.2. Selección.

Entiendase por selección de personal escoger al hombre adecuado al puesto adecuado y a un costo adecuado.

A continuación se señalan los pasos por los cuales se inicia el proceso de la selección.

a) Vacante.- Cuando se presenta una vacante en un departamento, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como una determinada tarea a realizar o puesto - a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad permanente o personal de la persona que lo venía desempeñando.

b) Requisición.- El reemplazo y puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que las están ocacionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, - el tiempo por el cual se va a contratar, así como el departamenta, turno, horario y sueldo.

c) Análisis y valuación de puestos.- Una vez recibida la requisición de personal se recurre al análisis y valuación de puestos, con la finalidad de determinar los requerimientos - que debe de satisfacer la persona.

d) Inventario de recursos humanos.- Se da prioridad al personal que ya trabaja en la organización y que reúne los requisitos del puesto; la búsqueda se puede realizar a través de tablas de reemplazo.

e) Reclutamiento.- Se utiliza cuando ya no existen posibilidades de conseguir al personal internamente.

f) Solicitud de empleo.- Se entrega con el objeto de verificar si la persona reúne los requisitos para ser aceptada, --

que abarcará básicamente datos personales tales como: (nombre, edad, sexo, edo. civil, registro federal de causantes, datos familiares, etc.).

g) Entrevista preeliminar.- En éste tipo de entrevista se -- pretende detectar de manera más gruesa y en el mínimo del -- tiempo posible los aspectos más obtensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Según su periodicidad éstas pueden ser de: selección, ajuste, periódica, de evaluación y de salida; por su forma de hacerse, ésta puede ser libre o dirigida.

Por otra parte se dice que los factores de la entrevista son los siguientes:

1. Rapport. Con el objeto de disminuir las tensiones del solicitante, crear condiciones de confianza.

2. Cima. Se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella va a recabar toda la información necesaria.

3. Cierre. Se refiere al cierre de la misma, dando oportunidad al solicitante cinco o diez minutos antes de dar por terminada la misma, que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista, para que finalmente se le de a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

h) Pruebas.- Hay tres tipos de pruebas: de aptitud, de capa-

cidad, de temperamento y personalidad.

Las de aptitud permiten conocer las cualidades potenciales - aún no desarrolladas por el individuo (prueba de imaginación de inteligencia, percepción, memoria, etc.).

Por otro lado las pruebas de capacidad son las cualidades ya desarrolladas que son posibles de aplicar de inmediato en el trabajo (pruebas de contabilidad, mecanografía, etc.).

Por último las de temperamento y personalidad; las que permiten anticipar el comportamiento que va a tener una persona - dentro del trabajo y bajo diferentes circunstancias (pruebas de personalidad).

i) Estudios socioeconómicos.- Como son antecedentes laborales, penales, cartas de recomendación, verificación de domicilio, etc.

j) Estudios médicos.- Se aplican a los que ya tienen una mayor posibilidad de entrar, ya que de ésta manera es menos -- costoso el proceso de reclutamiento y selección.

k) Contratación.- Se solicita documentación complementaria - como papeles de seguro, etc.

l) Inducción.- Que es el proceso de adaptación de una persona a su puesto, a su grupo de trabajo y a la organización.

2.4.3. Introducción.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no -

perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de -- pronto en un medio de normas, políticas, procedimientos y -- costumbres extraños para él. De ahí que la función de la introducción será el de adoptar a su puesto y a la organiza--- ción al nuevo aspirante.

Se dice que los dos puntos a los cuales se le debe de introducir a los candidatos son:

a) La introducción general a la organización. Esta suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se toma su afiliación, etc.

Posteriormente a esto, se le da la bienvenida al solicitante valiéndose sobre todo del manual del empleado donde se encontrarán resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, indicación de los datos que al trabajador interesarán sobre la historia de la negociación, quienes la componen qué produce, cuál es su organización, etc.

Esta suele terminarse con un recorrido por la planta, así como la presentación de jefes de cada departamento y, finalmente con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción de puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo;

se le hará recorrer los sitios que habrá de aprovisionarse - de material, entregar los productos terminados, rendir informes, etc.

2.4.4. Desarrollo.

Todo elemento que ingresa a una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee para --- adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Dicho desarrollo puede ser de un orden teórico y práctico a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, - seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

Por otro lado el desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- I) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados
- II) Capacitación de supervisores
- III) Desarrollo de ejecutivos.

I) Adiestramiento de obreros y empleados.- Comprende los siguientes puntos:

1. Cómo debe darse la instrucción, y engloba los siguientes - puntos o aspectos:

- Preparar al empleado. Calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.

- Presentar la operación. Explicarsela verbalmente con lenti tud que garantice que le entenderá, preguntarle, etc.

- Probar su ejecución. Hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.

- Revisar. Haciendolo que realice ya su trabajo ordinario, - pero bajo una especial e intensa supervisión que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta - garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

2. Cómo debe prepararse la instrucción, la cual comprende -- los siguientes pasos:

- a) Hacer una tabla de tiempo
- b) Hacer un esquema del trabajo que se va a desempeñar
- c) Tener todo listo
- d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

II) Capacitación de supervisores.- Todo supervisor requiere- dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico, - que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, - etc. Y la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es solo la primera la que se toma en cuenta - para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo a -- los inmediatos.

Se dice que todo supervisor necesita ser capacitado en:

- a) Cómo distribuir el trabajo
- b) Cómo tratar a su personal (relaciones humanas)
- c) Cómo calificar a su personal

- d) Cómo instruir a su personal
- e) Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- f) Cómo realizar entrevistas con estos
- g) Cómo hacer informes, reportes, etc.
- h) Cómo coordinarse con los demás jefes
- i) Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- j) Cómo mejorar los sistemas a su cargo
- k) Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

III) Desarrollo de ejecutivos.- Terry define al desarrollo de ejecutivos como: "Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa lo gre más efectivamente sus objetivos."⁽³⁷⁾

2.5. Dirección.

Este elemento del proceso administrativo llamado también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, puesto que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

A continuación se analizarán algunos de los conceptos más sobresalientes con la finalidad de emitir una propia definición.

Koontz and O'Donnell: "Como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados."⁽³⁸⁾

Henry Fayol: "Una vez constituido un grupo social, se trata

de hacerlo funcionar; tal es la misión de la dirección, la - que consiste para cada jefe en obtener los máximos resulta-- dos posibles de los elementos que comprenden su unidad, en in-- terés de la empresa."(39)

Robert Bachele: "Comprende la influencia interpersonal del - administrador, a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la su - pervisión, la comunicación y la motivación."(40)

Burt Scanlan: "Consiste en coordinar el esfuerzo común de -- los subordinados, para alcanzar las metas de la organiza-- ción."(41)

En base a las definiciones dadas, los autores consideran los siguientes puntos:

- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la organización.

En relación a estos puntos podemos definir a la dirección -- como la realización o ejecución de los planes de un organis-- mo social, mediante la guía de los esfuerzos del personal a-- través de una buena comunicación, motivación y supervisión. Por otro lado se dice que las fases de la dirección que supo-- ne una empresa son:

- a) Que se delegue autoridad, puesto que administrar es hacer a través de otros.
- b) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- c) Que supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

Al igual que la organización la dirección se basa en ciertos principios para que se lleve a cabo, los cuales a continua--ción se señalan.

1. Principio de la coordinación de interés. Se refiere a que los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los suboordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si -sus objetivos individuales e intereses personales son satis--fechos al conseguir las metas de la organización.

2. Principio de la impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad (mando), surgen como una necesidad de la organi--zación para obtener ciertos resultados; por esto tanto los -subordinados como los jefes deben de estar conscientes de -que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un--requerimiento para lograr los objetivos.

3. Principio de la vía jerárquica. Se refiere a la importan--cia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al transmitirse --una orden sea transmitida a través de los niveles jerárqui--

cos correspondientes a fin de evitar conflictos.

4. Principio de la resolución de conflictos. Debe procurarse que los conflictos que aparezcan sean resueltos lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes.

5. Principio del aprovechamiento del conflicto. Se dice que el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.5.1. Autoridad o mando.

Es la primera etapa de la dirección, y se ha definido como:

"La facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros."⁽⁴²⁾

"Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo."⁽⁴³⁾

En si se dice que la autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Sus elementos básicos son:

- a) Mando.- Que es el ejercicio de la autoridad
- b) Delegación.- La concesión de autoridad y responsabilidad-

por parte de un superior hacia un subordinado.

Se dice que suele distinguirse cuatro tipos de autoridad dentro de una organización.

a) Autoridad formal.- Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe de constituir una cadena, que en último término descansa en la persona (física o moral) de quién se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena hará nulo el ejercicio de dicha autoridad.

A su vez la autoridad formal puede ser:

1. Lineal. Cuando es ejercida por un solo jefe sobre una persona o grupo.

2. Funcional. Ejercida por un jefe o varios jefes sobre funciones distintas.

b) Autoridad operativa.- Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Ejemplo: autoridad para comprar, para cerrar una venta, etc.

c) Autoridad personal.- Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna.

Por otro lado el poder de mandar incluye tres cosas:

- Determinar lo que debe de hacerse
- Establecer cómo debe hacerse
- Vigilar lo que debe hacerse, se haga.

Se dice que el ejercicio de mando se asume de dos formas:

a) Ordenes.- Es el ejercicio de autoridad a través de la --- cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación- de que una actividad debe ser realizada, y por lo cual deben considerarse los siguientes factores:

1. Aspectos motivacionales. Que deben emplearse al transmitir la orden.
2. Transmitirla adecuadamente. Debe hacerse por escrito, con- claridad y precisión.
3. Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumple la - orden.

b) Instrucciones.- Son las normas que habrán de observarse - en situaciones de carácter repetitivo; los medios más conve- nientes para transmitir las son los instructivos y las circula- res.

Al emitirlas, es necesario considerar los aspectos que se e- nunciarán en el caso de las ordenes.

Por otro lado la delegación de autoridad presenta ciertas -- ventajas que a continuación se señalan:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más im

portancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.

- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciendo se más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

En tanto que los requisitos necesarios para delegar son:

1. Determinar claramente la autoridad y responsabilidad delegada.
2. Especificar claramente metas y objetivos de la función delegada.
3. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
4. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

2.5.2. Comunicación.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, puesto que sin ellas no se pueden intercambiar ideas y experiencias.

Se dice que el entendimiento es el objetivo de la comunicación, esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, de estar consciente o de averiguar lo que sabe el receptor respecto de él, y anticipar las preguntas y respuestas.

La comunicación se puede definir como "un proceso mediante el cual transmitimos y definimos ideas, datos, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o un acuerdo común."⁽⁴⁴⁾

También se define como "el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social."⁽⁴⁵⁾

La comunicación cuenta con tres elementos:

- a) Emisor.- Es donde se origina la información
- b) Transmisor.- A través de la cual fluye la comunicación
- c) Receptor.- Que recibe y debe entender la comunicación.

Por otro lado dentro de un organismo social se dan dos tipos de comunicación:

1. Informal. Comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, - lo utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal.
2. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización, y, fluye a través de los canales de las organizaciones.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- a) Vertical.- Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa. (políticas, reglas, instrucciones, ordenes, informaciones).
- b) Horizontal.- Se da en niveles jerárquicos semejantes tales como: juntas, comites, mesas redondas, etc.

c) Verbal.- Que se trasmite oralmente

d) Escrita.- Mediante material escrito o gráfico.

A continuación se señalan los principios básicos de la comunicación.

1. La comunicación es bilateral. Porque toda comunicación --
tiende a cambiar de sentido, es decir empieza de un lado y -
termina en otro.

2. La comunicación debe revisarse constantemente. Los cana--
les de distribución tienden a obstruirse, lo cual dificulta--
ría el mensaje emitido por los altos directivos hacia los su
boordinados y por consiguiente no se llegaría a la consecuc--
ción de los objetivos que se han establecido.

3. La comunicación siempre es un medio. Por grande que sea -
su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin -
buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, -
etc.

2.5.3. Supervisión.

"La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordina--
dos de tal forma que las actividades se realicen adecuadamen--
te."(46)

Este término se aplica por lo general a niveles inferiores, -
aunque todo administrador en mayor o menor grado lleva a ca--
bo ésta función; por ésto, de acuerdo con el criterio de los
autores, se considera la supervisión, el liderazgo, y los es

tilos gerenciales como sinónimos aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo o supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos.

Se dice que los tipos de líderes en toda organización son:

a) Autócrata.- Este tipo de líder se basa en el poder, sus - características son:

- La persona no da razones en las cuales se fundamentan las-órdenes, simplemente tu lo haces y ya.

- No se toma en cuenta a los subordinados para la toma de -decisiones.

- No se admiten quejas ni sugerencias.

b) Autócrata benévolo.- Conocido también como el paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos.

- Trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

c) Demócrata.- Reune las siguientes características:

- Escuchar a los subordinados y dar razones en las cuales se fundamentan las órdenes.

- Se toma en cuenta los puntos de vista de los subordinados-para la toma de decisiones.

- Se aceptan sugerencias y quejas.

d) Indiferente.- Es un individuo que no toma responsabilidad

alguna, ni la suya ni la de su empleado, da la responsabilidad al primero que se le acerque.

2.6. Control.

El control es el último elemento del proceso administrativo - éste no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso algunos autores dicen que el control forma parte de la planeación misma. A fin de poder emitir una definición formal de éste elemento se analizarán algunas de las definiciones más aceptadas.

Agustín Reyes Ponce: "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."⁽⁴⁷⁾

George R. Terry: "El proceso para determinar lo que se está - llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle - con lo planeado."⁽⁴⁸⁾

Henry Fayol: "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y - con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las - debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se

produzcan nuevamente."⁽⁴⁹⁾

Robert B. Buchele: "El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de -- las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias."⁽⁵⁰⁾

En base a estas definiciones los autores consideran los siguientes puntos que presenta dicho concepto:

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

2. Medición. Para controlar es indispensable medir y cuantificar los resultados.

3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es preveer y corregir los errores.

Con base a estos elementos podemos definir al control como la evaluación de los planes, con la finalidad de encontrar fallas y corrigiéndolas mediante el establecimiento de medidas correctivas.

2.6.1. Establecimiento de normas.

Es necesario su establecimiento porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

"Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que

sirve como modelo, guía o patron con base en la cual se efectúa el control."⁽⁵¹⁾

Se dice que los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho no son más que los objetivos definidos de la organización.

A continuación se señalan los tipos de estándares cuya aplicación varía de acuerdo con, las necesidades específicas del área donde se implementan.

1. Estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran -- con base en el análisis de datos de experiencias pasadas ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras.
2. Fijados por apreciación. Son juicios de valor, resultado de las experiencias, ya sea de la misma empresa en áreas donde la ejecución personal es de gran importancia.
3. Técnicamente elaborados. Aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico.

2.6.2. Operación de controles.

Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Se refiere a los diversos tipos de control que se tengan para cada una de las áreas de la empresa:

Producción: Control de calidad, cantidad de producción, calidad de producción, costos, tiempos.

Personal: Calificación de méritos, rotación de personal, au-

sentismo, costos de sueldos y salarios.

Finanzas: Presupuestos, liquidez, gastos en general de la em presa.

Mercadotecnia: Ventas, compras, costos de publicidad.

2.6.3. Interpretación de resultados.

Esta es una función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación, es decir va a fungir como una retroalimentación, ya que a través de ésta la información obtenida nos permite ver si se llevó a cabo lo planeado.

Por último de acuerdo a la clasificación del control éste -- puede ser:

- Control preliminar.- Aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- Control concurrente.- Se ejerce de manera simultánea a la realización de las actividades como un proceso continuo.
- Control posterior.- Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos en relación con lo preestablecido.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 8.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce p. 101.
- 9.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 108.
- 10.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 117.
- 11.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 120.
- 12.- IDEM.
- 13.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 121.
- 14.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 122.
- 15.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 139.
- 16.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 63.
- 17.- IDEM.
- 18.- IDEM.
- 19.- IDEM.
- 20.- IDEM.
- 21.- IBID. p. 64.
- 22.- Diccionario pequeño larousse ilustrado p. 820.
- 23.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce p. 168.
- 24.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 88.
- 25.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 99.
- 26.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 91.
- 27.- George R. Terry, Principios de administración, Editorial CECSA, 4^a edición, México 1985. p. 324.
- 28.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 96.
- 29.- OP.CIT. Diccionario pequeño larousse ilustrado p. 844.

- 30.- Reyes, Ponce Agustín, Administración de empresas, teoría y práctica 2^a parte, Editorial Limusa, 31^a reimpresión, México 1984. p. 212.
- 31.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 107.
- 32.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 108.
- 33.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 117.
- 34.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce 1^a parte p. 62.
- 35.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 135.
- 36.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce p. 256.
- 37.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 267.
- 38.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 305.
- 39.- IBID. Agustín Reyes Ponce p. 306.
- 40.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 147.
- 41.- IDEM.
- 42.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce p. 316.
- 43.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 162.
- 44.- Arias, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, 13^a reimpresión, México 1984. p.387.
- 45.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 160.
- 46.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 165.
- 47.- OP.CIT. Agustín Reyes Ponce 1^a parte p. 63.
- 48.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 171.
- 49.- IDEM.
- 50.- IBID. Lourdes Munch Galindo p. 172.
- 51.- OP.CIT. Lourdes Munch Galindo p. 178.

CAPITULO III

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA BASICA.

- 3.1. Director Escolar
- 3.2. Subdirector Escolar
- 3.3. Secretario Escolar
- 3.4. Orientador Técnico
- 3.5. Personal Docente
- 3.6. Laboratorista
- 3.7. Bibliotecario
- 3.8. Personal Administrativo
- 3.9. Personal Manual
- 3.10. Consejo Técnico Consultivo
- 3.11. Asociación de padres de Familia
- 3.12. Sociedad de Alumnos
- 3.13. Organigrama

3.- FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA BASICA

3.1. Director Escolar

FUNCION GENERICA:

El titular de éste puesto es la primera autoridad de la escuela, encargada de planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso educativo, encauzando los recursos humanos, materiales y económicos en beneficio de la comunidad escolar.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Supervisor Escolar

RECIBIDA MEDIATA: Subjefe Técnico y administrativo

EJERCIDA INMEDIATA: Subdirector Escolar y Secretario

EJERCIDA MEDIATA: Orientadores Técnicos, Profesores horas ---
clase y alumnos.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Planear, dirigir y controlar los recursos humanos del plantel para actualizar y aplicar las estructuras educativas y -- organizativas de acuerdo con las disposiciones vigentes.

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todos --- los programas que se desarrollen en la Institución.
- Planear, dirigir y controlar las actividades a desarrollar de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos.
- Planear, dirigir y controlar la realización de juntas con el personal del plantel para establecer metas, estrategias - de operación y métodos de trabajo.
- Planear, dirigir y controlar la realización de juntas con los padres de familia o tutores durante el año escolar.
- Proponer políticas de operación del plantel a su cargo dentro del marco filosófico, legal, técnico y administrativo -- que señalen las disposiciones vigentes.
- Mantener actualizadas las normas y disposiciones de carácter técnico, pedagógico y administrativo para la operación e ficiente del plantel.
- Establecer una comunicación escrita y verbal con todos los miembros de la comunidad escolar, las autoridades superiores y los organismos educativos afines.
- Gestionar ante las autoridades competentes la dotación demobiliario y equipo para el desarrollo y mejoramiento de la labor educativa.
- Gestionar de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, el otorgamiento de becas para los alumnos del plantel.
- Gestionar ante el C. Supervisor escolar, la dotación opr-

tuna y adecuada de la documentación oficial relativa a los procedimientos y control escolar.

- Controlar y evaluar los beneficios y rendimientos de la capacidad adquisitiva de los recursos financieros y disponibles.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes para el buen funcionamiento del plantel de acuerdo con las finalidades de la educación secundaria general.

- Verificar que el personal docente utilice los métodos y técnicas adecuados para la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos por el departamento.

- Evaluar personalmente la imagen proyectada por el plantel hacia la comunidad y tomar medidas conducentes para fortalecerla mediante la realización de actividades de extensión educativa.

- Informar al personal docente de las disposiciones y procedimientos vigentes que normen y dirijan las actividades a desarrollar.

- Informar a los padres de familia de los casos típicos que en orden asistencial sean localizados en los menores, proporcionándoles una orientación para una solución adecuada.

- Informar a las autoridades sobre el desempeño del personal docente.
- Aplicar correctamente el plan y los programas de estudios de la educación secundaria general y los de la formación tecnológica; así mismo, la elaboración de los honorarios para las actividades escolares.
- Evaluar y calificar la aptitud, iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina y puntualidad del personal adscrito al plantel que dirige, conforme a lo establecido por las autoridades superiores.
- Representar al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter legal que se relacionen con el mismo.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las funciones de su competencia.

3.2. Subdirector Escolar

FUNCION GENERICA:

El titular de éste puesto es la persona encargada de coordinar los trabajos técnicos de la institución, para alcanzar los objetivos marcados en los planes y programas que en materia educativa emanan de las autoridades respectivas.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Director Escolar

RECIBIDA MEDIATA: Supervisor Escolar

EJERCIDA INMEDIATA: Orientadores Técnicos, Profesor horas --
clase, Personal Administrativo y manual-

EJERCIDA MEDIATA: Alumnos.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Elaborar y expedir la información general requerida.
- Formular las disposiciones técnicas que regulen la realización de los programas asignados a la institución.
- Establecer los mecanismos de comunicación necesarios para que el personal de la escuela esté clara y oportunamente informado sobre las disposiciones emitidas por la dirección.
- Formular horarios para las actividades escolares y calendarios de exámenes de acuerdo con las instrucciones que recabe el director.
- Proponer al director del plantel, y al personal los mecanismos convenientes para proporcionar asesoría educativa a profesores y grupos escolares.
- Programar y organizar el desarrollo de las actividades docentes, de acuerdo con las normas y lineamientos indicados por el director.
- Informar periódicamente al director sobre el cumplimiento adecuado de las normas establecidas, por parte del personal de la institución.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Coordinar y controlar las sesiones y actividades del Consejo Técnico.
- Ser conducto inmediato ante la dirección de la escuela, de las peticiones que presente el personal de la misma.
- Vigilar el uso adecuado de la documentación escolar proporcionada por los maestros.
- Verificar que el desarrollo del proceso enseñanza de la -- educación secundaria; se apege a los programas de estudio vigentes.
- Verificar que las academias de maestros cumplan con el --- tiempo de reuniones indicadas y satisfagan los objetivos planeados.
- Revisar y rubricar todos los documentos oficiales que deba autorizar el director con su firma.
- Desempeñar las comisiones especiales que se le encomienden.
- Apoyar al director de la institución en las acciones que -- se deriven de los proyectos a realizar a fin de que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y oportuna.
- Apoyar al director de la institución en el despacho de los asuntos de la misma.
- Suplir al director en sus funciones por designio o en ausencia de éste.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las -- funciones de su competencia.

3.3. Secretario Escolar

FUNCION GENERICA:

El titular de este puesto es el encargado de organizar, coordinar y dirigir las actividades correspondientes al área administrativa del plantel, asumiendo la responsabilidad de -- que desempeñen con el mayor orden y cuidado.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Director Escolar

RECIBIDA MEDIATA: Supervisor Escolar

EJERCIDA INMEDIATA: Orientadores Técnicos, Profesor horas -- clase, Personal Administrativo y manual.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y eva---luar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Elaborar el anteproyecto de egresos de la Institución y -- presentarlo al Director para su revisión.
- Elaborar el programa anual de adquisiciones y dirigir la - recepción, almacenaje y suministro de los recursos materia--les.
- Elaborar estados financieros requerido por la Secretaría - a través de la Unidad de Apoyo Administrativo o del propio - departamento.
- Organizar y coordinar los servicios de archivo, correspon--dencia, transportes, mensajería, intendencia y la conserva--ción y mantenimiento de la Institución.

- Elaborar los informes sobre los movimientos de personal y pago de sueldos que sean requeridos por la Secretaría a través de la Unidad de Apoyo Administrativo o del Departamento.
- Tramitar ante las oficinas correspondientes las incidencias del personal.
- Establecer una relación con el Departamento de Educación - Media Básica, a través de su Subjefatura Administrativa, para el desempeño eficaz y eficiente de las labores encomendadas, que coadyuden al mejor funcionamiento de las actividades de la Institución.
- Verificar que se presten los servicios de conservación, reparación mantenimiento y adaptación del edificio, destinado a labores propias de la Institución.
- Proporcionar a la escuela, los servicios administrativos - en forma adecuada y oportuna.
- Determinar previamente los trabajos que debe realizar el personal administrativo y manual a efecto de formular el calendario de labores fijas e instructivo para las mismas.
- Auxiliar al director en el cumplimiento y vigilancia de todos los trabajos administrativos de la Escuela.
- Desempeñar las comisiones especiales que se le encomienden
- Suplir al director por designio o en ausencia de éste en el desempeño de sus funciones.
- Vigilar el cumplimiento de las actividades a desarrollar -

por el bibliotecario, así como su relación con los alumnos - de la Institución.

- Proponer al director de la Institución, las modificaciones administrativas que tiendan a lograr el mejor funcionamiento de la misma.

- Manejar y controlar los ingresos y egresos del plantel man comunadamente con el Director en cuenta bancaria; acatando - los lineamientos del Instructivo para el manejo de los recursos financieros de las Instituciones Educativas de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las -- funciones de su competencia.

3.4. Orientador Técnico

Funcion Genérica:

El titular de este puesto es el responsable de asistir y de orientar a los alumnos para encauzar correctamente sus habilidades, aptitudes e intereses así como llevar el control ad ministrativo de los grupos a su cargo para informar a los pa dres de familia y a los propios alumnos.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Subdirector y supervisor Escolar

RECIBIDA MEDIATA: Director escolar

EJERCIDA INMEDIATA: Profesor horas clase y alumnos

EJERCIDA MEDIATA: Padres de Familia.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Elaborar un plan anual de orientación que comprenda el diseño de programas específicos.
- Planear y realizar investigaciones pedagógicas, psicológicas, sociales y económicas para el estudio y asesoramiento vocacional de los alumnos.
- Planear y realizar actividades que coadyuden a definir las aptitudes vocacionales de los alumnos.
- Proponer a la dirección de la escuela, las iniciativas y sugerencias que juzgue pertinentes para la buena marcha y el progreso del plantel.
- Programar actividades para formar y cultivar los hábitos de estudio, normas de urbanidad y presentación personal de los alumnos.
- Promover la elaboración y circulación de folletos con fines de orientación educativa, vocacional y profesional.
- Colaborar en la promoción y realización de intercambios pedagógicos y culturales con otras instituciones afines.
- Participar en las comisiones que le sean asignadas por la superioridad.
- Vigilar el proceso de adaptación y ajuste de los alumnos al régimen de escolaridad secundaria.
- Llevar el control del proceso educativo con el fin de des-

cubrir y tratar oportunamente las deficiencias del aprendi--
 zaje y de la enseñanza.

- Evaluar el rendimiento y conducta escolar de los alumnos -
 e informarles a ellos y a los padres de familia del grado de
 adelanto y retraso escolar.

- Auxiliar y orientar a los alumnos para la resolución de --
 sus problemas personales.

- Mantener una comunicación constante con los grupos a su --
 cargo para atender sus necesidades e inquietudes y proponer-
 soluciones al respecto.

- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las --
 funciones de su competencia.

3.5. Personal Docente

FUNCION GENERICA:

Los titulares de este puesto deberán cumplir con los requisi-
 tos mínimos para impartir el proceso enseñanza-aprendizaje -
 en el área de su responsabilidad, basado en los planes y pro-
 gramas de estudio oficiales.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Orientador Técnico

RECIBIDA MEDIATA: Subdirector Escolar, Secretario Escolar, -
 Director Escolar.

EJERCIDA INMEDIATA: Alumnos

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Elaborar y presentar los planes de curso por unidad y por clase.
- Proponer a la dirección de la escuela las iniciativas y su gerencias que juzgue pertinentes para la buena marcha y progreso del plantel.
- Formular, entregar y aplicar los instrumentos de evaluación requeridos.
- Adecuar sus enseñanzas y actividades a los programas vigentes.
- Formar parte de los jurados en los exámenes para los que sea designado.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que sean convocados por las autoridades educativas, así como a los cursos de capacitación y preparación profesionales.
- Integrarse en academias por áreas y asistir puntualmente a las reuniones que sean convocadas.
- Asentar en el registro de asistencia del personal docente el objetivo que se va a cubrir.
- Responsabilizarse de los grupos que el director señale, así como de los recursos materiales empleados.
- Informar al orientador técnico sobre los casos que presenten los alumnos problema.

- Actuar conjuntamente con los demás catedráticos y orientadores para incrementar hábitos que mejoren las condiciones culturales, morales, cívicas y sociales de los alumnos.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las funciones de su competencia.

3.6. Laboratorista

FUNCION GENERICA:

El titular de este puesto es el responsable del control, manejo, uso y cuidado de los elementos materiales del laboratorio escolar.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Profesor de Ciencias Naturales

RECIBIDA MEDIATA: Orientador Técnico, Subdirector escolar, -
Director escolar.

EJERCIDA INMEDIATA: Alumnos.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomiendan.
- Elaborar un plan de prácticas para cada grado escolar.
- Mantener los lineamientos que norman las acciones del laboratorio.
- Coordinarse con los profesores de ciencias naturales para el mejor desempeño de las actividades.
- Controlar la asistencia de grupos en las prácticas de laboratorio.

ratorio, así como su conducción y preparación adecuada.

- Llevar el control de materiales y sustancias y solicitar-- su reposición cuando así se requiera.
- Presentar un informe periódico al Subdirector escolar.
- Asistir a juntas didácticas de información científica.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las -- funciones de su competencia.

3.7. Bibliotecario

FUNCION GENERICA:

El titular de este puesto es el encargado de proporcionar -- los servicios de consulta documental y hemerográfica al alumnado de la institución, así como a otras instituciones.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Secretario escolar

RECIBIDA MEDIATA: Director escolar

EJERCIDA INMEDIATA: Alumnos

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y eva--- luar el desempeño de las actividades que se le encomienden.
- Promover la investigación y la consulta del acervo biblio- gráfico con que cuenta la institución.
- Elaborar un informe periódico de actividades, y presentarlo al Subdirector y/o Secretario escolar.
- Proporcionar el material para consulta que se solicita.

- Establecer las normas y lineamientos a que deberán sujetar se los alumnos al asistir a la biblioteca.
- Mantener ordenado y clasificado el acervo bibliográfico.
- Vigilar que los alumnos desarrollen sus actividades dentro de la biblioteca en silencio y con orden.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las -- funciones de su competencia.

3.8. Personal Administrativo

FUNCION GENERICA:

Los titulares de este puesto, auxilian al personal directivo mecanografiando, controlando y estableciendo enlace a todas las acciones programadas.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Secretario escolar

RECIBIDA MEDIATA: Director escolar, Subdirector escolar.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Organizar y controlar el desempeño de las actividades enco-- mendadas.
- Realizar toda clase de trabajos mecanográficos, con lim--- pieza y orden y presentarlos a tiempo.
- Auxiliar en el proceso de inscripción de los alumnos
- Elaborar los reportes de faltas del personal
- Realizar el llenado de las boletas de fin de curso, confor-- me al kardex y recabar las firmas correspondientes.

- Registrar con oportunidad las tarjetas de kardex, las calificaciones y faltas de asistencia.
- Mantener un control permanente del archivo de la institución.
- Recibir y girar correspondencia
- Proporcionar la información que requieran los maestros, alumnos y público en general.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las funciones de su competencia.

3.9. Personal Manual.

FUNCION GENERICA:

Los titulares de este puesto tienen la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones la limpieza, seguridad, y funcionamiento del edificio escolar.

AUTORIDAD:

RECIBIDA INMEDIATA: Secretario escolar

RECIBIDA MEDIATA: Director escolar

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Programar las actividades que se le encomienden.
- Mantener en condiciones óptimas de limpieza y seguridad el área de trabajo.
- Atender los desperfectos con oportunidad y cuidar los bienes y servicios de la escuela.
- Cumplir con las comisiones de entrega y trámite de corres-

pondencia que se le asignen.

- Evitar intromisiones a personas ajenas a la institución.
- Cuidar de su buena presentación personal.
- Mantener una estrecha vigilancia para evitar deterioro, -- por personas ajenas a la institución.
- Vigilar el inmueble escolar los días que le sean asignados.
- Informar periódicamente al Subdirector y/o Secretario escolar sobre el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Auxiliar en las actividades que la institución organice.
- Realizar con eficiencia y esmero las labores correspondientes, así como observar buena conducta y ser respetuoso, cordial con los profesores, alumnos y padres de familia.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las -- funciones de su competencia.

3.10. Consejo Técnico Consultivo.

FUNCIÓN GENERAL:

Ser órgano de consulta y asesoría en la planeación y desarrollo del trabajo en las áreas técnicas y administrativas de la institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir y controlar y evaluar el desempeño de las actividades encomendadas.
- Sugerir políticas y lineamientos para la investigación de carácter técnico-pedagógico; estimular su desarrollo y propier

ciar la aplicación y publicación de resultados.

- Sugerir los medios más eficaces para la realización de las actividades de la orientación educativa y vocacional.
 - Proponer programas de capacitación y mejoramiento del personal académico y administrativo.
 - Proponer medios y procedimientos para fortalecer las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad escolar.
 - Sugerir alternativas de acción sobre los problemas técnicos que las autoridades escolares, maestros y alumnos sometan a su consideración.
 - Proponer estrategias para la solución de problemas que afectan al prestigio de la escuela como institución educativa -- para someterlos al juicio del director.
 - Favorecer el intercambio de experiencias, formación y medios de trabajo con otras instituciones del mismo nivel o diferente tipo educativo.
 - Auxiliar en la planeación y desarrollo del trabajo en las áreas técnica y administrativa.
 - Auxiliar en la planeación de los mecanismos de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Asesorar en la elaboración y desarrollo de programas de difusión y mejoramiento cultural de maestros, alumnos y padres de familia.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las fun

ciones de su competencia.

3.11. Asociación de padres de Familia.

FUNCION GENERICA:

Planear, programar, organizar, dirigir y controlar la obtención de recursos durante el ciclo escolar, dándoles una correcta distribución.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades encomendadas.
- Participar en la organización de eventos como: kermesses, bazares, y fiestas para la obtención de fondos.
- Colaborar con los profesores en determinadas actividades que ellos les soliciten.
- Vigilar la correcta aplicación y distribución de los recursos obtenidos.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las funciones de su competencia.

3.12. Sociedad de Alumnos:

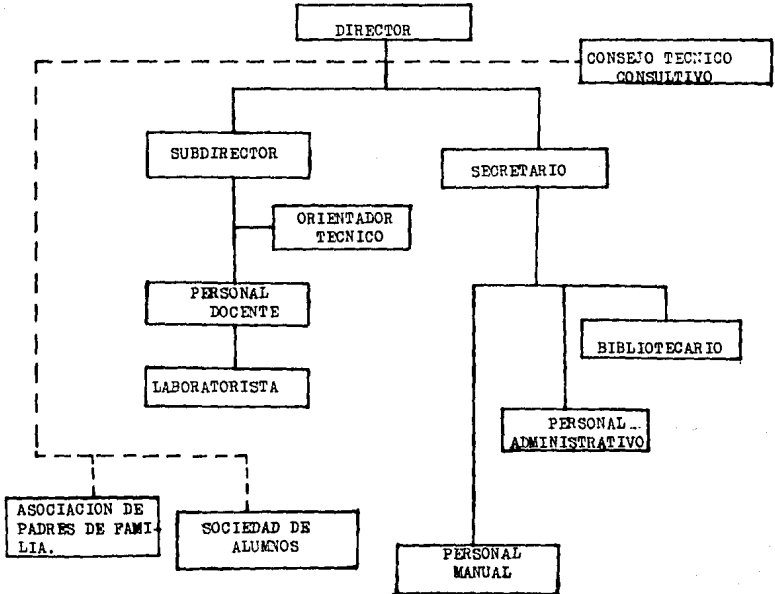
FUNCION GENERICA:

- Planear, programar, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las actividades encomendadas.
- Mantener un ambiente de cordialidad entre alumnos y profesores.
- Organizar eventos estudiantiles en beneficio de la comuni-

dad escolar.

- Auxiliar en la resolución de conflictos estudiantiles.
- Informar al director escolar, sobre el desempeño de las actividades a desarrollar.
- Desarrollar todas aquellas actividades inherentes a las funciones de su competencia.

3.13. Organigrama.



CAPITULO IV

4.- INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. Planteamiento del problema

4.2. Hipótesis

4.3. Universo

4.4. Muestra

4.5. Cuestionario

4.6. Tabulación

4.6.1. Interpretación de resultados

4.6.2. Comprobación de la hipótesis

4.- INVESTIGACION DE CAMPO: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA BASICA."

4.1. Planteamiento del problema:

La presente investigación se realizó en las Instituciones de Educación Media Básica del Estado de México, teniendo como finalidad comprobar si se lleva a cabo la función administrativa por parte de los directores y empleados de las Instituciones de la zona 22, que comprende 19 Escuelas de Educación Media Básica, las cuales son:

- 1.- Esc. Sec. N^o 101 CUAUHEMOC MAT.
- 2.- Esc. Sec. N^o 101 CUAUHEMOC NOC.
- 3.- Esc. Sec. N^o 150 REY XOLOTL MAT.
- 4.- Esc. Sec. N^o 190 VALENTIN GOMEZ FARIAS MAT.
- 5.- Esc. Sec. N^o 191 MOISES SAENZ MAT.
- 6.- Esc. Sec. N^o 191 MOISES SAENZ VES.
- 7.- Esc. Sec. N^o 250 MOISES SAENZ GARZA MAT.
- 8.- Esc. Sec. N^o 301 JOSE DIAZ COVARRUBIAS MAT.
- 9.- Esc. Sec. N^o 301 JOSE DIAZ COVARRUBIAS VES.
- 10.- Esc. Sec. N^o 313 FELIPE N. VILLARELO MAT.
- 11.- Esc. Sec. N^o 313 FELIPE N. VILLARELO VES.

- 12.- Esc. Sec. N^o 332 JOSE MA. PINO SUAREZ MAT.
- 13.- Esc. Sec. N^o 337 JUNIPERO SERRA MAT.
- 14.- Esc. Sec. N^o 337 JUNIPERO SERRA VES.
- 15.- Esc. Sec. N^o 402 SIERVO DE LA NACION MAT.
- 16.- Esc. Sec. N^o 19 FRAY ANDRES DE URDANETA MAT.
- 17.- Esc. Sec. N^o 118 CENTRO UNIVERSITARIO HISPANOAMERICANO MAT.
- 18.- Esc. Sec. N^o 133 COLEGIO VERSALLES VES.
- 19.- Esc. Sec. N^o 139 COLEGIO MINERVA MAT.

Este estudio nace de la inquietud por la educación, ya que estoy integrado en la docencia en una Institución de Educación Media Básica en el estado de México de la zona 22.

4.2. Hipótesis:

La administración es una herramienta clave para elevar la -- productividad de las funciones administrativas en las Instituciones de Educación Media Básica, las escuelas del Estado de México de la zona 22 estarán bien administradas, cumpliendo su función educativa.

4.3. Universo:

La presente investigación la constituyen 19 escuelas de educación media básica, en la zona 22 en el Estado de México, -- por lo cual nuestro universo lo forman 19 escuelas por 15 -- preguntas que sera igual a 285 preguntas, afirmativas y negativas.

4.4. Muestra:

Para afirmar o negar la Hipótesis se toma como muestra las 19 escuelas de educación media básica de la zona 22 del Estado de México.

Dentro de la investigación fué necesario para tabular el desconocer cuantas preguntas afirmativas y negativas.

4.5. Cuestionario:

Instrumento que consta de 15 preguntas de formulación abierta y cerrada, y

4.6. Tabulación, en donde elegi el método de porcentajes por ser el más usual y menos complicado; el cual consiste en tomar como base 19 escuelas en su totalidad que multiplicada por 15 preguntas del cuestionario nos dan 285 respuestas afirmativas y negativas.

Un porcentaje es la relación que se establece entre una de las partes con respecto al todo o total multiplicado por cien.

Si un conjunto de escuelas lo dividimos en dos subconjuntos (afirmativo y negativo, no contestaron), el cociente que resulta de dividir el número de afirmaciones en relación al total de escuelas y multiplicado por cien, nos indicará el número de afirmaciones por cada cien escuelas de ese conjunto:

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Questionario para recabar información para formalizar el Seminario de Investigación Administrativa para sustentar Exámen -- Profesional.

1.- Conoce usted lo que es el proceso administrativo?

Si ()

No ()

Porque _____

2.- Considera usted necesario aplicar el proceso administrativo para cumplir con el objetivo de la institución?

Si ()

No ()

Porque _____

3.- Considera usted al proceso administrativo como una herramienta clave para elevar la productividad de las funciones administrativas en una Institución de Educación Media Básica?

Si ()

No ()

Porque _____

4.- Cree usted estar llevando a cabo el proceso administrativo en el desempeño de las actividades que desarrolla?

Si ()

No ()

Porque _____

5.- Aplica usted el proceso administrativo para actualizar --
y aplicar las estructuras educativas y organizativas au-
torizadas de acuerdo con las disposiciones vigentes?

Si ()

No ()

Porque _____

6.- Al realizarse juntas con el personal del plantel, aplica
usted el proceso administrativo para establecer metas, -
estrategias de operación y métodos de trabajo?

Si ()

No ()

Porque _____

7.- Aplica usted el proceso administrativo para mantener ac-
tualizadas las normas y disposiciones de carácter técni-
co, pedagógico y administrativo para la operación del --
plantel?

Si ()

No ()

Porque _____

8.- Cumple usted y hace cumplir las disposiciones normativas
vigentes para el buen funcionamiento del plantel de acuer-
do con las finalidades de la educación secundaria gene --
ral?

Si ()

No ()

Porque _____

- 9.- Verifica usted que el personal que labora en este plantel aplica el proceso administrativo acorde a las funciones que les ha sido encomendadas?

Si ()

No ()

Porque _____

- 10.- Considera necesario la aplicación del proceso administrativo para verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realicen eficazmente?

Si ()

No ()

Porque _____

- 11.- Aplica usted el proceso administrativo con la finalidad de encauzar los recursos materiales, económicos y humanos en beneficio de la comunidad escolar?

Si ()

No ()

Porque _____

- 12.- Cree usted que el personal lleve a cabo una planeación para cumplir en el desempeño de las actividades que se les encomienda?

Si ()

No ()

Porque _____

- 13.- Cree usted mantener una comunicación idónea con todos los miembros de la comunidad escolar, para cumplir satisfactoriamente con el objetivo Enseñanza-Aprendizaje?

Si ()

No ()

Porque _____

- 14.- Considera usted necesario aplicar el proceso administrativo, para verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realicen conforme a las normas y lineamientos establecido por el departamento de Educación Media Básica?

Si ()

No ()

Porque _____

- 15.- Cree usted que la importancia fundamental del proceso administrativo aplicado a una institución de educación media básica, radica en la buena planeación de todas aquellas funciones específicas que realiza el personal que labora dentro de la misma?

Si ()

No ()

Porque _____

afirmativa-----	230
negativo-----	25
no contestaron---	<u>30</u>
suma	285

$$\% \text{ de afirmaciones} = \frac{\text{número de afirmaciones}}{\text{total de respuestas}} (100) = \frac{230}{285} (100)$$

$$= 0.8070(100) = 80.70\%$$

$$\% \text{ de negación} = \frac{\text{número de negaciones}}{\text{total de respuestas}} (100) = \frac{25}{285} (100)$$

$$= 0.0877(100) = 8.7719\%$$

$$\% \text{ de no contestaron} = \frac{\text{número de no contestaciones}}{\text{total de respuestas}} (100) =$$

$$\frac{30}{285} (100) = 0.10526(100) = 10.53\%$$

simbólicamente se puede expresar al conjunto de afirmaciones por n_1 , al conjunto de negaciones por n_2 , al conjunto de no - contestaciones por n_3 y al conjunto total por N :

afirmaciones:	$n_1 =$	230
negaciones:	$n_2 =$	25
no contestaron:	$n_3 =$	30
suma:	$N =$	285

$$\% \text{ de afirmaciones} = \frac{n_1}{N}(100)$$

$$\% \text{ de negaciones} = \frac{n_2}{N}(100)$$

$$\% \text{ de no contestaron} = \frac{n_3}{N}(100)$$

La suma de porcentajes de subconjuntos de unidades mutuamente excluyentes y exhaustivas, será siempre igual a 100:

$$\frac{n_1}{N}(100) + \frac{n_2}{N}(100) + \frac{n_3}{N}(100) = \frac{n_1}{N} + \frac{n_2}{N} + \frac{n_3}{N} \quad 100=100.$$

El principal papel de los porcentajes es el de obtener comparabilidad, pues con las cifras absolutas resulta muchas veces imposible lograrlo, en virtud de que oscurecen las relaciones.

La comparabilidad es posible porque los números absolutos se reducen a una escala que es fácil de multiplicar y dividir. Transforman el número base, digamos el conjunto, en la cifra 100 que es fácilmente divisible y multiplicable por otros números, lo cual permite la determinación de su magnitud relativa.

Los porcentajes son especialmente útiles cuando se comparan dos o más conjuntos numéricos.

Para nuestra investigación, la tabulación de datos quedaría:

No DE PREGUNTA	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	AFIRMATIVO	17	89.47
	NEGATIVO	0	0
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
2	AFIRMATIVO	16	84.21
	NEGATIVO	1	5.26
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>

Nº DE PREGUNT.	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	AFIRMATIVO	17	89.47
	NEGATIVO	0	0
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
4	AFIRMATIVO	17	89.47
	NEGATIVO	0	0
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
5	AFIRMATIVO	14	73.68
	NEGATIVO	3	15.79
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
6	AFIRMATIVO	16	84.21
	NEGATIVO	1	5.26
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
7	AFIRMATIVO	15	78.95
	NEGATIVO	2	10.53
	NO CONTESTO	2	10.52
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>

No DE PREG.	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	AFIRMATIVO	17	89.47
	NEGATIVO	0	0
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
9	AFIRMATIVO	12	63.16
	NEGATIVO	5	26.31
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
10	AFIRMATIVO	13	68.42
	NEGATIVO	4	21.05
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
11	AFIRMATIVO	17	89.47
	NEGATIVO	0	0
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
12	AFIRMATIVO	14	73.68
	NEGATIVO	3	15.79
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>

No DE PREG.	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	AFIRMATIVO	14	73.68
	NEGATIVO	3	15.79
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
14	AFIRMATIVO	15	78.95
	NEGATIVO	2	10.52
	NO CONTESTO	2	10.53
	TOTAL	<u>19</u>	<u>100.00%</u>
15	AFIRMATIVO	16	84.21
	NEGATIVO	1	5.26
	NO CONTESTO	<u>2</u>	<u>10.53</u>
	TOTAL	19	100.00%

4.6.1. Interpretación de resultados.

Del cuestionario que se les aplicó a los directores de las - escuelas de educación media básica, se pueden interpretar -- los siguientes resultados:

Pregunta No 1.- Se pudo percibir que el 89.47% de las personas investigadas si conocen que es el Proceso administrativo, y el 10.53% se negaron a contestar. Esto quiere decir que el nivel administrativo es aplicado como herramienta administrativa.

Pregunta No 2.- Se les pregunto si con la aplicación del proceso administrativo se alcanzaría el objetivo de la Institución, contestando 84.21% afirmativo, esto quiere decir que la mayoría de las personas que administran estas Instituciones si conocen el objetivo general; el 5.26% no conocen la importancia del objetivo Institucional y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 3.- Se les formula la pregunta del Proceso Administrativo como la herramienta que sirve para elevar la productividad, en las funciones administrativas, lo cual fue -- afirmativo con 89.47%, negandose a contestar 10.53%.

Pregunta No 4.- Consistio en formular si lleva el Proceso administrativo en el desempeño de las actividades que desarrolla, teniendo una afirmación con el 89.47%, no contestando -- el 10.53% ignorandose el porque de su falta de cooperación -- para contestar el planteamiento del cuestionario aplicado.

Pregunta No 5.- Se le formulo la pregunta con el fin de saber si aplica para actualizar la estructura educativa y organización autorizada por las autoridades de educación, consi-

derando que el 73.68% contesto afirmativamente, el 15.79% no lo considero necesario y el 10.53% no contesto considerando que al llenar el cuestionario se podía buscar dificultades, ya que no es sindicalizado.

Pregunta No 6.- Se les formulo que cuando lleva a cabo reuniones con los demas miembros del plantel a su cargo establecen metas, estrategias de operacion y métodos de trabajo, -- considerandose el 84.21% afirmativo que si planean estas funciones, el 5.26% no lo consideran necesario ya que las autoridades dictan este tipo de necesidades administrativas y el 10.53% no contestaron al cuestionamiento.

Pregunta No 7.- Se le cuestiona que si lleva a cabo el Proceso Administrativo para actualizar las normas, o disposiciones educativas, desde el punto de vista técnico, pedagógico y administrativo para el buen funcionamiento del plantel, -- considerandose el 78.95% afirmativo, el 10.53% no lo considero así y 10.52% no contesto, dando un 21.05% negativo.

Pregunta No 8.- Se formulo con la finalidad de conocer si las personas responsables de llevar la dirección de los plantales, considerandose que el 89.47% si llevan a cabo las disposiciones de las autoridades educativas, y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 9.- Se formulo esta pregunta con el fin de conocer si los subordinados llevan un orden administrativo en -

el desempeño de sus actividades, lo que el 63.16% si llevan sus funciones, el 26.31% no las llevan y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 10.- Este cuestionamiento se refiere a que si se aplica la administración para verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realizan eficazmente, por lo que el 68.42% si aplica el proceso administrativo, el 21.05 no lo considera necesario y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 11.- Se cuestiono con el fin de conocer si se prevee, planea, organiza, integra, dirige y se controla los elementos materiales, humanos y sistemas de la comunidad escolar, considerando que el 89.47% si se lleva a cabo esta función administrativa, y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 12.- Se cuestiono para conocer si en el plantel escolar planean sus actividades que realizan, encontrandose que el 73.68% si planean sus actividades, en cambio el 15.79% no lo consideran necesario y por último el 10.53% no contestaron el cuestionamiento.

Pregunta No 13.- Ya que la comunicación es el sistema nervioso de la administración y no se diera con eficiencia en las instituciones educativas, se vería afectado el objetivo Enseñanza-Aprendizaje, por lo que el 73.68% si manejan una comunicación eficiente y el 15.79% no la consideran así ya que piensan que cada individuo sabe su función y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 14.- La pregunta mencionada se planteo con la finalidad de que la administración como preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar se realizan conforme a las políticas establecidas por las autoridades de Educación Media Básica, lo cual nos arroja que el 78.95% si se realizan conforme a políticas establecidas, el 10.52% no se apegan a las disposiciones preevistas, planeadas, organizadas, integradas, dirigidas y controladas por las autoridades de educación media básica y el 10.53% no contestaron.

Pregunta No 15.- Si la planeación de todas aquellas funciones específicas que realiza el personal en las Instituciones de Educación Media Básica, considerandose el 84.21% como afirmación y el 5.26% no consideran importante planear y el 10.53% no contestaron.

4.6.2. Comprobación de la Hipótesis:

Dentro de la investigación fué necesario formular una hipótesis de acuerdo al tema motivo de estudio, para que este tenga validez y autenticidad.

Es por eso que a continuación se comprueba la hipótesis planteada desde su inicio.

En el cuestionario aplicado a las escuelas de enseñanza media básica en las preguntas No 3 y 13 se comprueba la hipótesis - ya que efectivamente la administración (proceso administrativo) es una herramienta para elevar la productividad que es --

inherente al hombre. Así como la comunicación que se considera como el sistema nervioso de la Administración.

5.- METODOLOGIA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.

Hipótesis.

La hipótesis que se planteo es la siguiente:

La administración es una herramienta clave para elevar la -
productividad de las funciones administrativas en las Insti-
tuciones de Educación Media Básica, las escuelas del Estado
de México de la zona 22 estarán bien administradas, cumplien-
do su función educativa.

Determinación de variable dependiente e independiente.

Dichas variables se sacaron en base a la hipótesis, las cua-
les son: Variable dependiente "En las Instituciones de Edu-
cación Media Básica, las escuelas del Estado de México de -
la zona 22 estarán bien administradas, cumpliendo su función
educativa", y la Variable independiente "La administración es
una herramienta clave para elevar la productividad de las --
funciones administrativas."

Determinación del preíndice con base en las variables depen-
diente e independiente.

Como todo individuo está sujeto a modificaciones, el preíndi-
ce determinado inicialmente se modifico de acuerdo a las ne-
cesidades que requirio la investigación, por lo tanto el ín-
dice general o definitivo es el que se presenta al inicio --
del seminario.

Recopilación de datos.

Las fuentes de información que fueron utilizadas: libros, fo-
lletos, entrevistas, apuntes.

Procesamiento de datos.

Se llevo a cabo mediante la utilización de fichas bibliográ-
ficas como fueron descriptivas y las críticas.

Interpretación de la información.

Se analiza que el desarrollo teórico y práctico fueron cohe-
rentes.

La utilización de los métodos lógicos, deductivo e inductivo.

Observación.

Se aplico la observación controlada e historica.

Comunicación.

En ésta se dio un ordenamiento (índice), se utilizo el esti-
lo 3^a persona.

Solución.

Se dan las sugerencias o recomendaciones que se creyeron per-
tinentes o principales en esta investigación.

En este seminario de investigación administrativa se tocaron
los temas más importantes de acuerdo a nuestro universo plan-
teado en la hipótesis. Temas posiblemente importantes que no
se tocaron en la presente investigación, se les deja a nues-
tros compañeros que se interesan en el tema para que lo am-
pliaran.

CONCLUSIONES

- En si la administración es una actividad encaminada a la consecución de los objetivos previamente establecidos de un organismo social junto con los elementos que la integran, re cursos humanos, recursos materiales y recursos técnicos mediante el esfuerzo humano.

Se recomienda que se optimize los resultados mediante el mejor manejo de los recursos (materiales, técnicos y humanos)- para así llevar a cabo la consecución de los objetivos que se han establecido.

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, puesto que a través de ésta se busca un buen manejo de la coordinación, mediante la cual se aprovechará la mayor optimización de los recursos con que cuenta una empresa. Se recomienda se lleve a cabo una buena administración, ya que la eficiencia de cualquier organismo social dependerá de ésta.

- Se considera al Proceso Administrativo como un conjunto de fases y/o etapas relacionados entre sí, a través de las cuales se llevará a cabo la aplicación de la administración. Se recomienda que para lograr un objetivo que se ha determinado, se lleve a cabo la aplicación del Proceso Administrativo, puesto que al efectuarse este, se cumpliera satisfactoriamente con lo establecido.

- La planeación es considerada como la función administrativa más importante, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos de acción, estableciéndose políticas, procedimientos y programas para realizarla.

Por lo tanto se recomienda que se determine claramente el -- objetivo que se desea alcanzar, ya que éste es el punto clave para planear.

- El personal que labora dentro de una Institución de Educación Media Básica, lleva a cabo la aplicación del proceso administrativo para el desempeño de sus funciones encomendadas.

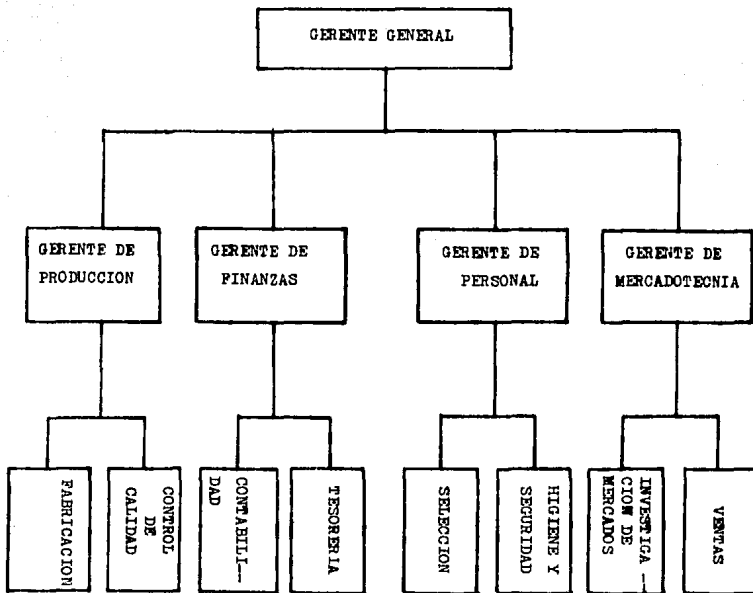
- La importancia fundamental del Proceso Administrativo aplicado a una Institución de Educación Media Básica, radica en la buena planeación de todas aquellas funciones específicas que realiza el personal que labora dentro de la misma; ya -- que al tener un plan de acción a seguir, el personal de una u otra manera puede organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las actividades que se le encomienda, encauzando los recursos humanos, materiales y técnicos a la consecución de los objetivos establecidos.

- El Proceso Administrativo es considerado como un punto fundamental dentro de las Instituciones de Educación Media Básica, puesto que al emplearse este, se cumpliera con el objetivo establecido (enseñanza-aprendizaje).

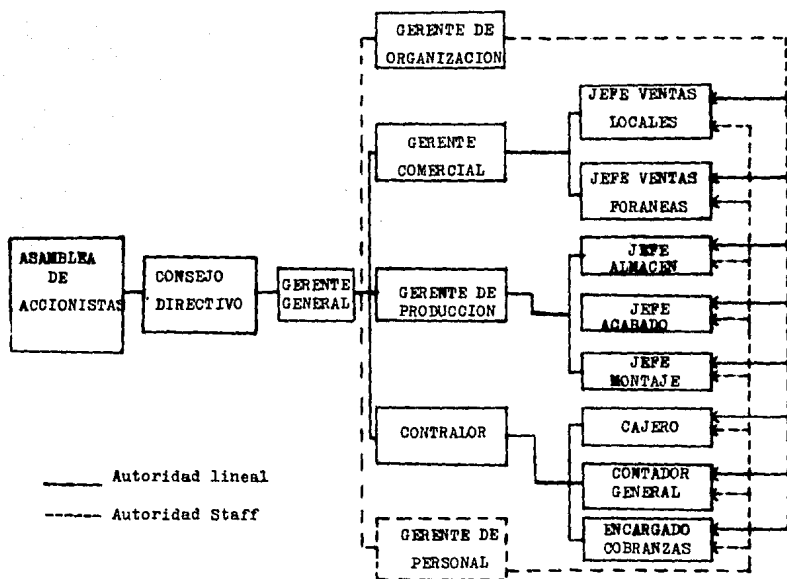
- Definitivamente la Administración (proceso administrativo) es una herramienta clave para elevar las funciones adminis--

trativas de una Institución de Educación Media Básica, y así cumplir con la consecución de los objetivos previamente estblecidos en beneficio de la Comunidad Escolar.

Anexo num. 1. Organigrama vertical.

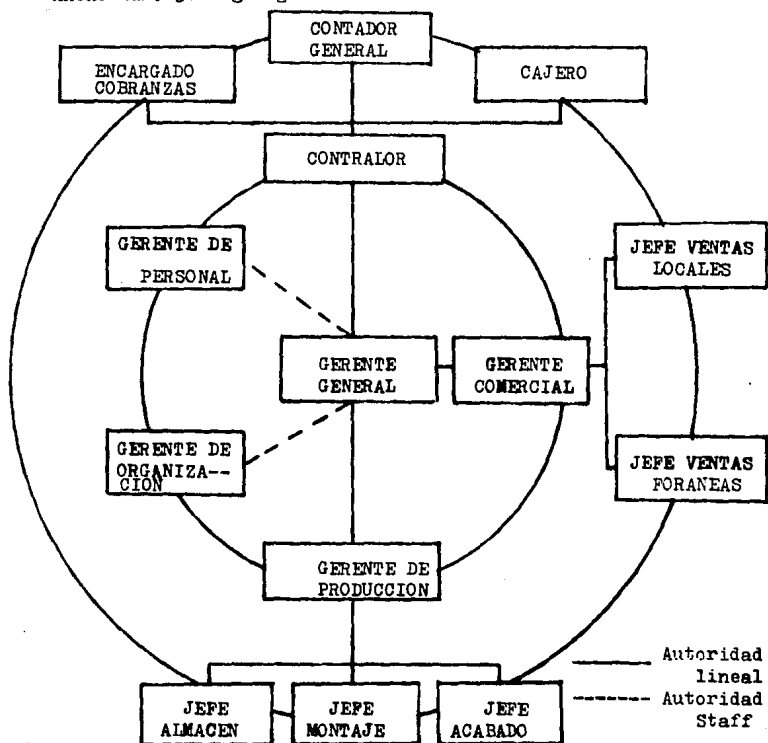


Anexo num. 2. Organigrama horizontal.



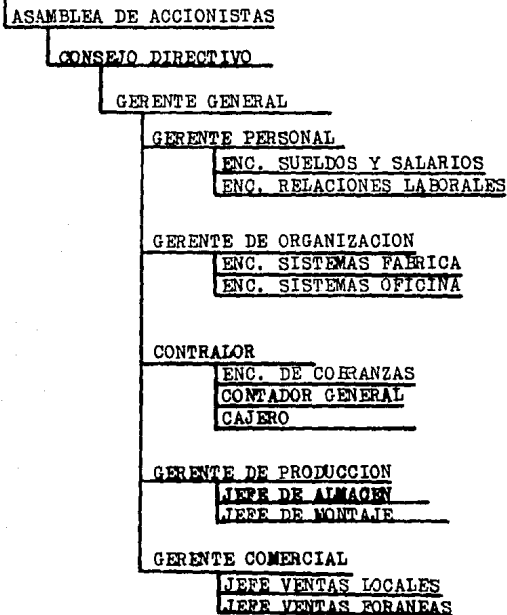
Fuente: Administración de empresas teoría y práctica 2ª parte, Agustín Reyes Ponce, editorial limusa, México. p.230.

Anexo num. 3. Organigrama circular.



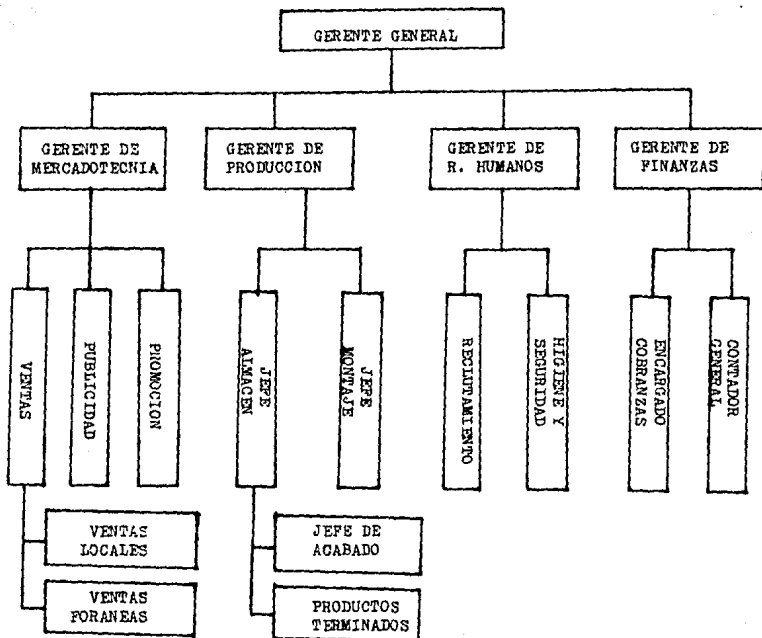
Fuente: Administración de empresas, teoría y práctica 2ª parte, Agustín Reyes Ponce, editorial limusa, México, p 231.

Anexo num. 4. Organigrama escalar.



Fuente: Administración de empresas, teoría y práctica 2ª parte, Agustín Reyes Ponce, editorial limusa, México, p 232.

Apexo num. 5. Organigrama mixto.



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Segunda Edición, Décimo quinta -- Reimpresión, México, D.F. 1985.
- 2.- Guzman, Valvidia Isaac, La Ciencia de la Administración, Editorial Limusa, Primera Edición, Octava Reimpresión, México, D.F. 1985.
- 3.- H. Albers, Henry, Principios de Organización y Dirección, Editorial Limusa, Primera Edición, Cuarta Reimpresión, México, D.F. 1984.
- 4.- H. Newman, William y Warren, E. Kirby, La Dinámica Administrativa, Editorial Diana, Primera Edición, México, D.F. 1984.
- 5.- Koontz, Harol, ET AL, Administración, Editorial Mc Graw - Hill, Tercera Edición, México, D.F. 1985.
- 6.- Koontz, Harol, ET AL, Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México, D.F. 1985.
- 7.- Munch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Tercera Edición, México, D.F. -- 1985.
- 8.- R. Hamton, David, Administración Contemporánea, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México, D.F. 1985.
- 9.- Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte, Editorial Limusa, Trigésima primera reimpresión, México, D.F. 1984.
- 10.- Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica segunda parte, Editorial Limusa, Vigésima segunda reimpresión, México, D.F. 1985.

- 11.- Reyes, Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, Primera Edición, Décima reimpresión, México, D.F. 1985.
- 12.- Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua, Aduna Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, Primera edición, Octava reimpresión, México, D.F. 1985.
- 13.- Sánchez, Guzman Francisco, Introducción al estudio de la Administración, Editorial Limusa, Primera Edición, México, D.F. 1985.
- 14.- S. Merill, Harwood; Clásicos en Administración, Editorial Limusa, Primera Edición, México, D.F. 1985.
- 15.- Terry, and Franklin, Principios de Administración, Editorial CECSA, Cuarta Edición, México, D.F. 1985.