

105  
Lej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**ESTRUCTURA FORMAL DE UN BACHILLERATO PEDAGÓGICO**

**Seminario de Investigación Administrativa**  
**QUE CON OPCIÓN AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**Presenta:**  
**RAUL SALGUERO PULIDO**

Director del Seminario: LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

MEXICO, D. F., 1987.



## **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.

I N D I C E.	PAGINAS
INTRODUCCION	1
Capítulo I. Estructura Formal.	2
1.1) Concepto	
1.2) Criteros	
1.3) Centralización.	
1.4) Descentralización	
1.5) Organización formal e informal.	
Capítulo II. Organizaicón.	14
2.1) Concepto	
2.2) Principios de la organización.	
2.3) Definición de funciones y obligaciones.	
2.4) Responsabilidades.	
2.5) Los recursos humanos, materiales, técnicos.	
Capítulo III. Integración	28
3.1) Concepto	
3.2) Principios de la Integración de los Recursos Humanos.	
3.3) Principios de la Integración de los Recursos Materiales.	
3.4) Principios de la Integración de los Recursos Técnicos.	
Capítulo IV. Estructura orgánica del Bachillerato Pedagógico.	45
4.1) Organigrama.	
4.2) Objetivo.	
4.3) Funciones.	
4.4) Metas.	
Conclusiones.	61
Bibliograffa.	64

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

Es muy importante señalar que en todas las organizaciones cuentan — con elementos que han de ser útiles en la formación de la estructura formal e informal del bachillerato pedagógico, uno de ellos es la organización encaminada a alcanzar los objetivos, planes y metas señalados por la institución educativa, que se cumplan de manera efectiva, para ello es necesario contar con los principios de organización e integración de sus recursos humanos, materiales y técnicos que son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades, funciones y obligaciones que van a realizar. Para ello se recurrió a realizar un caso práctico sobre la estructura orgánica del bachillerato pedagógico, lo cual arrojó resultados muy positivos, para la toma de decisiones y alternativas que van a solucionar los problemas que se presenten en la institución.

## CAPITULO 1. ESTRUCTURA FORMAL

### 1.1) CONCEPTO

El concepto de estructura organizacional es algo abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos los miembros de la organización. El estudiante entra en contacto con la estructura de la universidad cuando selecciona un campo y después estudia bajo la dirección de una unidad académica en particular. Cuando una persona acude a un banco que no le es familiar, la encargada de la información le ayuda a encontrar el "departamento de préstamo" o el "nuevo departamento de contabilidad" según sus necesidades. A los nuevos empleados en su primera asignación se le dice, usted trabajara bajo las órdenes del Sr. Almeyda en el departamento de Investigación de Mercados. Una de las cosas más difíciles para un empleado nuevo es aprender los nombres y funciones de los distintos departamentos.

En forma simple, se puede considerar a la estructura como el patrón establecido de las relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No se puede ver, pero puede inferir a partir de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

La distinción entre estructura y proceso en los sistemas, ayuda a entender este concepto. "La estructura de un sistema es la distribución de sus subsistemas y componentes en un espacio tridimensional

en un momento dado. El proceso es el cambio dinámico en la materia-energía o información de este sistema en el tiempo".

En el sistema biológico se puede estudiar la estructura del organismo independiente de sus procesos. Por ejemplo, el estudio de la anatomía es de manera básica de la estructura del organismo. En contraste, la fisiología se interesa por el estudio de las funciones de los organismos vivos. En el estudio de un sistema social, como por ejemplo una organización, es difícil, si no imposible, el hacer una distinción clara. De hecho, hay quienes afirman que no se puede estudiar la estructura organizacional como una forma independiente de sus procesos. "Un sistema social es una estructuración de eventos y sucesos más que de partes físicas y por lo tanto no tiene estructura aparte de su funcionamiento".

Los autores de este texto están de acuerdo en que no se puede concebir a la estructura separada de sus funciones; sin embargo, existen dos fenómenos separados. Tomados juntos, los conceptos de estructura y proceso se pueden ver como los elementos estáticos y dinámicos de la organización.

En algunos sistemas los aspectos estáticos (la estructura) son los más importantes para la investigación; en otros, los aspectos dinámicos (los procesos) son más importantes. En la actualidad la estructura y el proceso son aspectos correlativos y no opuestos del sistema.

En las organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial mediante el diseño de los componentes principales o sub--

sistemas, y después por el establecimiento de los patrones de relación entre estos subsistemas. En esta diferenciación interna y patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace diferencia como estructura.

La estructura formal se define a menudo en función de:

- 1) El patrón de relaciones y obligaciones formales--el organigrama de la organización más la descripción o guías de procedimientos.
- 2) Reglas formales, políticas operativas, procedimientos de trabajo, procedimiento de control, arreglos y compensación y dispositivos similares, adoptados por la administración para guiar la conducta del empleado (incluyendo a los ejecutivos) en cierta manera dentro de la estructura de relaciones formales.

## 1.2) CRITERIOS

A través del desarrollo de la administración han surgido tipos de organizaciones, en la época primitiva prevalecía el sistema de características militares; en la cual la autoridad se centraliza en el jefe y hay poca participación con los subordinados.

En la época de Taylor se establece el concepto de organización de tipo funcional, considerándose la interdependencia de un subordinado como dependiente de varios especialistas.

A través del tiempo surge un nuevo sistema conocido como la organización a base de comités, integrados por los miembros de la empresa, y

que analizan, estudian problemas que ayudan a la realización de la autoridad en línea, significa el complemento del jefe en cuanto al análisis de diferentes problemas que surgen en la empresa.

Actualmente hay varios tipos de organización y se puede afirmar que existen sistemas mixtos en los que predominan los sistemas militares y de comités.

De acuerdo con un estudio realizado por el consejo nacional de industriales norteamericanos, y después de analizar cuidadosamente 66 compañías de diferentes, se consideraron las siguientes generalidades:

#### Objetivos.

1. Los objetivos de una empresa y sus elementos que la componen deben definirse claramente por escrito. La organización se debe mantener en forma simple y flexible.

#### Actividades y agrupación de actividades.

2. Las responsabilidades consideradas para una posición deben limitarse, tanto como sea posible, a una sola función específica.
3. Las funciones deben considerarse para las unidades de la organización con base a la homogeneidad de los objetivos, de tal suerte que permitan una operación más económica y eficiente.

#### Autoridad.

4. Deben establecerse líneas claras de autoridad desde la cúspide hasta la base de la organización, y las responsabilidades correlativas.
5. La responsabilidad y autoridad de cada puesto se debe definir --



por escrito.

6. La responsabilidad debe ser complementaria a una autoridad correspondiente.
7. La autoridad para decidir debe ser delegada conforme sea necesario.
8. Los niveles jerárquicos de autoridad deben ser lo menos posible.

#### Interrelaciones.

9. Hay un límite de puestos que deben ser supervisados por una sola persona.
10. La responsabilidad de las autoridades superiores es absoluta -- por los actos de los subordinados.
11. Cada persona debe reportar a un solo supervisor.

#### 1.3 CENTRALIZACION.

La centralización se entiende la concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder tomar decisiones más importantes. El poder ha sido definido como la capacidad para conseguir que se hagan las cosas, y así la centralización puede concebirse como el poder que tiene la autoridad central para coordinar en su nivel formalmente las labores - dentro de sus respectivos ámbitos de acción.

Toda organización debe contener en algún sitio en determinada forma una autoridad coordinada que debe ser centrada para actuar equilibra

damente, y para reconciliar los entusiasmos de los diferentes departamentos.

Esto no quiere decir que toda dirección de una empresa debe ser reunida en un solo centro. Por el contrario, tal cosa haría violencia al principio de la delegación. Toda organización debe contener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora que halla su principio correspondiente en la centralización.

En toda organización formal, al igual que sucede con todo cuerpo animal, la dirección, o el cerebro por similitud, transmite las órdenes que ponen en movimiento las diversas partes del organismo. La centralización no es, pues un principio administrativo bueno o malo por sí mismo, si no que depende para alcanzar sus resultados al grado con que se aplique.

Para ello es necesario investigar el mejor grado de centralización dada las características de la propia organización.

Hay quienes consideran que, indistintamente de estas características organizativas, existen ciertas normas que deben respetarse, especialmente para la toma de decisiones de política y de estrategia que deben centralizarse al fin de incrementar el sentido que poseen quienes han de tomar esas decisiones. Las decisiones operativas, por el contrario, deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, puesto que los empleados que desempeñan los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

Existe cierta tendencia humana a centralizar funciones, a fin de ha-

car sentir el poder del cargo de la autoridad que se ejerce. El mejoramiento de los sistemas de comunicación han permitido además que ese criterio se mantenga, puesto que puede ejercer cierto control mayor a través de esos métodos, inclusive para la toma de decisiones - en unidades geográficas distintas.

En las grandes empresas que cuentan con divisiones múltiples, tanto departamentales como físicas (varias fábricas o sucursales), existen actividades jerárquicas que requieren centralización con el propósito de uniformar políticas y de aprovechar mejores facilidades o instalaciones que sería costoso fragmentar.

El nivel jerárquico de la dirección, es de los que requieren centralización, tanto por las características como por la unidad de mando. En el asesoramiento hay muchos departamentos que también resultan -- más apropiados si se concentra en un solo: personal, finanzas, producción, etc.

Por otra parte existen otros que deben localizarse en las unidades - establecidas en otras localidades, tal es el caso de almacén, ventas, etc.

El nivel jerárquico de información resulta ideal para centralizar, - ya que la concentración de datos y la preparación de trabajos integrales beneficiará a la empresa.

#### 1.4) DESCENTRALIZACION.

Es la delegación de la autoridad y responsabilidad en la línea descendente dentro de la organización hasta el punto en que cada una de

las decisiones se toma en el nivel más bajo posible, en que esa decisión en particular puede tomarse inteligentemente.

¿Cuál es el nivel más bajo posible?. Es aquel donde se combina toda la información necesaria para tomar la decisión y todas las habilidades, y la experiencia necesaria para evaluar la información.

Por lo tanto, la descentralización es un concepto administrativo y no una dispersión mecánica del activo. No obstante, ambas pueden combinarse con bastante eficacia, porque ha descubierto que una vez delegada la responsabilidad, es más fácil abetenerse de interferir las decisiones de algún subordinado.

La descentralización, en el sentido correcto de la palabra, simplemente no ocurre por sí sola. Para lograrla adecuadamente se requiere de una planeación considerable. El primer paso consiste en que el supuesto delegante se sienta a escribir la descripción del puesto que ocupa, y hace una lista de cada uno de sus deberes y responsabilidades habituales y de todas las decisiones que toma. El paso siguiente es ponerse a considerar cuales son las responsabilidades y decisiones que habrán de ponerse en manos de otra persona, de cualquier persona. Es evidente que las decisiones menos importantes son las primeras que se delegan. Una vez que hemos quitado de encima las decisiones menos importantes, debemos considerar cuales son las decisiones cuya importancia hace prohibitiva en absoluto la delegación.

En seguida nuestro supuesto delegante debe tomar en consideración a quien va a asignar las decisiones que está delegada. Muchas de es--

tas decisiones encontrarán un receptor adecuado simplemente sobre la base de criterios disciplinarios. Esto es, las decisiones deberán delegarse, cómo por ejemplo el personal irá a manos del gerente de personal. Estas decisiones, en otras palabras, se asignarán a gente que cumpla con los requisitos de habilidad y experiencia para tomarlas.

Sin embargo, estas gentes tal vez no cuenten con toda la información necesaria para tomar las decisiones. Por lo tanto, el delegante posiblemente tendrá que crear un sistema que proporcione la información necesaria para los nuevos encargados.

El paso final de la descentralización en el proceso de la delegación, es volver a escribir las descripciones de los puestos que ocuparán aquéllos que habrán de hacerse cargo de la responsabilidad de tomar las decisiones convenientes de sus nuevas obligaciones.

La descentralización obliga a pensar en una serie de consideraciones forzosas:

- 1) Capacidad e los dirigentes de las unidades descentralizadas que garantice criterio amplio con acorde a las políticas generales.
- 2) Estructura formal adecuada, tanto en su aspecto de organización cómo en la integración.
- 3) Definición plena en la coordinación entre la unidad principal y subalternas.
- 4) Información objetiva, plena y oportuna para conocer constantemente la situación de las unidades descentralizadas.

De la misma manera apreciamos los niveles jerárquicos sujetos a cen-

tralización, podemos afirmar que en lo relativo a operación se justi  
fica ampliamente la descentralización.

#### 1.5 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

La organización formal es la estructura planeada, y representa un in  
tento deliberado por establecer patrones de relación entre los compo  
nentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La  
estructura formal, típicamente, es el resultado de decisiones explí-  
citas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en las que  
las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante  
un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, des  
cripción de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructu  
ra formal no incluye a todo el sistema organizacional, se le conside  
ra de mucha importancia. Esto establece los lineamientos generales  
para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre las activi-  
dades.

Cualquiera que haya participado en una organización reconoce que ocu  
ren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura  
formal.

La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que -  
no están formalmente planeados, si no que surgen de manera espontá-  
nea de las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento afecti-  
vo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios  
espontáneos e informales para manejar actividades importantes que --

contribuyen al desempeño total. A menudo, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos; por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas. De esta manera, la organización informal puede ser adaptable, y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la estructura formal. Por otro lado, existen situaciones en las cuales la organización informal debe operar para determinar los objetivos, por ejemplo, los grupos de trabajo disminuyen su ritmo de eficiencia o sabotean la producción.

Los técnicos de la administración tradicional centraban su atención en la estructura formal de la organización. En contraste, los seguidores de las relaciones humanas, se preocuparon principalmente con las relaciones informales. Esta diversidad de interés llevó al punto de vista de que existe una separación real entre la estructura formal e informal. Sin embargo, en la realidad están interrelacionadas.

Es imposible entender la naturaleza de la organización formal sin investigar las redes de las relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y del cuerpo oficial de reglas; ya que los patrones instituidos formalmente y de los que surgen de manera informal, se encuentran entrelazados. La distinción entre los aspectos formal e informal de la vida de la organización es analítica, por lo que no deben separarse; existe sólo una organización real.

En la organización real, la estructura formal e informal están relacionadas y su separación resulta un reto.



## CAPITULO II. ORGANIZACION

### 2.1) CONCEPTO.

Dentro de la organización las funciones son el agrupamiento de las -- principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armoniosa de actividades afines.

La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativa definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y subordinados. Puede pensarse en ella cómo en una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de los negocios, la dirección y las demás actividades.

Esta estructura da una idea de orden, articulaciones, comunicaciones jerárquicas, sistemas y acciones armoniosas, pero con una particularidad. Se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una reorganización, lo cual amerita el funcionamiento de las relaciones humanas.

Terry define la organización: como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon la considera como: el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean

los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Según la opinión de Koontz y Odonell, la organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, -- con la autoridad necesaria para administrar esas actividades.

Agustín Reyes Ponce define la organización diciendo, es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, 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.

Isaac Valdivia la define el medio al servicio de la planeación, coordinación de las actividades del grupo. Formación de la entidad colectiva que procurará realizar los fines señalados de antemano. Señalamiento de responsabilidades. Ejercicio de la autoridad. Creación -- del orden.

Litterer señala, es una unidad social dentro del cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

Tomando en cuenta los anteriores conceptos, considero que la organización es "la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos de un organismo social, con el fin de lograr su eficiencia de los planes y objetivos señalados.

De todos estos conceptos debemos mencionar los elementos básicos que

en ellos aparecen, como un intento de una explicación de lo que es la organización.

- 1) La organización se refiere a estructurar; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- 2) Elaboración de la estructura óptima del organismo funcional.
- 3) Coordinación y fijación de funciones, agrupándolas por áreas afines.
- 4) Elaborar y ejecutar en forma juiciosa un plan operativo.
- 5) Formular decisiones claras, definidas y claras.
- 6) Asegurar que los intereses individuales sean consistentes con los intereses generales de la organización.
- 7) Subdivisión de cada proceso funcional en las partes o labores.
- 8) Asignación de las labores en los puestos.
- 9) Coordinación adecuada entre los elementos materiales y las actividades humanas.
- 10) Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, destinada a determinar que es lo que debe hacerse para lograr eficientemente el objetivo del organismo funcional, mediante la determinación de la estructura óptima y la fijación y agrupamiento en ella de las funciones dentro de las políticas afines; dividiéndola el proceso funcional en las partes o labores y asignando éstas a los puestos, cuyos procedimientos de trabajo deberán quedar claramente explicados; coor-

dinación adecuada entre los elementos materiales y humanos y la determinación cuidadosa de la autoridad y la responsabilidad correspondiente a los diferentes niveles.

#### IMPORTANCIA.

La función de organización es de extrema importancia para el sistema administrativo, dado que es el principal mecanismo por el cual los administradores activan los planes. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos organizacionales indicando que recursos serán usados para las actividades específicas, y cuando, donde y como se usarán estos recursos. Un esfuerzo de organización verdadero ayuda a los administradores a minimizar costosos puntos débiles, como la duplicación de esfuerzos y la ociosidad de los recursos organizacionales.

Algunos teóricos de la administración consideran que la función de organización es tan importante que abogan por la creación y el uso de un departamento de organización dentro del sistema administrativo.

Las áreas de responsabilidades típicas de este departamento incluirán (1) el desarrollo de planes de reorganización que hagan más efectivo y diferente al sistema administrativo; (2) el desarrollo de planes para mejorar las habilidades directivas a fin de que estas satisfagan las necesidades actuales del sistema administrativo; (3) un intento de desarrollar un ventajoso clima organizacional dentro del sistema administrativo.

## 2.2) PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

### -Principio de la Especialización-

"Cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene una mayor eficiencia, pre cisión y destreza".

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo es el medio por el cual se obtiene una mayor especialización y con ella, mayor precisión, pro fundidad de conocimiento, destreza y perfección en cada una de las -- personas dedicadas a cada función.

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

Así, por ejemplo una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

La especialización tiene como límite los que impone la naturaleza humana del trabajo, cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una super especialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad hu mana del trabajador, reduciéndolo a una máquina o parte mecánica de un sistema. Además, a base de ir haciéndolo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor, llega hacérsele especialista en acti vidades que prácticamente carecen de importancia.

### -Principio de la Unidad de Mando.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

Este principio establece la necesidad de cada subordinado no reciba órdenes sobre de una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización:

"nadie puede servir a dos señores".

La especialización para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo. Este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero - al menos teóricamente, lo hacen sobre materias o funciones distintas.

-Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad al jefe de cada nivel, jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla".

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

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, (y consiguientemente en su organización) cada nivel jerárquico debe tener el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad, es a su vez, el funcionamiento de la autoridad que debe concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es más difícil, por lo tanto trastorna gravemente a la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese

nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

-Principio del Equilibrio de Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir sin alguna delegación; ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad comrelativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Alguien ha dicho que la "autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte", esta es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguir ejerciendo, más que en casos extrarordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados - la forma en que está actuando el delegado, para corregir errores, -- orientar su acción y el último término, limitar la responsabilidad communicada, o remover dicho jefe interior. Puede aún cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como la capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc., puede decirse, como principio básico que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, debe reservarse siempre al delegante, en tanto que el delegado - corresponde formular, dentro de esos planes básicos los secundarios, y operar los controles hasta la concentración. Las funciones de los

elementos de la organización, integración y dirección se delegan más o menos, según las circunstancias.

### 2.3) DEFINICION DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES.

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo-célula de toda la vida económico-social en la empresa recibe el nombre de puesto.

El puesto debe definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

- a) Unidad de trabajo: esto quiere decir que hemos llegado a la parte final de aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- b) Específica: el puesto constituye ante todo con lo que debe hacerse, y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas de cada puesto, que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.
- c) Impersonal: el puesto es una unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así, lo más



frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente: hay en una empresa un puesto de facturistas; un puesto de chofer y veinte choferes.

Tal vez la base más ampliamente usada para el establecimiento de departamento dentro de la estructura formal sea el tipo de funciones que están siendo ejecutadas dentro del sistema administrativo. Una función es un tipo de actividad que está siendo ejecutada. Las principales categorías en las cuales se dividen las funciones, incluyen mercadotecnia, producción, finanzas. La estructura por funciones departamentiza a los trabajadores y a otros recursos conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutadas.

#### 2.4) RESPONSABILIDADES.

El término responsabilidad significa la obligación en que está todo miembro de una organización de responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él, al desarrollo de sus labores.

La reponsabilidad es siempre personal y se mantiene con el tiempo a pesar de que el individuo haya dejado de pertenecer a la empresa, pues la responsabilidad que trae consigo el llevar a cabo una labor, o la omisión de no haberla hecho, perdura por lo menos durante un período largo de tiempo, que las leyes definen en cada caso particular. Es además un atributo moral. La autoridad se adquiere siempre a través de la delegación, en tanto que la responsabilidad se exige muchas veces por el mismo medio, pero algunas veces por haber actuado sin te

ner la autoridad para hacerlo, como sucede en aquellos casos de usurpación de autoridad.

La exigencia de la responsabilidad es indispensable en toda organización, puesto que por sus medios se evalúan el ejercicio de la autoridad y el cumplimiento de los deberes.

Otro aspecto muy importante de destacar es que la responsabilidad es indivisible y proporcional, a la autoridad se confiere a una persona jurídica, o si hay decisiones conjuntas, la responsabilidad sigue -- siendo individual de los componentes de esa empresa, junta o comité puesto que: cada miembro tiene la responsabilidad total de la actuación, si él ha participado en la decisión sin reservarse contra ésta en la forma debida.

En tal caso se multiplica la responsabilidad o más bien puede hacerse efectiva siempre moralmente, aunque no siempre materialmente, sobre - cualquiera de los individuos. Constituye una equivocación importante y demuestra una falta de entendimiento de la actuación como de responsabilidad, el considerar tener menor responsabilidad, por el hecho de que varias personas participan en la decisión. La persona que participa en una decisión debe determinarse su opinión, y dar su voto con el mismo sentido de responsabilidad, como si ella sola hubiera tomado la decisión.

Es necesario establecer la responsabilidad individualmente de la manera más precisa, mediante una buena definición de deberes y como consecuencia de la autoridad conferida, puesto que ninguna persona puede - hacerse responsable de las actuaciones de otra.

La responsabilidad debe conceptuarse como la sensibilidad a los conceptos y a los valores, y para ellos el rendir cuentas de los deberes cumplidos, es la forma mediante la cual se logra que los integrantes de la organización adquieran consciencia de sus responsabilidades, -- ningún sistema sano puede mantenerse a menos que se coordinen la autoridad y la responsabilidad.

La autoridad, los deberes y las responsabilidades que envuelve el trabajo cooperativo de la organización, deben captarse con tal claridad que cada miembro, libre del temor, se sienta impulsado a la acción y sirva en la causa común con devoción y lealtad.

Todo sistema orgánico de responsabilidad debe basarse en estándares -- de actuación y en normas de ética y moral como se ha expresado, la -- responsabilidad es un atributo moral. Todo individuo es responsable de sus actuaciones ante sí mismo, ante su propia consciencia. Es además, responsable ante sus compañeros de labores y ante la sociedad.

A ello obedece el que se le haga una distinción entre la responsabilidad, confianza y también a que resalte la discreción que debe tenerse en el ejercicio de las labores, y de la propia autoridad.

Es necesario, finalmente que haya una clara concepción acerca de ante quien, y de que es responsable de sus labores a fin de evitar problemas organizativos estructurales y humanos.

#### 2.5) LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS.

En toda empresa es importante contar con los recursos humanos, materiales y técnicos; ya que son necesarios para el buen funcionamiento

y desarrollo de las actividades en un organismo social.

#### Los Recursos Humanos.

Recordando la definición de administración, que dice: es la obtención de resultados mediante la guía del esfuerzo de otros, nos damos cuenta de la importancia que tiene el elemento humano en una empresa.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones, que representan un es fuerzo conciente y necesario para relacionar las operaciones de la or ganización, con el fin de obtener buenos resultados del elemento huma no.

#### Los Recursos Materiales

Aunado a la demanda de los recursos materiales, existe una necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objeti vos de la empresa.

Constituida por todos los fondos invertidos de la empresa, o sea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financie ra está formada por los recursos monetarios aportados por los inver sionistas, y también por el dinero prestado por terceros. En este ca so de una nueva empresa debe calcularse el posible monto de la estruc tura financiera para evitar faltantes que dificulten la operación ade cuada.

La empresa en marcha también requiere de una vigilancia continua en cuanto a su posición. Se muestra en forma esquemática la dirección del dinero a través del diagrama que se acompaña.

Los recursos materiales cubren una multitud de elementos, materia prima, suministros, terrenos, maquinaria, planta, espacio de oficina, etc.

#### Los Recursos Técnicos.

Los recursos técnicos son aquellos que están formados por los sistemas utilizados en las diferentes áreas o departamentos.

Los sistemas permiten el uso de técnicas que ayudan a la solución de problemas de características constantes y repetidas, tal es el caso de un sistema de producción o uno de mercadotecnia. En cada departamento pueden existir sistemas variados, algunos privativos y otros de carácter combinado, o sea, en colaboración con otros segmentos de la empresa.

Los sistemas constituyen con procedimiento que indican los pasos a seguir o los lineamientos para resolver un problema determinado. Por tanto, los procedimientos son los que requieren de plena y clara determinación para asegurar un buen uso de la técnica. Conforme al desarrollo industrial es mayor y la administración demandada es más compleja, los sistemas se multiplican y se justifican como algo obligado para mejor resolver los nuevos y difíciles problemas.

Los organigramas se catalogan en el aspecto técnico y delimita a la estructura formal de manera esquemática, tanto en las dependencias, -

como en las interrelaciones.

De manera ideal deberá contarse con un manual de políticas departamentales en el que se consignarán los sistemas; esto garantizaría el conocimiento general y la uniformidad de actuación.

### CAPITULO III. INTEGRACION

#### 3.1) CONCEPTO.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos -- que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho "que deben hacerse, y cómo"; la organiza-- ción nos ha señalado quiénes, cómo y dónde deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen - los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: es to lo hace la integración. Puesto que en las clases de producción, - ventas, seguridad industrial, finanzas, etc., se estudiará en la in-- tegración de las cosas, aquí nos referimos especialmente a las perso-- nas, y sobre todo al aspecto específicamente administrativo.

Su importancia.

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de olla depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa -- constructiva estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teóri-- co y lo práctico.
- c) Aunque se den en mayor amplitud al iniciar la operación de un orga-- nismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar inte-- grando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, -

ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, -- los sistemas que resultan obsoletos, etc.

### 3.2) PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

-De la adecuación de hombres y funciones.

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros -- términos: deben preocuparse adaptar los hombres a las funciones".

Es claro que quien carezca de requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizarán mal. Es ya un axioma el que exprese; "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, por lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones como lo señalamos en la organización. Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrati--vos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que, un gerente, tiene ante sí una casi infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personal, capacidad, iniciativa, etc., el hacer su puesto más importante; ya que, en cierto modo, la empresa será todo ella como sea su jefe supremo.

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles me



dios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario; ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que "debe ser". Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es "el problema básico de la industria moderna".

-De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría ser obvio tratándose de la provisión de los elementos materiales como instrumento, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos de la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

Así, es muy frecuente ver que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión, que puede alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente órdenes imprecisas o inadecuadas; que un jefe podrá hacer frente a las responsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere, que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa, aunque no vea ninguna posibilidad de progreso en la misma, etc.

-De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa, -

tiene especialmente importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una "fábrica" puede considerarse como "una máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo. Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, si no que se ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., hasta que se está seguro de que funciona perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina, sino persona. Para ello es muy importante que haya una adecuada introducción a la empresa, en la realización de sus funciones que se le asignen al trabajador.

Por tratarse de un campo eminentemente "factual", creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden al proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrla, se requiere de:

#### Reclutamiento.

Consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa, motivándolo en la forma necesaria.

Como fuentes de reclutamiento, tenemos: universidades, las escuelas -

técnicas, las bolsas de trabajo, agencias especializadas, los organismos obreros y particulares, los proveedores y el propio personal. Como medios de reclutamiento, tenemos: los anuncios en todos los medios de publicidad, avisos en las plantas industriales, las circulares, los exploradores, acercarse a las universidades ofreciendo trabajo o becas a los diferentes elementos en cuanto se graduen.

#### Selección.

Tiene como objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos - que para cada puesto concreto sean los más aptos, capaces de realizar las funciones o actividades ha desempeñar.

En primer término se recibe al presunto trabajador y tras una breve plática, se realiza la primera selección, a la que sigue la entrega de un cuestionario de solicitud de empleo.

En la primera eliminación se descartan los candidatos que obviamente no reúnen los requisitos necesarios, y a los que no se les entregue la solicitud de empleo. Una vez contestado el cuestionario de la solicitud se procede a realizar el examen psicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea el apropiado y que logren conocer los caracteres del candidato; en el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realizará la segunda - entrevista, llevada por el jefe de recursos humanos, y que permite la segunda elección. Finalmente, el jefe del departamento que solicita al trabajador será quien lleve a cabo la última entrevista en la que

se precisarán detalles y se escogerá al mejor candidato.

#### Entrenamiento.

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se -- identifique con su nueva empresa; de ser posible se le hará entrega -- de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de -- la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores (dere-- chos y obligaciones).

Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con -- otros integrantes de la empresa. También se le indicará el sitio de -- trabajo y de los recursos materiales a su disposición.

Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el -- puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados -- por la empresa, de tal manera que se le evite desperdicio del tiempo -- y recursos.

#### Tratamiento.

El primer antecedente para el tratamiento de los empleados y obreros -- es el reglamento interior de trabajo; que comprenderá el listado de -- los derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa, indi-- cando claramente las sanciones y disciplinas por las faltas cometidas. -- Además del aspecto formal que contiene el reglamento interior de tra-- bajo, para lograr la motivación del personal es necesario conceder in -- centivos que satisfagan las diferentes necesidades del trabajador.

#### Capacitación.

La dinámica económica, exige cambios en las estructuras de las empre--

sas, promoviendo por lo tanto eliminación de trabajos, por medio de la capacitación y el adiestramiento del trabajador, se obtiene mejores resultados, significa un nuevo impulso a nuevas ramas en el trabajo y en la técnica, para ocupar la labor creadora de numerosos especialistas y obreros, para ello es necesario pensar en el sistema de capacitación que permita al trabajador desempeñarse adecuadamente en otra labora, bien sea dentro de la empresa o en otra negociación.

### 3.3) PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES.

-Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, más no administrativo. Así para la producción, parece más adecuado un Ingeniero, que un Administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas".

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutibles ingenieriles; pero la simplicación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc., son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

-Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe dis

ponerse en cada momento de lo precisamente necesario dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades. Ejemplo: una inadecuada integración financiera, o bien produce una sobrecapitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de producción.

-De la instalación y mantenimiento.

"Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo".

Ejemplo: la instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de una adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el período improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de máquinas, sistemas, etc.

Ejemplo: el mantenimiento, cuando se realiza por un sistema "preventivo", obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción sumamente costosas.

-De la Delegación y Control.

"Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas - aspecto eminentemente técnico -, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabi-

dad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que mantengan permanentemente informada de los resultados generales".

1. La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:
  - a) Dificilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.
  - b) Supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.
2. A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

### 3.4) PRINCIPIOS DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS TECNICOS.

El complemento de los recursos humanos y materiales lo constituyen -- los recursos técnicos formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos, como:

-Organigrama.

Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa.

El propósito principal de los organigramas es facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución.

-Manual de Políticas.

Política puede definirse como un curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado.

Las políticas pueden ser: a) generales, con un alcance amplio y algunas veces ambiguo; b) específicas, cuando son casuísticas y enfocadas a un problema concreto.

La política necesita claridad y precisión en su contenido y deberá formarse.

La coordinación de la empresa requiere de políticas departamentales, las que ayudan a interrelacionar los segmentos de la empresa con la seguridad de que pueden conocerse los límites de actuación y las posibles reacciones. Desde luego, que a mayor número de políticas específicas, mejores resultados.

El conjunto de políticas puede formar una acción, que será invaluable para el buen manejo administrativo. También es necesario aclarar que la utilización u observancia de las políticas en la empresa deberá aceptar la flexibilidad que demandan ciertos casos, de lo contrario estaríamos hablando de un reglamento rígido o una organización burocrática.

Las políticas ayudan a implantar un concepto descentralizado en la empresa, y apuntalan la autoridad de los jefes departamentales o de unidades descentralizadas. Asimismo permite una información automática, ya que dentro de las especificaciones de las políticas pueden adaptarse decisiones sin necesidad de recurrir a niveles superiores.

-Análisis y valuación de puestos.



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

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

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

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

En la descripción se distingue:

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

En las especificaciones se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como: conocimientos, experien-

cia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, --  
equipo, trámites, medio ambiente y riesgos.

-Valuación de Puestos.

Se entiende por valuación de puestos: en determinar la importancia y  
utilidad relativa de los distintos puestos que se den en una empresa,  
para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquí  
zación así obtenida y, con ello, corregir las posibles deficiencias y  
evitar la injusticia en los salarios.

La valuación de puestos constituye un proceso para establecer la im--  
portancia relativa de un puesto de manera que se pueda asignar una re  
compensa monetaria.

Las posibles utilizaciones de la valuación de puestos ha sido debida-  
mente listado por el Lic. Rafael Hernández V.:

- 1) Para una correcta selección y contratación de personal.
- 2) Para establecer sistemas de adiestramiento y capacitación.
- 3) Para un programa de ascensos, traslados, etc., de personal.
- 4) Como base para un sistema de calificación de méritos.
- 5) Como punto de partida para la administración técnica de personal.
- 6) Con fundamento de un sistema de sueldos y salarios. (valuación).
- 7) Para dar información correcta a:

La Gerencia General.

Los jefes intermedios.

Los supervisores.

Los propios trabajadores.

El Sindicato, etc.

- 8) Para elaborar manuales de organización, generales y departamentales, etc. (métodos).
- 9) Para orientar las condiciones contractuales (jurídico).
- 10) Para calcular costos y exigencias presupuestales (finanzas).
- 11) Para establecer sistemas de incentivos (producción).

Existen otros métodos y procedimientos básicos para la valuación de puestos, que a continuación se mencionan:

- 1) Planes no cualitativos.
  - a. Métodos de jerarquización.
  - b. Métodos de clasificación de puestos.
- 2) Planes cuantitativos.
  - a. Métodos de puntos.
  - b. Métodos de comparación de puestos.

Las principales diferencias entre estos métodos reflejan: 1) el considerar el trabajo como un todo en contraste con la consideración de -- los distintos factores remunerables, 2) el juzgar y comparar los trabajos unos con otros, en lugar de asignar puntuaciones numéricas en -- una escala de evaluación. Los planes comúnmente usados en la actualidad, representan variantes de estos métodos básicos.

#### -Sistemas de Contabilidad.

Un sistema de contabilidad podemos afirmar que es un conjunto y coordinación de libros, documentos y cuentas donde se anotan y recopilan las operaciones económicas de una negociación.

Con el objeto de aclarar los aspectos contables se acompaña el cuadro esquemático de la organización contable preparado por el maestro Abad

y Soria.

En este punto comentaremos sólo la función constructiva.

- I. Estudio preparatorio; definición del problema contable que tenga la empresa y selección del sistema aplicable.
- II. Información: requerida del sistema, y con el propósito de coadyuvar al buen desarrollo de la empresa.
- III. Plan de catálogo de cuentas; clasificación de las cuentas comunes a la empresa bajo estudio. Se acostumbra a dividir en los siguientes grupos generales:
  - 1) Activos.
  - 2) Pasivos
  - 3) Capital o patrimonio
  - 4) Resultados.
  - 5) Cuentas de orden.

Dentro de cada grupo se delimitarán tantas cuentas como sean necesarias y también se anotarán las subcuentas que analicen cuentas (por ejemplo: detalle de clientes, inventarios, gastos generales, etc.)

- IV. Documentación; tanto de carácter externo a la empresa y que genera el asiento contable, como los documentos internos y de características contables. Esta documentación debe expresarse de manera gráfica, y que aclare el flujo y manejo de cada forma.
- V. Libros y registros, donde se acumulen los datos derivados del plan de cuentas y de la documentación. Existen libros principales (de carácter obligatorio; libros de diario; libro mayor; libro de inventarios y balances; así como otros libros según el -

tamaño indole de la empresa). También libros auxiliares o registros que acumulen la información analítica de conceptos principales (registros de compras, de gastos, etc.)

VI. Instructivo para el manejo de cada cuenta y debe contener lo siguiente:

- 1) Nombre de la cuenta.
- 2) Su naturaleza y clasificación (deudora o acreedora y número en el plan de cuentas o catálogo).
- 3) De que se carga o afecta debe (incluso se puede dividir la hoja en dos partes iguales, poniendo a la izquierda este concepto).
- 4) De que se abona o afecta el haber (del lado derecho de la división).
- 5) Nombre de la cuenta al presentarla en el balance.
- 6) Observaciones especiales.

También puede haber instructivos para el manejo de formas, comentado en documentación. Contendrá el detalle de las formas (especímenes), y su manejo (gráficas).

Asimismo, instructivo que contengan las principales operaciones contables y la forma en que debe llevarse a cabo.

-Otros sistemas.

Las formas son instrumentos que permiten el registro de las diversas operaciones realizadas en la empresa. Diversos departamentos de las instituciones hacen uso de la papelería que les da oportunidad de vigilar las actuaciones desarrolladas.

En cuanto a las formas debe tener especial cuidado en los siguientes aspectos.

- a) Diseño de la forma.
- b) Métodos de preparación de la forma.
- c) Tiempo de preparación.
- d) Distribución de copias.
- e) Responsabilidad por la preparación.
- f) Instrucciones especiales.

Los datos que anteceden pueden concentrarse y presentarse en forma objjetiva usando diagramas en los que por medio de uso de columnas para los departamentos y de dibujo que representan las formas, se puede lograr claridad en la presentación y fácil entendimiento de los lecto--res, ya que con la ayuda de líneas y de una simbología precisa se po--drá exponer cualquier manejo documental.

Los manuales de organización representan el análisis de las gráficas o cuadros sintéticos de la organización.

Por su alcance se pueden dividir en:

- a) Generales.
- b) Departamentales.
- c) Individuales.

En cuanto a su contenido:

- a) De historia y política general de la empresa.
- b) Análisis y valuación de puestos.
- c) Reglamentos interiores.
- e) Manuales de procedimientos.

Los manuales demandan redacciones sencillas y claras; ordenación lógica, concreta y concatenada, y todo ello teniendo como antecedente y como corolario los organigramas y los diagramas de manejo de formas.

#### CAPITULO IV. ESTRUCTURA FORMAL DEL BACHILLERATO PEDAGOGICO

##### 4.1) ORGANIGRAMA

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

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

Para que sirvan los organigramas.

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

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

Requisitos de la carta de organización:

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de pue



tos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguién ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos desde el Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas.

Quando se desea que en estos últimos figuren, conviene colocar -- dentro del mismo cuadro con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

d) Los organigramas no deben representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

#### Clases de Organigramas.

Los organigramas pueden ser: verticales, horizontales, circulares y - escalares.

Para este punto, se verá exclusivamente el organigrama vertical; ya - que se apega más a la estructura formal del bachillerato pedagógico.

#### Organigrama Vertical.

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se re-

presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan las líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. (Véase anexo No. 1).

Algunos autores acostumbran poner el margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo, v.gr.: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas de:

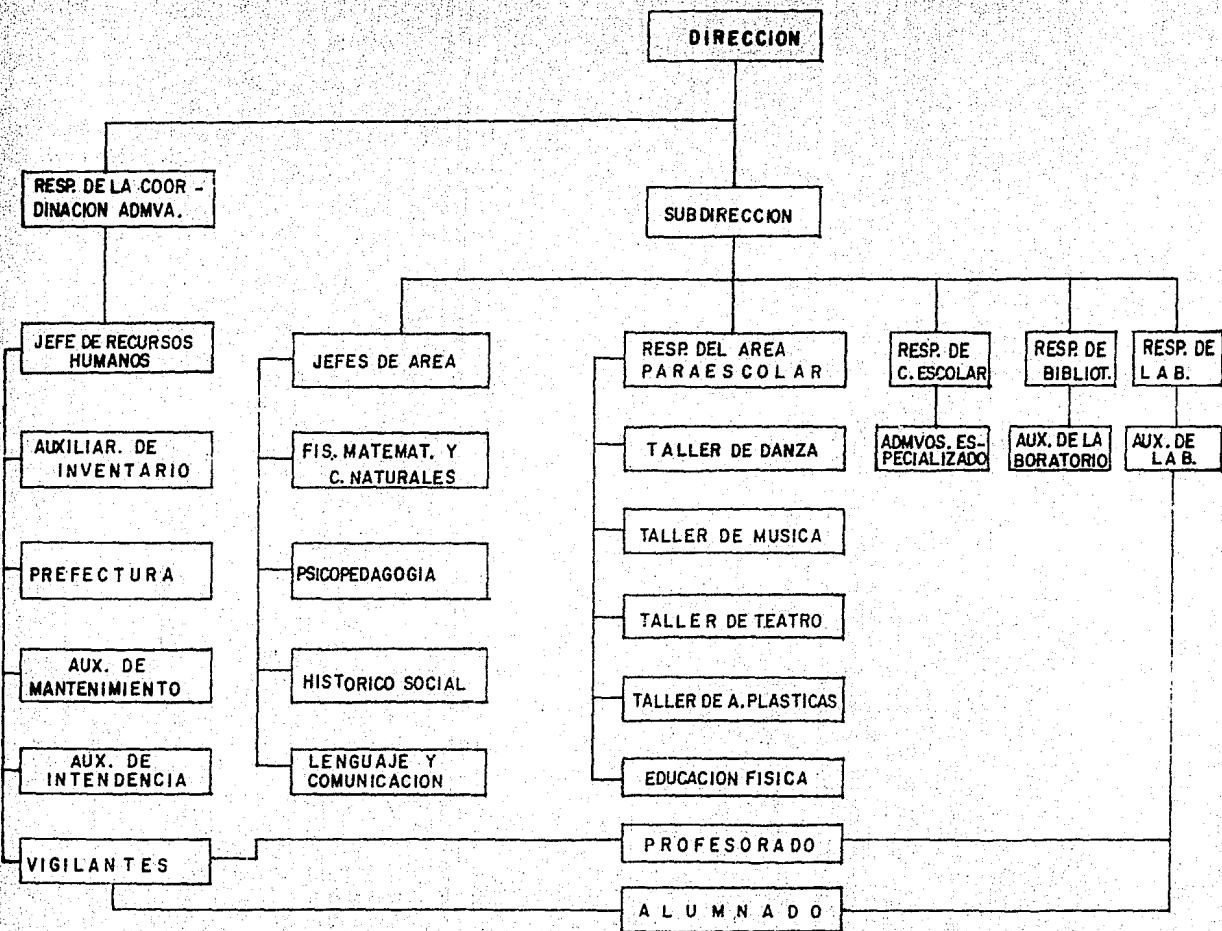
- a) Ser más usadas, y por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tiene, en cambio, que se produce el llamado "efecto de triangulación"; ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer por cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- b) Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad -- que corre a uno de los lados.

# ESTRUCTURA ORGANICA DEL BACHILLERATO PEDAGOGICO.



#### 4.2) OBJETIVO.

##### -DIRECCION

Armonizar las actividades académicas y administrativas, así como hacer óptimo el uso y la aplicación de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos del bachillerato pedagógico, a fin de contribuir en la consecución de las metas y elevar la calidad de la educación mediante la actualización de los planes y programas de estudio.

##### -SUBDIRECCION

Coordinar en el plantel la operación del plan y los programas de estudio; el desarrollo de los programas de servicios académicos y paraescolares, así como vigilar que se lleve a cabo conforme a la normatividad institucional y alcanzar el desarrollo armonioso de las actividades en las distintas áreas que existen en bachillerato pedagógico.

##### -RESPONSABLE DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA.

Dotar a las áreas del bachillerato pedagógico de los recursos materiales, de los servicios generales y del apoyo administrativo en materia de personal que éstas requieran, para el desarrollo de sus funciones, a fin de ayudar al cumplimiento de los objetivos y de las metas institucionales.

##### -RESPONSABLE DEL AREA PARAESCOLAR.

Fortalecer el desarrollo de actividades culturales, deportivas y sociales, a fin de contribuir a la formación de los estudiantes; así también se capaciten adecuadamente en alguna (s) de las diversas actividades paraescolares, con el fin de darles una formación que les sea útil en el desempeño de su carrera.

-RESPONSABLE DE CONTROL ESCOLAR.

Contribuir al desarrollo del sistema de registro y control escolar, - mediante la participación en los procesos de planeación y supervisión, a fin de lograr una eficiente operación en el cumplimiento de las normas respectivas, y coordinar los servicios escolares que se ofrecen en la institución, así como la expedición correcta y oportuna de la documentación oficial que ampare los estudios realizados en el bachillera to pedagógico.

-RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA.

Contribuir al desarrollo de las actividades de docencia, alumnado, di fusión, investigación y extensión cultural que se realicen en la institución, proporcionando los servicios bibliotecarios que permitan a los usuarios contar oportunamente con las fuentes de información necesarias.

-RESPONSABLE DE LABORATORIO.

Apoyar la enseñanza de las disciplinas experimentales, a la docencia, alumnado a través del desarrollo, evaluación y actualización de los - instructivos y las actividades experimentales, así como la dosifica-- ción de reactivos, equipo y material de consumo que permitan la inte- gración de la teoría a la práctica.

#### 4.3) FUNCIONES

-DIRECCION

1. Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades técnico-pe-  
dagógicas, asistenciales, de apoyo técnico y administrativos del

plantel, de acuerdo con los objetivos, planes y programas de estudio establecidos para el bachillerato pedagógico y de conformidad con los lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Media Superior.

2. Dirigir las actividades académicas, paraescolares y administrativas del plantel, conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
3. Coordinar la elaboración del programa de las distintas áreas del plantel y vigilar que cumplan con los lineamientos emitidos por la Dirección General de Educación Media Superior.
4. Supervisión al cumplimiento del plan y los programas de estudio, así como de la realización de las actividades académicas que se deriven en su impartición.
5. Organizar, coordinar y supervisar que las actividades de registro y control escolar se realicen conforme a los calendarios, los procedimientos y las normas establecidas.
6. Difundir en la comunidad escolar las normas y los lineamientos técnico-administrativo emitidos por la Dirección General de Educación Media Superior para regular el funcionamiento del bachillerato pedagógico, así como vigilar su cumplimiento.
7. Promover la realización de actividades encaminadas al mejoramiento académico y administrativo del plantel, así como propiciar su vinculación con la comunidad.
8. Promover la participación del personal del plantel en los cursos de actualización docente y capacitación administrativa que impar-

tan las autoridades superiores.

9. Coordinar y supervisar las actividades administrativas del plantel y gestionar ante oficinas generales la dotación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la operación del mismo.
10. Controlar los ingresos por concepto de cuotas establecidas, ingresos propios, que se apeguen a las normas, políticas y lineamientos establecidos por la Secretaría.
11. Proponer a la unidad de servicios educativos a descentralizar o, en su caso, a los servicios coordinados de educación pública en el estado, los candidatos a cubrir plazas vacantes y de nueva creación, así como el otorgamiento de plazas en propiedad para el personal interino, conforme a la estructura académica autorizada.
12. Solucionar problemas de carácter estudiantil y laboral que se generen en el plantel, de acuerdo con las normas y lineamientos vigentes.
13. Evaluar integralmente las actividades desarrolladas en el plantel y proponer las medidas correctivas que procedan.
14. Coordinar y supervisar el desarrollo y cumplimiento de las actividades culturales deportivas y sociales programadas en el plantel.
15. Establecer los criterios y las estrategias orientadas al logro de los objetivos del plantel, conforme a las normas definidas por la Dirección General de Educación Media Superior.

--SUBDIRECCION.

1. Difundir los lineamientos emitidos por las oficinas generales que

que normen la operación de las actividades académicas y paraescolares del plantel, así como verificar su cumplimiento.

2. Proponer a la dirección del plantel el programa anual de necesidades referente al material de consumo y equipo que permite su mejor desarrollo de las actividades en las áreas que lo integran.
3. Vigilar que el desarrollo de los programas de las áreas que integran, se realice de acuerdo con los objetivos y las políticas del plantel.
4. Coordinar y supervisar la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas en el plantel.
5. Coordinar y supervisar la operación de los servicios bibliotecarios y de laboratorios del plantel.
6. Coordinar y supervisar las actividades de los jefes de materia, orientadores y prefectos, manteniendo comunicación estrecha con los mismos, a fin de orientarlos en el desarrollo de sus funciones.
7. Proponer a la Dirección del plantel el personal académico que pueda cubrir las necesidades detectadas y tramitar las propuestas y nombramiento conforme a los procedimientos establecidos.
8. Supervisar el levantamiento de inventario en los laboratorios y biblioteca del plantel.
9. Evaluar los servicios académicos que se prestan en el plantel y proponer las acciones tendientes a mejorarlos.
10. Informar a la dirección del plantel acerca de los avances de los programas autorizados.



-RESPONSABLE DEL AREA PARAESCOLAR.

1. Proponer los lineamientos que normen el desarrollo de las actividades deportivas, culturales y sociales, así como también promover intercambios con otras instituciones en sus diversas ramas.
2. Presentar a la Dirección General de Educación Media Superior el programa anual de necesidades de material de consumo y equipo para el mejor desarrollo de sus actividades.
3. Coordinar la elaboración de los programas de las actividades paraescolares y las sociales en la comunidad.
4. Supervisar que el desarrollo de los programas de las áreas que la integran se realicen con base en los lineamientos establecidos.
5. Proponer y desarrollar las estrategias para fortalecer y promover las actividades paraescolares y de acción social en el plantel.
6. Coordinar la dotación del plantel con material deportivo, y el apoyo de las actividades culturales con base a los programas autorizados.
7. Organizar y coordinar las actividades deportivas institucionales, así como los eventos que se realicen con otras instituciones públicas y privadas.
8. Evaluar los programas de actividades paraescolares y de acción social, proponiendo mejoras a los mismos.

-RESPONSABLE DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA.

1. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las áreas que integran la coordinación administrativa.

2. Vigilar que la planeación y el desarrollo de los programas de las áreas que la integran se realicen de acuerdo con los objetivos y las políticas institucionales.
3. Proponer, establecer y difundir las políticas, las normas y los procedimientos para la operación del sistema de administración de personal y de los recursos materiales del plantel, de acuerdo con la normatividad del gobierno federal y con las políticas y los lineamientos de la institución, vigilando su cumplimiento.
4. Coordinar y supervisar las normas relativas al reclutamiento, selección nombramiento, contratación, incentivos y control de personal.
5. Someter a la autorización de la Dirección General de Educación Media Superior, la contratación de obras y servicios que de acuerdo con las necesidades detectadas se requieran para el desarrollo de las actividades del plantel, y vigilar el cumplimiento de las mismas.
6. Coordinar y supervisar que la elaboración del anteproyecto del programa anual de adquisiciones del plantel, se realice de conformidad con las disposiciones internas y externas emitidas al respecto y vigilar su ejecución.
7. Organizar y coordinar los levantamientos de inventarios físicos que se efectúen en el plantel.
8. Colaborar a que las relaciones que existen entre el sindicato de trabajadores del plantel y las autoridades del mismo, se lleven a cabo dentro del contexto que marca la ley y en un clima de ar-

monía y entendimiento,

9. Vigilar dentro del ámbito de su competencia, el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo y participar en la revisión de las mismas.
10. Analizar las evaluaciones del proceso operativo presentadas por las áreas para determinar los ajustes a los programas que permitan elevar la eficiencia administrativa.

-RESPONSABLE DE CONTROL ESCOLAR.

1. Proponer las normas y los lineamientos para el desarrollo de las actividades de control escolar acorde con los servicios educativos proporcionados por el plantel.
2. Supervisar que el registro de control escolar se desarrollen de acuerdo con los procedimientos, las políticas, los programas, - las metas y los objetivos del plantel.
3. Proponer y tramitar anualmente los recursos humanos y materiales indispensables para llevar a cabo los programas de administra---ción escolar ya aprobados y supervisar su asignación y su utilización.
4. Vigilar que los calendarios escolares, se elaboren junto con controi escolar, responsable de las áreas y la subdirección de --- acuerdo con los lineamientos establecidos por el plantel.
5. Planear y coordinar los procesos de registro de los aspirantes a primer ingreso, de reingreso, de aquellos que demandan su inscrip---ción al plantel.
6. Supervisar que los movimientos de altas y bajas de alumnos, en -

el plantel, se realicen conforme a las normas, los lineamientos y los procedimientos establecidos y de acuerdo con el reglamento respectivo.

7. Coordinar, de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos, la expedición de los certificados de estudio, de las constancias, de los duplicados y de los documentos que soliciten los alumnos del plantel como parte de los servicios escolares.
8. Coordinar el funcionamiento de la actividad de registro y control escolar del plantel a fin de que se apeguen al reglamento y a las políticas que en esta materia emita la Dirección.

-RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA.

1. Elaborar, proponer y difundir los lineamientos que normen el proceso técnico y la operación de la biblioteca del plantel, así como verificar su cumplimiento.
2. Proponer y desarrollar las estrategias para fortalecer el funcionamiento de la biblioteca del plantel y difundir el servicio bibliotecario con base en las evaluaciones realizadas.
3. Supervisar la prestación del servicio bibliotecario a los usuarios y proponer un sistema que mejore el servicio.
4. Determinar en coordinación con la Dirección, los nuevos títulos a adquirir para actualizar e incrementar el acervo bibliográfico de la biblioteca del plantel.
5. Tramitar ante la Dirección General de Educación Media Superior, la compra de los títulos seleccionados a fin de mantener e incrementar el acervo bibliográfico de la biblioteca del plantel.

6. Coordinar y controlar las actividades de catalogación, clasificación, etiquetación y sellado del material bibliográfico adquirido por compras o donado por el plantel.
7. Coordinar la distribución del material bibliográfico y el apoyo por el plantel.
8. Organizar y controlar el inventario del material bibliográfico, así como apoyar y asesorar al personal de la biblioteca del plantel en el levantamiento físico del mismo.
9. Coordinar y controlar el servicio de préstamo interbibliotecario.
10. Informar a la Dirección del avance de sus programas autorizados.

-RESPONSABLE DE LABORATORIOS.

1. Proponer lineamientos que normen el uso, la seguridad de las instalaciones, el material y el equipo de laboratorio.
2. Planear de acuerdo a los programas de estudio las prácticas a desarrollar.
3. Coordinarse con los jefes de área y maestros que imparten las materias de física, química, biología y ecología para el desarrollo de las prácticas de acuerdo a los programas.
4. Suministrar los recursos materiales necesarios para las prácticas a realizar.
5. Informar periódicamente las actividades desarrolladas a la Dirección sobre el avance del programa.
6. Realizar investigaciones para la actualización y el establecimiento de nuevas actividades experimentales que se apoyen al plan y los programas de estudios vigentes.

7. Coordinar, supervisar y controlar que el servicio de laboratorio en el plantel se realice en forma eficiente y de acuerdo con los programas, las normas y los objetivos establecidos.
8. Coordinar el mantenimiento preventivo y correcto de laboratorio de acuerdo con los programas establecidos.

#### 4.4) METAS

##### -DIRECCION.

1. Que los alumnos, padres de familia y los maestros entiendan el compromiso que tienen con la Secretaría de Educación Pública, y con la sociedad en general al ser los participantes y los formadores de la primera generación de alumnos que terminan el bachillerato pedagógico.
2. Formar una plantilla ideal de personal docente capaz de formar alumnos, cuyo único objetivo es terminar la carrera de licenciado en preescolar y primaria.

##### -SUBDIRECCION.

1. Cumplir con los programas propuestos por la Dirección General de Educación Media Superior implementando las actividades que garanticen el cumplimiento de los planes y programas de estudios establecidos.
2. Lograr un desarrollo de las actividades académicas y paroescolares que integran el departamento y cumplir con los objetivos establecidos por la Dirección.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

-RESPONSABLE DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA.

1. Alcanzar la satisfacción de haber cumplido con los objetivos de la institución, así como desarrollar los planes y programas de integración del personal administrativo y docente.
2. Acatar las normas, reglamentos, políticas y los procedimientos que se realicen de conformidad con las disposiciones establecidas por el departamento y la dirección.

-RESPONSABLE DEL AREA PARAESCOLAR.

1. Que el bachillerato pedagógico cuente con grupos representativos que le den prestigio en todas las actividades deportivas, culturales y sociales.
2. Que la preparación que reciban los alumnos de este bachillerato pedagógico, les sea de utilidad en su formación de mentores de la niñez mexicana.

-RESPONSABLE DE CONTROL ESCOLAR.

1. Cumplir satisfactoriamente los ciclos que representan cada semestre en la evaluación y estadística final de cada una de las materias que forman la curricula del bachillerato pedagógico, y poder satisfacer las necesidades de la comunidad y el cumplimiento de los objetivos, planes y programas establecidos por el departamento y la dirección.

-RESPONSABLE DE LA BIBLIOTECA.

1. Establecer estrategias que ayuden a mejorar el buen funcionamiento de la biblioteca y proporcionar un servicio en forma efectiva, también darles orientación sobre el uso y el buen manejo del ma-

terial bibliográfico disponible para incrementar el acervo cultural de los usuarios.

-RESPONSABLE DE LABORATORIO

1. Desarrollar las prácticas de cada una de las materias que requieren el laboratorio durante el período semestral de cada ciclo escolar.
2. Conseguir el 100% de los recursos materiales para el logro de los objetivos y metas de los programas establecidos por este departamento y la dirección.



## CONCLUSIONES

Es muy importante considerar que la estructura formal de una institución educativa, es distinta a la de una empresa en cuanto a sus actividades, la institución, su objetivo o meta inmediata, es dar un servicio a la comunidad, y la empresa su fin es producir para obtener -- buenos resultados a través de los consumidores, pero hay que recordar que ambos están interrelacionados; ya que a través de la estructura formal se establecen o se dan las relaciones entre los elementos o -- partes que integran la organización.

En todas las organizaciones que existen, hay grupos formales e informales que van a ayudar al buen funcionamiento de las actividades que se desarrollan en las empresas o instituciones educativas, que como resultado es alcanzar los objetivos, planes y metas señaladas de antemano de una manera efectiva, para ello es necesario tomar las decisiones más convenientes e importantes que contribuyen a solucionar los problemas que se presenten en forma positiva que beneficien a la institución.

Cabe destacar que la organización colabora de manera efectiva en llevar a cabo los planes, objetivos y metas en forma coordinada a través de los recursos humanos, materiales y técnicos, que son los recursos importantes para el desarrollo de la administración de un organismo social, para que esto surja y se cumpla es necesario recurrir a la autoridad y responsabilidad que van a determinar claramente el cumplimiento de sus funciones y obligaciones definidas por la descripción de

puestos.

Es importante mencionar también que la integración desempeña en forma positiva, en la articulación y operación de los elementos y recursos humanos, materiales y técnicos que son necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social que se fundamenta en una serie de principios, reglas y técnicas que facilita para una adecuada selección, contratación, introducción y desarrollo de los recursos humanos, que es el elemento más importante de un organismo social e indispensable para el buen desempeño de las actividades que va a realizar en forma eficaz.

En la estructuración orgánica del bachillerato pedagógico del capítulo cuarto, cabe señalar que se realizó un caso práctico en dicha institución, con el objeto de determinar realmente cuales son los objetivos, funciones y metas a alcanzar, como responsables de sus departamentos; exclusivamente se aplicaron los cuestionarios a los responsables de sus áreas y al mismo tiempo detectar cuales son sus necesidades, alcances y limitaciones en relación a sus recursos humanos, materiales y técnicos.

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios se obtuvo la información requerida y necesaria para poder evaluar y determinar que: los responsables de sus áreas de trabajo desconocen cuales son sus objetivos, funciones y metas, otra situación muy importante que se detectó es que no se aplican las normas, reglamentos, políticas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Media Superior, acorde con el Director del Bachillerato Pedagógico. Para -

ello fue necesario recabar información de otras fuentes externas, y así obtener la información completa y veraz de cuales son realmente sus objetivos, funciones y metas que desempeñan en sus áreas de trabajo.

Con respecto a los recursos que tiene la institución, las necesidades son demasiadas y por consiguiente se ve limitada ya que no cuenta con los suficientes recursos, y que éstos van a dar la solución a los problemas existentes en forma positiva a la institución y que ésta tenga una proyección aceptable en la comunidad.

Para todo esto se considera que el bachillerato pedagógico necesita de una adecuada organización y estructuración de sus cuadros, porque a través de éstos se detecta que no se cumplen sus objetivos, funciones y metas como se sabe que esto es muy importante, entonces la alternativa es cumplirlas de acuerdo con las normas, reglamentos y políticas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Media Superior y la Dirección del Bachillerato Pedagógico.

La solución que recomiendo es de una adecuada planeación, organización, estructuración y selección de los recursos humanos que ingresen a la institución, y tener los suficientes recursos materiales y técnicos para un buen funcionamiento en el desempeño de sus actividades en forma eficiente, así como lograr que se cumplan los planes, objetivos y metas establecidos por la institución.

BIBLIOGRAFIA.

- Kast Fremont E.-Administración en las organizaciones, México, Ed. McGraw-Hill, 1979.
- Reyes Ponce Agustín.-Administración de Empresas, 1a. y 2a. parte, México, Ed. Limusa, 1976.
- Agramonte Mier y Terán.-Curso de Teoría de la Administración, México, Ed. Contables y Administrativas, S.A., 1974.
- Urwich A.- Los elementos de la Administración, México, Ed. Herrero Hnos. 1974.
- Benge Eugene J.- Elementos de Administración Moderna, México, Ed. Diana 1981.
- Koontz H., O'Donell C., Heihrich H., Elementos de Administración, México, Ed. McGraw-Hill, 1983.
- Jiménez Nieto Juan I., Teoría General de la Administración, Madrid: Tecnos, 1975.
- Miner John B.-El Proceso Administrativo, México, Ed. G.E.C.S.A., - 1973.
- Fernández Arena José A.-El Proceso Administrativo, México, Ed. Herrero, 1967.
- Colegio de Bachilleres.-Manual General de Organización, México, Ed. del Colegio de Bachilleres, 1987.