



SECRETARIA DE EDUCACION CULTURA Y DEPORTE

**Servicios de Educación Básica, Normal y Pedagógica
en el Estado de Campeche**

UNIDAD PEDAGOGICA NACIONAL 042

Ciudad del Carmen, Campeche



**“LA ADMINISTRACION DE LA
EDUCACION NACIONAL EN MEXICO”**

(fundamentos, teorías, principios y prácticas)

JOSE DEL CARMEN SOBERANIS GONZALEZ

RAFAEL RUBEN HURTADO ORTIZ

LORENZO CHAB SIERRA

*Trabajo de Investigación Documental que presentan para
obtener el Título de Licenciado en Educación Primaria*

Ciudad del Carmen, Campeche; febrero de 1993

CS-D-250576



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

CIUDAD DEL CARMEN , CAMPECHE , a 4 de FEBRERO de 19 93

JOSE DEL CARMEN SOBERANIS GONZALEZ
RAFAEL RUBEN HURTADO ORTIZ
LORENZO CHAB SIERRA.

C. Profr. (a)
Presente

(nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado "LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION NACIONAL EN MEXICO"
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

El Presidente de la Comisión

PROFR. WILLIAMS ALBERTO SOSA CELIS.
SOCM-450323



S. E. P.
Universidad Pedagógica
Nacional
Oficina de
Carmen, Cam.

DEDICATORIAS

Con amor y cariño, a
nuestras esposas, hi-
jos y familiares.

Con distinción y afecto a
nuestros apreciados maes-
tros de las Escuelas Nor-
males Rurales de Hecel-
chakán, Campeche y San
Diego Tekáx, Yucatán.

Con todo respeto a nues-
tros distinguidos maes-
tros de la Universidad Pe-
dagógica Nacional, quie-
nes realizan una labor de
superación y mejoramien-
to en beneficio del magis-
terio nacional.

PROLOGO

La gente tiene que vivir y trabajar con otras personas; tal parece que el destino inevitable nos condena a estar uncidos y subyugados al carro de las organizaciones y sistemas administrativos. Los valores humanos que conforman la vida de los ciudadanos, congregados en los centros de trabajo urbanos y suburbanos, es indispensable valorarlos e incrementarlos. Para tal fin, el buen administrador no debe olvidar que todos los elementos humanos que laboran, se coordinan e integran en la empresa, son quienes constituyen la mente y el alma de nuestras grandes instituciones autoperpetuadoras. El incremento de la capacidad técnica, con el factor principal para hacer frente a la complejidad de las organizaciones contemporáneas, debe conducirnos a una vida llena de sentido para la comunidad.

El hombre-organización deberá superar su individualismo ultramontano y reflexionar en que no está colocado en medio de vastas fuerzas sociales, sobre las cuales le sea imposible hacer algo; las opciones de solución están a la vista y, con sabiduría y precisión, podrá eliminar del futuro la colectivización

deshumanizada que tanto nos obcede. Tal vez dude en hacerlo o no lo haga, pero, sí puede y está en sus manos hacerlo.

CAPITULO I

ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.

ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

A.- Historia e Importancia

Desde que las condiciones de la tierra permitieron la vida humana sobre la faz del planeta, la administración surge y, en nuestros días, está en pleno desarrollo.

La necesidad primaria de satisfacer problemas vitales como los de: comer, vestir, resguardarse de los factores climáticos, etc., obligó al hombre primitivo a interactuar con sus semejantes. Se unió a otros grupos humanos con los que se integraba organizadamente a fin de realizar tareas comunes de supervivencia. Un ejemplo típico de lo anterior es la preparación de la cacería del dinosaurio, etc., por medio del esfuerzo común, debidamente coordinado.

La forma de localizar a los animales, acorralarlos y conducirlos para que cayeran en un abismo, requería de un proceso administrativo que preparaban y ajustaban a sus necesidades prioritarias. En este orden de condiciones, el hombre inteligente creó el proceso

administrativo que varía según la época, las costumbres y, sobre todo, los recursos disponibles y los fines u objetivos planteados.

Más adelante, Sócrates planteó y destacó la importancia de la administración cuando en sus discursos arengaba a sus discípulos increpándolos a no despreciar a los hombres que tienen la habilidad suficiente para conducir un hogar, porque la conducta que se lleva en la conducción de asuntos privados, difiere solamente en magnitud, cuando se compara con asuntos públicos; en ambas situaciones las conductas son similares.

Confucio, filósofo chino, elaboró ciertas reglas aplicables a la administración pública.

Las primeras manifestaciones de la cultura mesopotámica y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 2000 A.C., son prueba del conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos públicos; tales como: el cobro de los impuestos, organización de los ejércitos, etc., sus monumentos mismos son testimonio indudable de la complicada operación administrativa que requirió su planificación y realización.

En América, particularmente en México, las diversas culturas prehispánicas hicieron uso del proceso administrativo, de modo semejante. Destacan personajes históricos como representantes de este arte: Netzahualcoyotl y Tlacaèel. El primero construyó las más importantes obras hidráulicas para salvar a su pueblo de las inundaciones; y el segundo, aportó ideas de administración y organización a varios emperadores.

Todo lo anterior demuestra la importancia histórica de la administración, no tanto desde el punto de vista científico sino de forma intuitiva y lógica, en función de las necesidades humanas.

Destacaron en el cultivo de este arte, además de los pueblos mencionados, los indúes, chinos, egipcios y japoneses.

A mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban prácticamente los mismos métodos y procesos de producción que fueron aplicados durante veinte siglos, salvo pequeñas modificaciones. A partir de esta fecha, la historia marca una serie de cambios e investigaciones que alteraron profundamente los cuadros de la actividad industrial (Revolución Industrial) que trajeron muchas

consecuencias: producción en serie, división del trabajo y formación de grandes capitales.

Frederick W Taylor, fundador de la ciencia moderna de la administración, sostenía que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación entre jefes y empleados. El y sus seguidores hicieron resaltar el carácter mecánico y filosófico de la administración, punto de vista problematizado al interior de sus teorías.

Henry Fayol, padre de la administración moderna y contemporánea, contribuyó ampliamente en la evolución del pensamiento administrativo y proporcionó una visión amplia e integral de la estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse ampliamente la experiencia administrativa en la transformación del pensamiento administrativo y proporcionó una visión amplia e integral de la estructura alrededor de la cual pudiera desenvolverse la experiencia administrativa.

B.- La Administración como Ciencia Social.

Existen discrepancias entre el concepto y su semántica: ¿es un arte o, es una ciencia?

Algunos administradores la consideran un arte que se vale de algunos principios científicos. Otros autores, por el contrario, afirman que es una ciencia, cuya aplicación técnica requiere de cierto arte.

Guzmán Valdivia, profesor mexicano, considera que la administración es una ciencia en cuanto se refiere y aplica a los recursos humanos; y, una técnica y un arte, porque tiene como función la administración de cosas o bienes materiales.

José Antonio Fernández Arena, también mexicano, dice que la administración es una rama científica, puesto que posee un conjunto de normas organizadas y sistematizadas, de conocimientos universales. En efecto, la administración se ha venido conformando con conocimientos sistemáticos, universalmente aceptados, como lo es el proceso administrativo; tiene características propias aplicables a todo tipo de funciones y, en todo sentido, responde a la definición de ciencia.

Siendo la ciencia un conjunto de conocimientos ciertos, universales y sistemáticos, la administración se constituye de hecho y por derecho, en una ciencia social, ya que observa, analiza, y describe hechos específicamente humanos, es decir, los que implican la

intervención del pensamiento. La administración coordina los esfuerzos humanos de tal manera que se traduzcan en realizaciones sociales. Un desarrollo cualitativo de los propósitos humanos mejorará la eficiencia e influirá en el nivel cultural de la sociedad.

La administración como ciencia social, se caracteriza por la investigación y aplicación en diferentes campos de las actividades sociales, económicas, políticas, culturales, etc.

Las relaciones humanas, como el conjunto de las relaciones interpersonales, cobran gran importancia en la vida social. El medio para garantizar una efectividad de las mismas los constituye la comunicación. Esta comunicación puede darse de manera vertical-ascendente o vertical-descendente y también horizontal. Puede ser formal o informal.

La administración sigue los principios y costumbres de los seres humanos. El hombre bien organizado y relacionado es un ser seguro del triunfo, es un buen administrador.

C.- Características y Relaciones de la Administración.

El Universo se haya en estado de perfecta fluidez y mutación, las estrellas tienen movimiento continuo, crecen, se enfrían y hacen explosión. La Tierra misma no es inmutable; las montañas se desgastan, los ríos alteran su cauce, los valles se hacen más profundos. Toda vida es también una sucesión de metamorfosis, desde la cuna hasta el crecimiento, la decadencia y la muerte.

Hayacahua, S. I. Lenguaje in haught and action., p. 115.

La ciencia de la administración cada día hace más fértil su campo de acción. Continuamente se elaboran y laboran con nuevas técnicas administrativas, encaminadas a buscar mayor eficiencia en las empresas de los secores público y privado.

Entre sus características más amplias podemos señalar las siguientes:

- Parte de objetivos claramente identificables y el éxito del mismo proceso administrativo consiste en considerar el grado del logro del mismo. Es una administración realista porque es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario.

- Ejerce un impacto notable en la vida humana y el contexto social en que opera, ya que un buen administrador puede hacer mucho para que mejoren las actividades y las metas actuales, estimulando al ser humano hacia lo positivo.

- Es inherente a la vida de todo grupo humano. La gente se convierte en miembro de una asociación con el fin de satisfacer sus necesidades y porque cree que sus ganancias sobrepasarán a sus pérdidas o responsabilidades, como miembros del grupo.

- Sólo es posible de lograrse las interacciones personales. Para participar en la administración es necesario abandonar la tendencia o insensatez de ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se distribuyan median te los esfuerzos de los miembros del grupo.

- La administración es una actividad compartida.

- La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, actividades y prácticas.

- La administración es intangible. Ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos conjuntos, de los métodos empleados, y de los recursos de que se dispuso.

- No es indispensable ser propietario de una empresa para ser administrador. De hecho, existe un grupo administrativo en toda organización.

En función de lo que hemos expresado podemos asegurar que la administración como ciencia social mantiene relaciones con las demás disciplinas sociales.

El contenido específico de la ciencia de la administración se nutre y se relaciona con otras disciplinas, tales como la Psicología, la Sociología, la Economía, el Derecho, la Antropología, la Historia, la Ética, etc. (Ver Fig. 1 en la página siguiente)

C.- La Administración como Sistema.

Al hablar de sistemas se piensa que se trata de algo nuevo; en la realidad, los sistemas no son nuevos y no tienen nada de sorprendentes, ya que son un conjunto

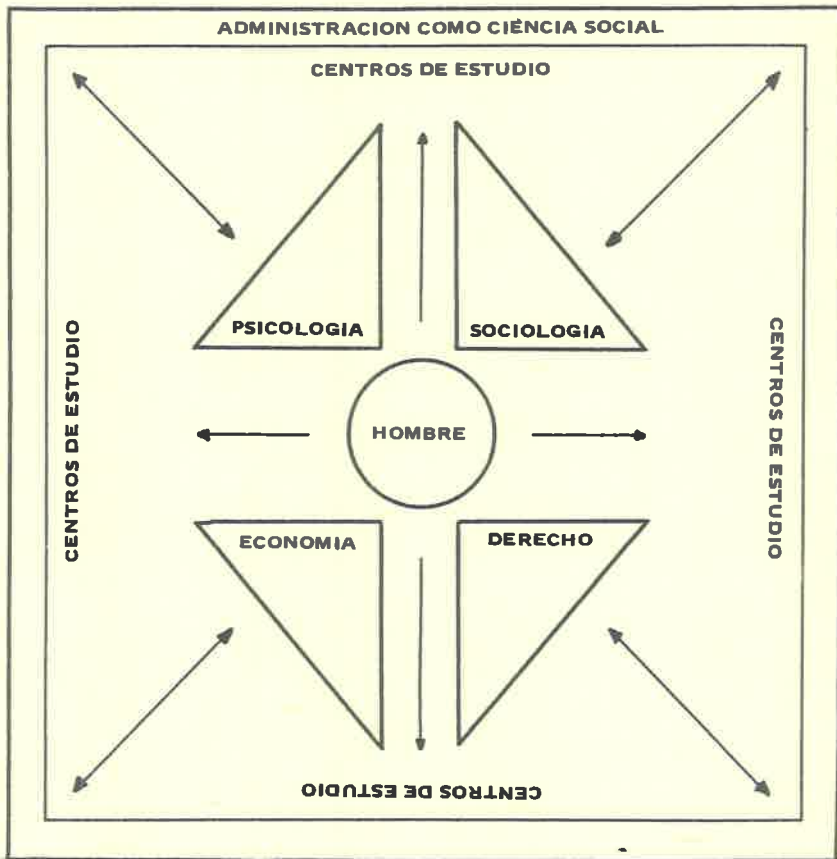


Fig. 1 Relación de la Administración con otras ciencias sociales y el hombre como elemento principal para el funcionamiento de los centros de estudio.

de elementos que se interaccionan. Por tanto, la administración es sistemática.

El diccionario define al término sistema como el conjunto de elementos interdependientes o interrelacionados que forman una unidad compleja; un todo compuesto de partes ordenadas, según cierto esquema o plan, v.gr.: el cuerpo humano o el medio ambiente.

Todo sistema, ya sea social, biológico o físico tiene ciertas características: su dimensión (puede subdividirse y convertirse en subsistemas o puede integrarse como elemento de otro mayor o suprasistema), sus objetivos, su complejidad, su cualidad determinística y/o probabilística.

La administración es un sistema que se divide en subsistemas (métodos, procedimientos, políticas, programas, instructivos); o sea, elementos de la administración y, a su vez, forma parte del suprasistema de las ciencias sociales. (Ver Figura 2 en la página siguiente)

E.- Fases y etapas de la Administración.

Siendo la administración un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, adquiere su verdadera

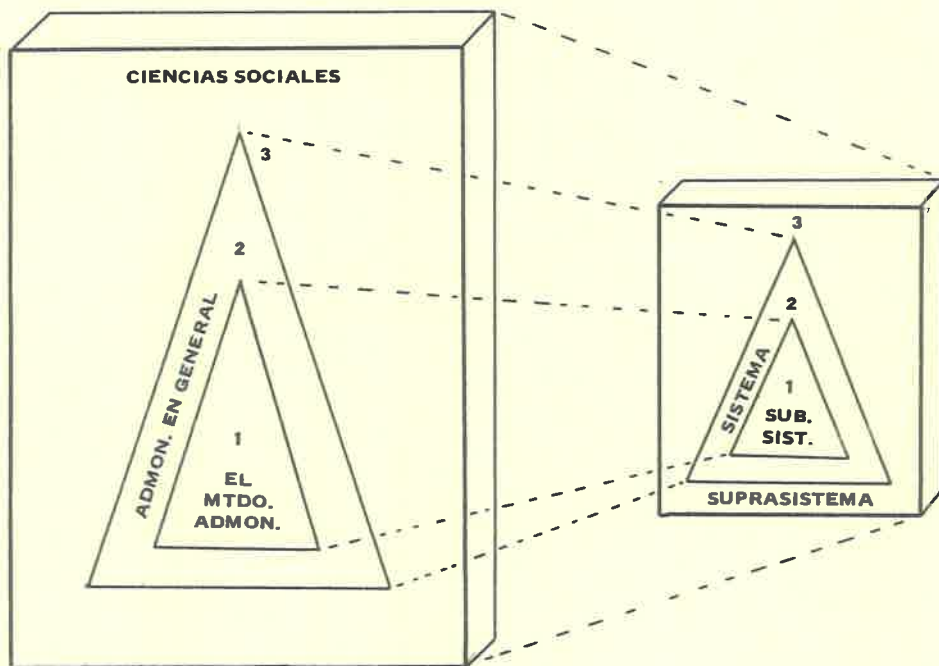


Fig. 2 La Administración como sistema.

significación con naturaleza e importancia en tal virtud.

Las diversas partes que constituyen el proceso administrativo, son:

- La planificación
- La organización`
- La integración
- La dirección
- El control

La planificación estriba en detectar las necesidades, cuantificar los recursos humanos, materiales, financieros, etc., determinar los programas de acción y presupuesto de la tarea.

La organización considera la determinación de funciones, la descripción de los puestos y sus perfiles y, el establecimiento u organización departamental.

La integración abarca la habilitación del personal que hará posible el funcionamiento del organismo social.

La dirección está constituida por el ejercicio y operacionalización de las funciones de coordinación, autoridad, comunicación y asesoramiento del personal.

El control consiste en la medición, valoración, enjuiciamiento y control de los avances, a fin de rediseñar o retroalimentar alguna etapa en donde se presenten fallas o deficiencias.

La administración, al igual que todo organismo social, se divide en dos etapas:

A.- Estructura, construcción o mecánica administrativa.

B.- Dinámica administrativa

La primera etapa requiere que en primer término se fijen los objetivos de la empresa, los planes y el sistema organizativo.

Se consolida, de esta manera, la llamada mecánica administrativa, a través de la planeación y la organización.

La segunda etapa, que es la funcionalidad u operatividad de la práctica administrativa, se conoce con el nombre de Dinámica Administrativa. Es este el momento del proceso en el que aparece el

enfrentamiento a la realidad. En tanto que la Mecánica se encargó de visualizar lo que es factible hacer o realizar. La Dinámica entra en el manejo de hecho, de los recursos disponibles. Pare que el proceso dinámico se realice, es necesario: **integrar, dirigir y controlar.**

Algo esencial para toda organización es el planteamiento de objetivos precisos y prever que, para el cumplimiento de los mismos, se cuente con los recursos necesarios y administrarlos correctamente.

Los recursos humanos son las personas que se integran coordinadamente a fin de conseguir propósitos comunes. Estos recursos son los más importantes en cualquier organismo lucrativo o de servicio. Siendo prioritarios estos recursos, el sistema educativo los divide o distribuye en todos los niveles y en las áreas de dirección, docencia, administración, manual especializado o de intendencia.

Todas las personas que cubren estos puestos deberán de trabajar conforme a un perfil de actuación o participación, a fin de que los esfuerzos conjuntos produzcan una mejor preparación de los educandos. Implica una disposición voluntaria de la persona a la obra o actividades que a ella competen, garantizada

por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus Artículos 2º, 4º y 5º.

Los recursos materiales son parte también de la estructura administrativa: dinero, instalaciones físicas maquinaria y equipo, materias primas, etc., y que son indispensables para su funcionamiento normal. En el caso del sistema educativo oficial, éstos son canalizados con base en un presupuesto previamente elaborado y la Secretaría de Educación Pública es la que administra dichos recursos.

Los recursos técnicos son los sistemas que se emplean para administrar una organización, los procedimientos empleados en los departamentos, los manuales de organización y operación y los organigramas e instructivos.

F.- Conceptos y Objetivos de la Administración.

Precisar el concepto de administración no es una tarea sencilla. Varios autores coinciden o difieren en sus apreciaciones, porque atienden a diversos puntos de vista. También la complejidad de esta ciencia contribuye a dificultar su conceptualización.

Etimológicamente, la palabra administración viene del latín "**Administratiōne**", palabra formada por el

prefijo Ad, que significa **hacia**, y de **Ministratto** que a su vez proviene de "**Minister**" que quiere decir: "subordinación" u "**obediencia**". Implica a todo aquel que realiza una función bajo el mando de otro y el que da servicio a otro.

R. Terry George, la define como "El proceso distintivo consistente en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Koontz O'Donnel, la considera como la "dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Henry Fayol nos la conceptualiza como la previsión, organización, ejecución, coordinación y control.

De manera personal, asentamos que la administración es el proceso primordial y básico en la vida del ser humano, que mediante los elementos que lo forman, le permitirá el desarrollo de sus funciones y, a la vez, el logro de sus objetivos.

José Antonio Fernández Arena la sitúa en todo caso, como una ciencia social, cuyo propósito es lograr sus objetivos mediante los recursos humanos, materiales y técnicos, conforme al esfuerzo humano coordinado.

CAPITULO II

TEORIAS DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

A.- Teoría Clásica

B.- Teoría Neoclásica

C.- Teoría Socialista

TEORIAS DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

"Si existe un ser a quien su destino llama especialmente, casi orgánicamente, a tomar conciencia, a vivir y a organizar la vida en común conforme a la razón pura, ese es el hombre. Sin embargo, ved lo que hace, comparad las fallas de la colmena con las de nuestra sociedad".

Maurice Mac Terlinck.

No obstante que la organización es tan antigua como la humanidad, su configuración teórica es un hecho relativamente nuevo.

Siendo un fenómeno inmerso en toda empresa social, se ha concedido mayor importancia a los fines o

propósitos institucionales que a considerar a la organización como objeto de una disciplina científica.

Por otra parte, la capacidad organizativa del hombre se estimaba como producto de la creatividad, imaginación y talento de quien tenía una responsabilidad directiva o una aptitud personal al cumplir una tarea. Pero conforme los grupos humanos crecieron y las tareas se hicieron más complejas, el trasfondo organizativo atrajo inicialmente la atención de quienes, con base en su experiencia lograron sistematizar y plasmar sus observaciones empíricas respecto a la eficiencia de las agrupaciones funcionales.

Los numerosos esfuerzos orientados más recientemente a conformar una teoría de la organización, han precedido de las más diversas fuentes. En los países industrializados se han escrito gran cantidad de obras por sociólogos, in , antropólogos, economistas, filósofos, etc., donde se enfatiza el estudio teórico de la organización. El acervo bibliográfico en torno a esta materia reclamaría de un enorme esfuerzo para agotar su lectura.

Ese desarrollo extraordinario, derivado de arduas horas de labores de investigación invita a hacer un

somero examen de los aspectos teóricos de esta disciplina, clasificándolas en tres corrientes que nos permiten identificar las aportaciones doctrinarias, de acuerdo a un concepto dialéctico de la sociedad humana.

La organización ha sido considerada el instrumento clásico o básico de la economía. El cumplimiento práctico de una política, de un plan o programa económico está, indisolublemente ligado a la organización institucional. La economía y la organización son, en esencia, manifestaciones de la capacidad racional del hombre en su lucha histórica por satisfacer sus necesidades primarias. Por ello la utilización de los diversos enfoques podría reflejarse también en el desarrollo de la organización, a la luz de los sistemas de operación productiva y de los móviles de la conducta humana para asegurar la eficacia del esfuerzo cooperativo.

A.- Teoría Clásica de la Organización.

Cuando se inicia el estudio de la organización, es ineludible el encuentro con los nombres de Taylor y Fayol. El primero considerado el padre de la organización administrativa científica del trabajo; el segundo, conocido como el preceptor de los principios

generales y los deberes administrativos orientados hacia la eficiencia.

Taylor en Norteamérica y Fayol en Francia responden, con sus ideas, a un momento histórico caracterizado por el desarrollo de las empresas fabriles dentro del esquema del sistema capitalista, dando lugar al enfoque mecanicista de la organización. La idea de elevar la productividad, a base de sistematizar el esfuerzo productivo de los obreros, fue su mística. Medir con precisión los tiempos y movimientos en cada operación y acudir a la departamentalización formal, fue su método. Someter y automatizar el esfuerzo humano, para obtener el mayor provecho, con fines utilitarios, fue su estigma personal ante la historia.

Como resultado, tenemos los fundamentos de una teoría tradicional de la organización que nos presenta una forma reglamentada para realizar un trabajo, un incentivo económico como resorte para producir más, un principio de división del trabajo y la departamentalización funcional a nivel de empresa. Fue aquello el signo de los 'TIEMPOS MODERNOS', ridiculizado trágicamente por el genio cómico mímico de Chaplin, al exhibir sus implicaciones de enajenación de la conducta humana.

Este primer enfoque se enriqueció posteriormente con múltiples aportaciones de todo un conjunto de expertos concentrados en la tarea de lograr mayor eficiencia del esfuerzo humano y sería así mismo, demasiado largo especificar en cada caso sus contribuciones. Más útil en este momento nos resulta presentar de manera general, los principios que fundamentan el concepto tradicional de la organización y en los que se encuentra implícita la esencia de la teoría clásica.

- especificar concretamente los objetivos de la organización y definir con claridad las normas generales a seguir en la práctica operativa.

- jerarquizar las metas en función de los recursos disponibles y preparar el desarrollo de las actividades, ordenadas con sentido racional.

- crear la estructura formal, jerárquica y funcional, acorde con la naturaleza de los programas y para asegurar una buena coordinación.

- Facilitar el esfuerzo mediante la especialización derivada de la división sistemática del trabajo.

•conferir autoridad en forma precisa y clara, a fin de asegurar el cumplimiento adecuado de las instrucciones.

•preservar la unidad de mando conforme a la estructura jerárquica establecida.

•procurar que la facultad delegada sea correlativa con la función encomendada y la responsabilidad conferida.

•definir con precisión las labores asignadas, así como especificar la forma de realizar correctamente las tareas.

•integrar coordinadamente el esfuerzo conjunto y armonizar las aportaciones personales empeñadas en la consecución de los fines institucionales.

•revisar periódicamente la estructura orgánica y los métodos de trabajo, en base a un plan de organización, congruente con los propósitos de eficiencia interna.

•asegurar una dirección idónea a través de los diversos niveles jerárquicos de la estructura orgánica.

•fomentar un espíritu de equipo y de responsabilidad entre los miembros de la organización .

- establecer controles efectivos para evaluar los resultados de la operación, particularmente en los renglones de mayor significación económica.

B.- Teoría Neoclásica de la Organización .

No sería aventurado señalar que el nuevo enfoque de la organización surgió de las imperfecciones y contradicciones del régimen capitalista. Porque mientras los administradores fijaban su objetivo en la planeación y coordinación interna de sus respectivas empresas, se observaba una falta de coordinación entre ellas y el mercado, el medio ambiente donde estaban inmersas. Las crisis de sobreproducción afectaron, inevitablemente, la supervivencia de las empresas, aún en las de mejor organización. El avance de la ciencia y la tecnología hicieron obsoletas las estructuras orgánicas, los procesos y los sistemas productivos. La eficiencia interna de las empresas se vió limitada, ineludiblemente, por la ineficiencia del sistema en donde operan.

Por otra parte, la complejidad y crecimiento de los centros urbanos, propició que la vida de los ciudadanos estuviera cada vez más sometida a las organizaciones de toda índole: políticas, sociales, administrativas, culturales, recreativas, etc.. En una u otra forma, desde

la cuna hasta la tumba, el hombre se encuentra eslabonado a las organizaciones.. Max Weler advirtió en su tiempo, este fenómeno ineludible de la organización social y económica, refiriéndolo al dominio creciente de la burocracia en los diversos ámbitos de la vida contemporánea. Se enfatiza en suma, el papel de las organizaciones en la vida de los seres humanos a través de la escuela, el gobierno, los sindicatos, los partidos políticos, el hospital o la funeraria.

Como consecuencia, la teoría de la organización ha sido contemplada desde una nueva época. Por otra parte, considerando los factores internos que influyen sobre la operación y desarrollo de las instituciones; es decir, concibiéndolos como sistemas abiertos, expuestos a las condiciones cambiantes o dinámicas del medio donde actúan y sometidas a un proceso de ajuste correlativo con su estructura orgánica. Por la otra, el análisis se proyectó no a la eficiencia como objetivo interno de las instituciones, sino de los organismos como agrupaciones funcionales en sus diversos tipos, procesos y relaciones con la sociedad en su conjunto; como entidades planeadas y estructuradas para alcanzar metas específicas. V. gr. la escuela.

La teoría neoclásica enfatiza la influencia de los factores externos sobre la organización. La idea de considerar a los grupos humanos situados en un medio sujeto a variaciones múltiples y que, en una u otra forma, inciden sobre su estructura y funcionamiento. Se parte de la sencilla idea de que las organizaciones operan en un ambiente dinámico y que el éxito de la organización toma en cuenta no solo el enfoque interno de eficiencia, sino más importante aún, el enfoque externo de efectividad; que demanda una constante comunicación e información con el medio respecto de los insumos disponibles y los productos deseables, así como sobre los cambios que origina la dinámica del ambiente a modo de actuar de acuerdo a ellos.

Desde el punto de vista neoclasístico de la administración se considera útil a toda organización que responda en forma efectiva a las demandas de su ambiente.

Esto no obliga a afirmar que las condiciones de supervivencia de una organización radican en su capacidad de adaptarse tanto a las fuerzas internas como a las variables externas.

Lo que se acentúa en ella es la influencia que el medio ejerce sobre el desarrollo y estabilidad de la organización y sobre las metas que se propone conseguir. Esto dependerá de que la organización se encuentre más o menos vulnerable a la influencia de factores exógenos.

En el ámbito del sector público la aplicación de este análisis lo resume certeramente Alejandro Carrillo Castro en la forma siguiente:..."creemos que este enfoque permite estudiar más adecuadamente a la Administración Pública como un sistema dinámico y en permanente adaptación y reorientación de su medio ambiente abriendo más amplias perspectivas para el planeamiento adecuado de problemas y soluciones, en nuestro tiempo y circunstancias..." (1).

Este enfoque permite apreciar el impacto cíclico del medio sobre la organización y la organización sobre el medio, en un proceso recíproco de interacción social, tal cual debe darse o efectuarse en el sistema educativo, ya que el efecto retroalimentador del proceso administrativo cierra el ciclo de la comunicación u operación continua. Existen ciertas dificultades, en la práctica, en relación al control de variables intervinientes que por su diversidad y heterogeneidad se implican en las organizaciones;

además crear un modelo que responda al dinamismo de los factores en un ambiente socioeconómico desordenado y complejo, constituye en sí, un a obra titánica.

Las organizaciones (cualquiera que sea su naturaleza) están revestidas actualmente de una estructura obsoleta que no responde ya a las exigencias de nuestro tiempo y están expuestas a lo que se ha calificado como "shock" del futuro (2). Este shock se evidencia en la vorágine institucional que acaba con los últimos restos de un individualismo reticente. La vida de los hombres se desenvuelve ligada, inexorablemente, a diversos tipos de organizaciones donde éste ocupa un puesto especializado dentro de un cuadro de división del trabajo; su voluntad está sometida a una jerarquía vertical asignada en la línea de mando, y su pertenencia a la institución, es en cierta forma, permanente.

Alvin Toffer impugna esta observación afirmando que asistimos no al tiempo sino al derrumbamiento de la burocracia.

"En realidad -dice- presenciamos la llegada de un nuevo sistema de organización, que desafiará cada vez más y acabará por sustituir a la burocracia". (L).

Parece ser que el nuevo sistema que avisoraba Alvin, es aquel que una óptica diferente considera a la burocracia como una organización que permite el logro de la máxima eficiencia administrativa basados en la movilidad de los cuadros técnicos (rotación de personal) y el derrumbamiento de las jerarquías en el seno de las instituciones.

Por últimos queremos expresar que la corriente neoclásica introduce una nueva metodología que aborda tanto los aspectos internos como externos de la institución y, por si esto fuera poco, ubica a la organización en un contexto dinámico social.

La metodología del desarrollo de la organización "se basa en principios derivados en las ciencias de la conducta; sus esfuerzos se concentran al cambio a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización. La metodología enfoca los problemas humanos y, en consecuencia, provee tanto el conocimiento teórico como la experiencia en los propósitos de cambio". (1).

Consideramos que así como existen semejanzas, diferencias y puntos de vista o enfoques comunes en algún momento de las teorías manejadas, destaca como una aportación al desarrollo de las organizaciones el

hecho de que, la que ahora hemos abordado es conocida como "la escuela de las relaciones humanas". Ello obedece, sin lugar a dudas, a que hace acto de presencia como un apartado digno de consideración: las relaciones humanas.

Las relaciones humanas constituyen un esfuerzo por suavizar la aplicación rígida de los principios del taylorismo y de la sistematización propugnada por Heary Fayol, así como conciliar el objetivo de la dignidad humana. Es, en cierta forma, una tesis revisionista que pretende, mediante un enfoque sociológico, rectificar o reivindicar la condición enajenante de los obreros; sometidos, como un día lo advirtió Lenin, a la "disciplina del miedo".

Sus acciones se centran en las interrelaciones de orden psicológico y social que, al intentar crear las condiciones óptimas de satisfacción personal en el trabajo, proporcionarán una elevación de la productividad, al tiempo que darían margen a nuevas formas de intensificar el esfuerzo humano.

C.- Teoría Socialista de la Organización .

El establecimiento de un nuevo orden social en la Unión Soviética promovió en su tiempo una atención prioritaria hacia la estructura del poder, en la base al

principio del centralismo democrático. Las más valiosas contribuciones de esta teoría corresponden a Lenin quien representa una profundización del marxismo aplicada a los problemas básicos de la superestructura social (del estado, la conciencia de clase, la ideología del partido, etc.). (1)

La teoría socialista discrepa y se contrapone con las teorías clásicas y neoclásicas de la administración, puesto que las empresas como organismos económicos complejos, no logran su eficacia plena en virtud de que, dentro del sistema de producción capitalista, quienes detectan los medios de producción se destruyen unos a otros en la lucha competitiva aguijoneados por lograr la máxima utilidad, hacen caso omiso de los requerimientos de la sociedad en su conjunto.

D. Guishiani autor soviético, argumenta al respecto; que "la deficiencia básica propia, tanto de una u otra corrientes de la teoría burguesa de la organización y la gestión como de la teoría toda considerada en su conjunto, en la ausencia de su fundamento metodológico científico, que sólo puede ser la concepción materialista del proceso histórico social". (1)

Podemos pensar que en función del actual estado de cosas o desarrollo de la evolución social, la teoría administrativa (organizativa) debe ubicarse en función de los sistemas económicos imperantes. Lenin, en la etapa de la instauración del socialismo en Rusia, centraba su empeño en los problemas de organización y aconsejaba estudiar y aplicar el sistema de Taylor en la producción, despojándolo naturalmente de su afán depredatorio. Fue en ese momento histórico cuando se puso en juego no sólo una lucha ideológica, sino una cuestión vital de carácter económico en la cual, se avizoraba ya, que el sistema socialista arraigaría, siempre y cuando en la práctica demostrara, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales; un desarrollo más armónico y una distribución más equitativa de la producción social. "Lograr integrar un mecanismo económico que funcione de manera que centenares de personas se rijan por un solo plan: he ahí la formidable tarea de organización que ha caído sobre nuestros hombros" (1). Y reafirmaba esta idea advirtiendo. "extraordinariamente fácil fue la creación del poder político, pues las masas nos dieron el armazón, la base de este poder.

La república de los soviets nació de golpe. Pero quedaban todavía dos problemas de una dificultad

inmensa. Estas tareas eran -afirma Guishiani al recordar lo expresado por Lenin- la organización de la vida económica interior del país y la consolidación de su situación internacional". 2

Estos planteamientos han sido, posteriormente motivo de serias reflexiones. No solo porque la organización representa un recurso para transformar las instituciones establecidas, sino que constituye, así mismo, un instrumento político, para promover el cambio social. De suerte que al conciliar la teoría con la práctica, se reconoce que sin desdeñar los aspectos técnicos de la organización, es pertinente valorarla, como un recurso político con objeto de impulsar la modificación a fondo de todas las estructuras económicas.

Por lo tanto, los planteamientos señalados ayudan a configurar un concepto remozado de la organización, como instrumento al servicio del hombre para realizar, con eficiencia, los propósitos colectivos e instaurar un nuevo orden social, conforme a las situaciones concretas de cada país.

Max y Engel hicieron aportaciones circunstanciales en torno a los aspectos teóricos de la organización. Sentaron como sabemos, los fundamentos teóricos del

socialismo científico, pero las tareas orgánicas y metodológicas, inherentes a la construcción del socialismo se derivan de un proceso histórico posterior que ellos apenas apuntaron, por lo que atañe a su organización .

Marx sin embargo, consignó una idea esencial de carácter organizativo que sirvió de pauta para el cambio del sistema económico capitalista cuando advertía que, la función primordial del pensamiento humano, no es sólo entender o interpretar la realidad social y el mundo en que vivimos, sino transformarlos .

Engels, por su parte también hizo valiosas referencias sobre el tema en sus "Ensayos sobre la Autoridad" y en "El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado", así como en la "Introducción de la Dialéctica de la Naturaleza"; pero obviamente, el haber incursionado concretamente en los aspectos institucionales de la nueva sociedad, hubiera parecido utópico en ese entonces.

La comuna de París, fue sin duda un antecedente de organización del nuevo régimen social, como gobierno de la clase obrera. El pueblo organizado en comunas durante aquella breve experiencia histórica, sirvió en cierta forma como punto de partida para crear las

bases institucionales de los gobiernos en los países que, posteriormente, adoptaron el socialismo.

No es casual encontrar su enlace con el soviét -como organización tipo de la Revolución de Octubre-, surgido como una necesidad impuesta sobre las contingencias del cambio social y donde confluyeron las corrientes revolucionarias de la clase trabajadora. El soviét resumía así, una forma organizativa caracterizada por una amplia representación de masas y conforme a un concepto nuevo de la democracia obrera.

Sería iluso abordar aquí exhaustivamente las aportaciones que, en materia de organización política, se han suscitado al instaurarse el socialismo en varios países del mundo contemporáneo. Pero si podemos examinar en este apartado algunas de sus contribuciones y, en primer lugar, la experiencia de Lenin en su esfuerzo por organizar la economía socialista y estructurar las normas de la dirección del nuevo estado. Porque como bien puntualizaba Bertrand Russell: "El llevar a cabo una organización puede ser un trabajo de suma importancia. Tal es la obra de algunos escasos estadistas que consagran su vida a introducir el orden en el caos, como Lenin, el tipo más representativo de nuestra época". I

Obviamente, sin una correcta organización y sin un a sólida base social en la administración del aparato estatal, no sería hoy factible concebir el socialismo. El estudio de esas normas y experiencias de Lenin están contenidas en su obra "Cuestiones de la organización socialista de la Economía Nacional", de la cual seleccionamos los siguientes conceptos:

"Es necesario saber encontrar en cada momento el eslabón particular al cual hay que aferrarse con todas las fuerzas para sujetar toda la cadena y preparar sólidamente el, paso al eslabón siguiente. El orden de los eslabones, su forma, su engarce la diferencia entre unos y otros no son tan simples ni tan burdos en la cadena histórica de los acontecimientos como en una cadena corriente formada por el Herrero" (pág. 137) - Sentenciaba luego: "La cadena vale lo mismo que el eslabón más débil... concentrar toda la atención en la organización del trabajo y en la elevación sistemática y constante de la calidad de éste..." (pág. 391)

- "Siempre existe la división del todo en partes"

- "Y entre nosotros, se puede decir que lo que hay de bueno en la organización social no ha sido meditado a fondo, no ha sido comprendido ni sentido, ha sido tomado al vuelo, no ha sido comprendido, comprobado

y ensayado, ni conformado por la experiencia, ni con solidado, etc." (pág.395)

- "Es preciso tener por norma, más vale poco en cantidad pero bueno en calidad" (pág. 397)

- "Como un viejo maestro aconsejaba: "debemos aprender y aprender en las escuelas superiores de la organización del trabajo"...(pág. 402).

- "Porque las revoluciones verdaderamente grandes - decía- hacen de las contradicciones entre lo viejo. entre lo que tiende al cultivo de lo viejo, y la más abstracta aspiración a lo nuevo"...(pág. 405)

- "...sólo depurando al máximo nuestro aparato, reduciendo al máximo todo lo que no sea absolutamente indispensable en él, nos mantendremos con seguridad." (pàg. 410)

Estos principios leninistas de organización no tuvo en su tiempo aceptación unánime. Se estimaba que contenía el gérmen de la burocracia. Por eso Rosa Luxemburgo en su libro sobre los "Problemas administrativos de la social-democracia", lo impugnó severamente, advirtiéndole que la excesiva centralización de las directrices del partido, coartaban la iniciativa de sus organismos inferiores y limitado, en

consecuencia el desarrollo de la democracia en el nuevo orden social.

CAPITULO III

LA DIVISION DEL TRABAJO; CONSECUENCIAS.

A.- Razones

**B.- Directrices Básicas
para la División del
Trabajo**

**C.- División Progresiva
del trabajo**

D.- Ventajas

E.- Requerimientos

F.- Métodos

G.- Ciclos

H.- Consecuencias

LA DIVISION DEL TRABAJO; CONSECUENCIAS

"DIVIDE Y VENCERAS"

A.- Razones para Adoptar una División del Trabajo

Es casi seguro que uno de los conceptos más importantes al analizar las organizaciones sea la división del trabajo.

Este concepto es tan antiguo y común, que lo podemos observar y evidenciar en la vida moderna. En la familia existe una división standard del trabajo; en ella, un grupo de actividades lo constituyen las tareas informales: cocinar, hacer la limpieza, cuidar a los niños, educarlos, etc. El manejo de una tienda que vende alimentos se divide en distintos trabajos: colocar la mercancía en los estantes, atender la caja registradora, etc.

la práctica de dividir el trabajo en distintas tareas está muy ligada a aquella que limita las actividades de las

personas a una o unas cuantas tareas; es decir, dichas personas se especializan sólo en el trabajo que ejecutan.

Si somos un poco observadores nos percataremos de que, durante el transcurso del día, establecemos contactos con distintos especialistas: el médico que atiende nuestros padecimientos físicos, el técnico en televisión que cambia un transistor, el carnicero que corta la carne o el maestro de escuela que enseña a nuestros niños. La división del trabajo y la consecuente especialización es algo tan común, generalizado y familiar para todos, que quizá le prestemos poca atención; por lo tanto, pasamos inadvertida su gran importancia y la complejidad de los problemas que implica su empleo.

Existen, desde luego, algunas razones para adoptar la división del trabajo pero antes de analizar más detalladamente el concepto de división del trabajo presentaremos algunas consideraciones:

La amplitud de un trabajo determinado implica que en ocasiones no lo pueda ejecutar una sola persona. La única forma de realizarlo es utilizar a más personas y dividirlo entre ellos: la construcción de una casa, un

barco, un automóvil, etc., hace necesario que las personas se especialicen.

La dimensión física no es la única característica que puede resultar demasiado grande para un solo hombre. En el mismo grado, el trabajo que se debe realizar depende de nuestros conocimientos. También cuando el trabajo de administración es demasiado grande para una persona, se hace forzoso dividir las tareas.

. La limitada capacidad de un individuo no es la única razón para emplear la división del trabajo. Frecuentemente es la forma más eficaz para alcanzar una meta. Entre los primeros análisis detallados de la división del trabajo se encuentran los realizados por Adam Smith y Charles Babbage.

Ambos hicieron cuidadosos análisis de la fabricación de alfileres y encontraron que en la misma se identifican siete etapas básicas o, como lo denominó, "procesos": estirar el alambre, enderezarlo, apuntar, torcer, cortar las cabezas, encabezar, estañar o blanquear y pulir con lija. Por lo menos una persona, y a veces varias, estaban asignadas a cada una de estas operaciones. Babbage observó la diferencia en la habilidad y el tiempo que se requerían en cada uno de

estos procesos u operaciones, y subrayó que, para que un obrero ganara un salario diario decoroso ejecutando todas las operaciones (o sea, sin división de trabajo), los alfileres debían costar cuatro veces el valor asignado. Esto nos permite inferir que la división del trabajo produce bienes que son más uniformes en diseño, dimensiones y calidad. Frecuentemente se piensa que la excelencia o la calidad de un diseño, disminuyen cuando el trabajo se divide mucho. La división del trabajo plantea problemas debido a la necesidad de obtener una mayor calidad, pero también algunas ventajas. En realidad, cuando la calidad de un producto disminuye y hay una división del trabajo externa, la "causa" suele deberse a otros factores.

B.- Directrices Básicas para la División del Trabajo

No existe un esquema básico que pueda ser válido para la división del trabajo. Existen muchísimas maneras y por ende, su estudio resulta difícil; por ejemplo podemos dividir el trabajo en distintas operaciones o tareas como cavar zanjas, fabricar concreto y clavar, pero también podemos dividirlo de manera que las operaciones sean independientes de los factores que intervienen en su control o integración. Encontramos una distinción de este tipo

entre el trabajo que un obrero realiza y el que hace un director escolar o el gerente al coordinar los esfuerzos de sus empleados.

El trabajo puede dividirse " horizontalmente, cuando se separan las tareas u operaciones que ejecutan las personas; verticalmente, cuando se separa o divide el trabajo con base en la esfera del trabajo que controla e integra un puesto.

A la primera división le llamaremos "sistema de operación" y a la segunda "sistema de dirección"

C.- División Progresiva del Trabajo

Podemos decir que ésta, está en función de la diferenciación de las tareas necesarias para alcanzar un objetivo o meta. Cada tarea se puede manejar por separado (por diferentes individuos o el mismo individuo en diferentes momentos).

Esta división puede repetirse varias veces (como sucede en la escuela). Las tareas diferenciadas en un nivel se subdividen en tareas en el siguiente nivel.

Al estructurar un sistema educativo podemos dividir el trabajo en etapas o pasos componentes de la tarea total:

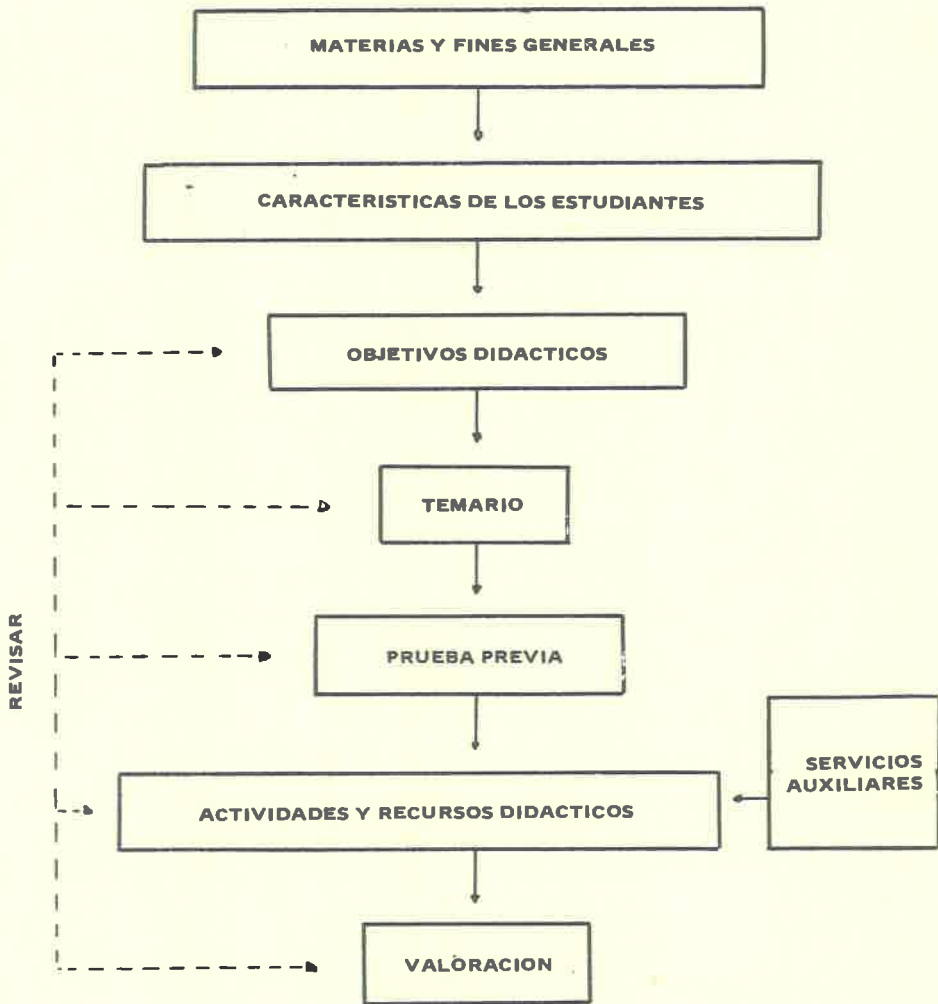
1.- Reflexión. Ejemplo: Es usted uno de tantos individuos del campo docente, cuyo número aumenta cada día, que se sienten preocupados por la ineficiencia y falta de práctica en los métodos didácticos tradicionales y en sus resultados?

¿Comprende usted que las necesidades de los estudiantes en nuestros días y los problemas a que tienen que hacer frente resisten a los viejos métodos y a las soluciones corrientes?

Los pedagogos siguen utilizando, expresiones como "mantener la excelencia de la Educación", "garantizar la calidad de la enseñanza" y "proporcionar al alumno la mejor instrucción posible" ¿Le preocupan a usted estas afirmaciones? ¿Qué significan en realidad? ¿Cómo pueden lograrse tales aspiraciones?

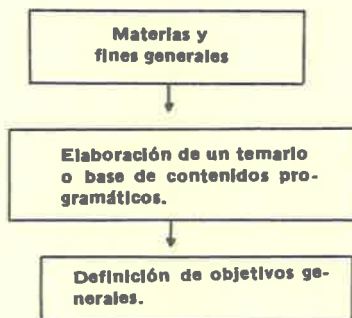
2.- Elaboración de un plan de diseño instruccional. Casi siempre, la deficiencia o inoperatividad del sistema educativo se centra en el hecho que este plan no existe o los elementos que se integran y coordinan en la tarea no están debidamente concientizados de su rol o papel en el juego administrativo.

2.1 Estructure las ideas jerárquicas y cronológicamente en un plan instruccional. Ejemplo:

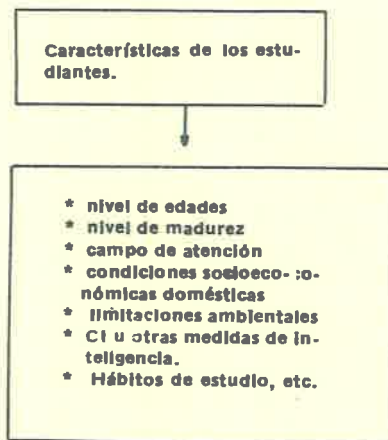


2.2 Las tareas diferenciadas de un nivel, subdivídalas en el siguiente nivel. Ejemplo:

2.2.1

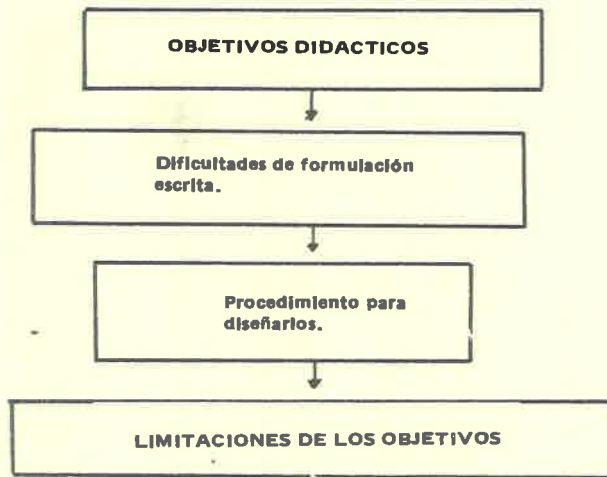


2.2.2

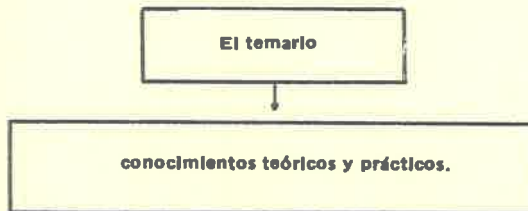


136454

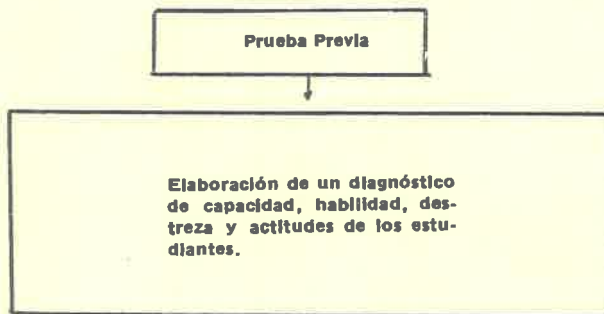
2.2.3



2.2.4



2.2.5



Así como hemos podido ejemplificar esta división progresiva del trabajo podría continuarse definiendo las etapas del procedimiento para realizar el trabajo. Cada una de estas partes como hemos podido constatar consta de otros tantos.

D.- Ventajas de la División del Trabajo

La ejecución de un trabajo, cualquiera que sea su naturaleza comprende una serie de fases importantes: (1) la planeación de los pasos a seguir, (2) la disposición de materiales o equipo en el plan de trabajo, (3) la ejecución del plan, o sea el hecho concreto de la realización del trabajo que requiere o la tarea u operación. Cabe hacer la aclaración de que cada una de estas fases poseen subfases de adiestramiento.

Consideremos un ejemplo tan sencillo como es «freír un huevo. Si nunca antes hemos frito un huevo, o más aún, nunca hemos visto como se fríe, nuestra primera tarea consiste en decidir como hacerlo. Podemos intuir los pasos necesarios, preguntar a alguien que sepa o buscar las instrucciones en un recetario de cocina. Sin importar la fuente, antes de realizar una tarea debemos saber que hacer, tener un plan, o empleando el término actual, un programa. Una vez que se tiene el programa el siguiente paso a seguir es reunir en un

sitio el huevo, la sartén, la espátula y los demás utensilios necesarios. Estas actividades de organización son necesarias para luego iniciar el trabajo.

Finalmente una vez planeados los conjuntos de pasos a seguir y reunidos los materiales, estamos listos para <freír el huevo es decir, para ejecutar el trabajo. Ahora bien, para una persona que ya frió antes cosas parecidas es mucho más sencillo seguir las instrucciones para <freír un huevo.

Graduar el calor, utilizar la espátula y otras partes de la operación se facilitan cuando se tiene la habilidad. Una persona puede adquirir habilidad en cualquiera de las fases que acabamos de mencionar: hacer un programa, organizar un sitio de trabajo y llevar a efecto el programa. Por lo tanto, cada una de estas fases comprende una subfase en que se adquieren las habilidades. Todo esto ya fue explicado con cierto detenimiento en el inciso anterior y con base en esas ejemplificaciones podemos darnos cuenta de que para satisfacer un objetivo técnico o académico, éste puede dividirse en una serie de tareas u operaciones necesarias, dando a cada trabajador una operación por separado y dejando

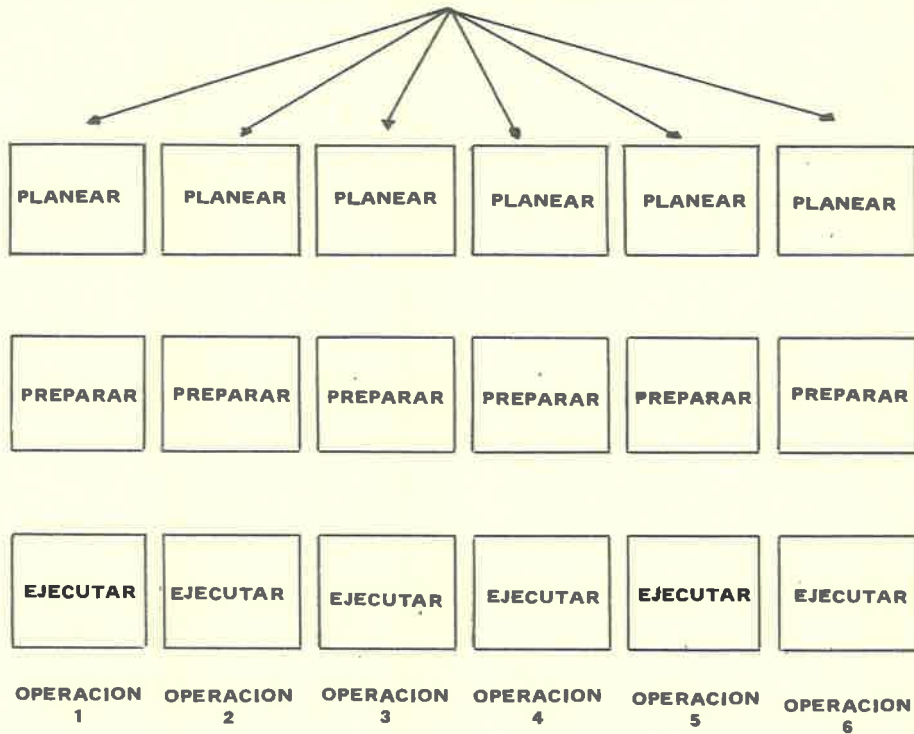
OPERACIONES: 1+2+3+4+5+ 6 = PRODUCTO TERMINADO

PLANEAR

PREPARAR

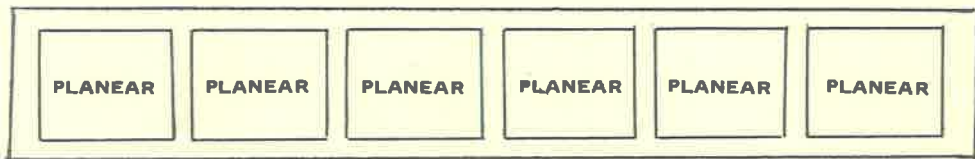
EJECUTAR

TAREAS DEL TRABAJADOR

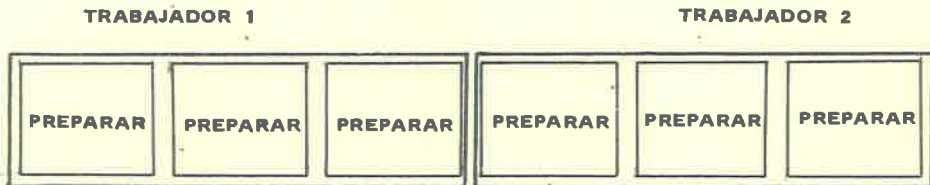


que efectúe todas las fases. Sin embargo, podríamos dividir todo el trabajo, por ejemplo: que un hombre haga toda la planeación de las operaciones:

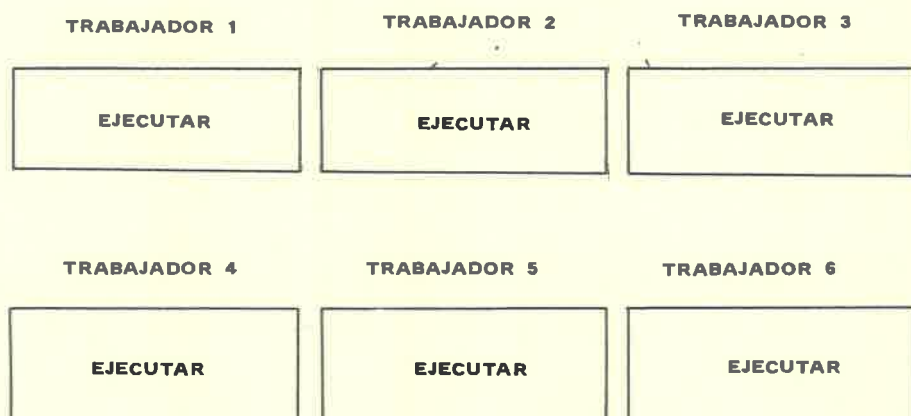
TAREAS DEL TRABAJADOR



que dos trabajadores organicen y coordinen el trabajo:



y que otros ejecuten las operaciones por separado:



De todo lo anterior podemos coelegir que la división del trabajo aumenta las habilidades de ejecución y reduce el tiempo empleado hasta el punto en donde la habilidad ya no crece sino que se ha especializado. Como resultado se obtiene menos tiempo en capacitar a una persona para que haga su trabajo y más pronto alcanzará su ritmo y nivel óptimo de operación (la práctica hace al maestro).

E.- Requerimiento de la División del Trabajo

Es importante comprender que las ventajas de la división del trabajo se aprecian solo si se satisfacen

ciertas condiciones. Para ello es importante considerar algunos elementos que a continuación se presentan.

Volumen del trabajo y de especialización. Si se tiene en una escuela un volumen alto de trabajo temporalmente, las ventajas de dividirlo son mínimas. Tan pronto concluye la demanda se presentan problemas a causa de la división establecida del trabajo. Así, si el volumen de la demanda desciende, la gente tendrá menos trabajo y no se podrá ocuparlos todo el tiempo.

Ejemplo de personas que tengan habilidades. Aunque la repetición del trabajo puede hacer adquirir habilidades, es posible ahorrar tiempo contratando a personas que ya poseen las habilidades. De nuevo, a mayor división del trabajo, mayores ventajas. Cuanto más restringidas son las habilidades en una tarea más factible será encontrar quienes las poseen, y tal vez se les pagará menos. Por lo tanto, la forma en que dividimos el trabajo puede determinar el mercado de trabajo que tenga acceso a la organización.

Estabilidad. La estabilidad es otra condición general necesaria para el uso adecuado del concepto de división del trabajo. Este concepto incluye la

estabilidad de todos los factores que intervienen en una determinada división del trabajo.

Ausencias de trabajadores. Un hecho que se debe a un avanzado grado de especialización es que cada trabajador se limita a una sola tarde. Por lo tanto, si un trabajador se ausenta, el trabajo se suspenderá tanto en su puesto como en los puestos a los que surte.

Cambio de producto su objetivo. Cualquier cambio en el producto de un sistema de división en el trabajo tiene ramificaciones en el conjunto particular de tareas establecidas. Si el cambio es abrupto, todo el sistema se hace obsoleto.

Por ejemplo: analicemos el caso de un fabricante de canastillas para los toldos de los autos, que se han popularizado en los tiempos reciente. Durante largo tiempo esta compañía los ha fabricado de lonas o plástico, la producción básica comprende las operaciones de corta, respuntado y otras, a lo largo; un competidor lanza al mercado una canastilla de fibra de vidrio moldeada que alcanza una aceptación amplia e inmediata entre el público. La decisión de la compañía es inminente. ¿Se dedica a fabricar canastillas de fibra de vidrio o algún negocio de corte y respuntes? De momento ninguna de las operaciones

actuales son adecuadas para fabricar la nueva canastilla; la división del trabajo previa es obsoleta.

F.- Métodos de la División del Trabajo

Si analizamos cualquier organización escolar más o menos grande, es posible que encontremos que se usan simultáneamente diferentes métodos para dividir el trabajo.

Encontramos que, a alto nivel de la organización del método que se usa para dividir el trabajo es por grados; por tanto, las divisiones de los grados son las principales unidades de la organización escolar bajo las órdenes directas del director de la institución. A más alto nivel, los directores escolares pueden estar cumpliendo funciones administrativas dependiendo de supervisiones y, éstos a su vez de los directores o subdirectores de nivel.

Otro método del trabajo consistente en organizados por ciclos de trabajo, es decir, por períodos de tiempo que transcurren desde que se inicia el año escolar hasta que finalice y así de modo sucesivo. Teóricamente; se completa un ciclo de trabajo, cuando se inicia la planeación formal del siguiente. Esto sería sencillo si todas las escuelas tuvieran el mismo ciclo de división del trabajo pero la realidad es distinta y en algunas

escuelas la duración de un ciclo es el año escolar, en otras el semestre, trimestral o cuatrimestres.

Aún existen escuelas que dividen su trabajo por el método de turnos: continuo, vespertino o nocturno. Esto plantea muchas interrogantes: si el producto y su calidad es malo, ¿a quién se culpará? ¿a cuál de los dos turnos compete la responsabilidad?

Aclaremos estos términos de división del trabajo desde el punto de vista administrativo:

Hasta ahora no hemos mencionado algún método específico para lograr una división del trabajo perfecto. Al seleccionar algunos debemos tener en cuenta dos puntos. Primero: ¿cuáles son los distintos métodos en que se puede dividir el trabajo en cuestión? segundo: ¿cómo seleccionar el mejor para nuestras finalidades?

Generalmente, los autores que analizan las organizaciones enumeran entre cinco y diez métodos para dividir el trabajo. A fin de simplificar y aclararlos hacemos dos clasificaciones principales: los métodos para dividir el trabajo con base en el producto o en quien los recibe de una unidad o puesto y aquellos que se basan en la forma en que la unidad desarrolla su trabajo. Resumiendo, estas clasificaciones implican las preguntas qué, cómo y con qué. Estos son uno o dos

métodos para dividir el trabajo que no encajen en estas clasificaciones.

Renglón o receptor del producto de la unidad.-

1. Objetivo o producto. Aquí se organiza el trabajo para contribuir a una producción en particular: o un producto o resultado. Por ejemplo, en la General Motors, la división Chevrolet produce esa marca de automóviles en especial. En el gobierno de la ciudad, el Departamento de Salud presta un tipo particular de servicios, es decir, trata de alcanzar una meta en especial. En un puesto, los elementos asignados a una tarea se agrupan con base en su producción.

2.- Comprador o cliente. Cuando el trabajo se divide de este modo, la atención se centra en el receptor del producto que elabora o del servicio que presta la organización. Por ejemplo: una compañía puede establecer dos divisiones: una para el público en general, y la otra para atender el trabajo para el gobierno. En realidad, ambas divisiones pueden fabricar, productos idénticos, pero los entregan a distintos tipos de clientes.

3.- Ubicación y área geográfica. Muchas organizaciones abarcan una amplia área geográfica y consideran conveniente dividir el trabajo conforme a

la ubicación. Por ejemplo: encontramos que la empresa ferrocarrilera divide la compañía en diferentes secciones geográficas y que es posible que tenga un vicepresidente en cada una de ellas. Para fines prácticos el vicepresidente es libre del manejo del ferrocarril de una localidad determinada. En todas las áreas de la compañía, puede necesitarse personal y trabajo de relaciones públicas; pero un solo hombre no se puede encargar de todas las actividades en dos áreas. Aquí es importante dividir el trabajo con otra persona que lleve a cabo ambas actividades en un área y no que otra persona se responsabilice de cualquiera de las actividades en las dos áreas.

Podemos considerar esta manera o procedimiento como un pequeño proyecto descentralizador.

G.- Ciclos

Cualquier tarea organizacional requiere la existencia de una secuencia de operaciones, a las que se denomina: ciclos de trabajo y es el tiempo que transcurre desde que se inicia la primera operación hasta que la misma se reinicia.

Al completarse cada ciclo de trabajo hay un resultado, ya sea producto o servicio que pasa a la siguiente unidad, donde tiene lugar otro ciclo de trabajo.

Teóricamente: cuando se completa un ciclo de trabajo, el siguiente debe estar preparado para recibir la producción.

Este efecto se lograría en forma más sencilla si todos los ciclos de trabajo tuvieran la misma duración; pero casi nunca sucede así. Las instituciones docentes tratan de efectuar ciclos equilibrados o múltiples; trimestres, cuatrimestres, semestres o años escolares. La situación ideal que se pretende en esta división del trabajo por ciclos es preparar un lote de productos (alumnos) para estar a tiempo de iniciar el subsiguiente paso o etapa, por lo que los ciclos deberán estar cuidadosamente aceptados. La menor variación en la ejecución de un ciclo de trabajo repercutirá en los demás ciclos.

H.- Consecuencias Sociales de la División del Trabajo

No todas las tareas son iguales en una organización (escuela). Algunas son muy interesantes y agradables, otras resultan casi siempre desagradables; es decir, pertenecen al tipo de cosas que evitaríamos si fuese posible. Analizaremos algunas formas de división del trabajo que pueden influir en la naturaleza de las tareas siguiendo el modelo de Homans. Como sabemos, una gran parte del sistema externo está determinado

por la organización formal bajo el cual se hallan las personas, que nuestro principal interés reside en la influencia que la división del trabajo ejerce en las actividades e interacciones que se esperan de las personas como resultado del plan de organización formal. Específicamente, estudiamos la influencia que la división del trabajo tiene en el sistema externo y sus efectos en el comportamiento y la satisfacción de los miembros de la organización. También se consideran algunas de las consecuencias derivadas de los diferentes tipos de división del trabajo.

La división del trabajo tiene dos niveles de influencia: Determinar una serie particular de tareas y personas, de donde surge el sistema interno (escuela, instituto, etc.). Si mediante la división del trabajo se establecen departamentos técnicos (comisiones) gran parte del tiempo un operador de máquinas (profesor) tiene trato con otros operadores que tienen las mismas habilidades, clase y nivel (preparación profesional). Sin embargo, la división de departamentos por producto, podría agrupar a este obrero, junto con soldadores y pintores (intendentes, prefectos), cuyos niveles y clase de habilidades difieren. Además, la división del trabajo determina en gran parte la relación que existe entre los integrantes de un mismo grupo.

Este nivel de influencia es el tratado principal de este tema.

Estamos conscientes de que el trabajo tiene significación para las personas; las actividades que ejecutan y las tareas que realizan pueden ser importantes fuentes de satisfacción. No obstante, algunas veces no se trata del trabajo en sí, sino del significado del trabajo.

¿Qué significa el hecho de que una persona tenga una tarea y la desempeñe con responsabilidad?

Consideramos dos categorías de lo que el trabajo representa para las personas:

a) Contenido de la tarea. Al comentar su trabajo, alguien podría decir: " realmente no es mucho". Es obvio que no quiere decir que no tenga que hacer. Quizá su trabajo sea suficiente como para mantener ocupada a una persona durante una jornada de trabajo. Sin embargo, podría ser una tarea de poca importancia o con escaso contenido. Entonces ¿Qué abarca el contenido de la tarea?. Las tareas varían mucho en el número de operaciones que ejecuta una persona. Muchas veces, la persona puede necesitar un día, varios días o un ciclo (escolar) para completar todas las tareas e iniciar de nuevo el ciclo. Tal vez la

división del trabajo sea tan amplia, que será menor el número de operaciones que requiera una tarea y el ciclo por consiguiente requiera de menor tiempo. A veces la persona a la que se asigna una tarea puede ser tan especializada en su ejecución que la misma se realiza con prontitud o viceversa.

El peligro que una división minuciosa del trabajo puede representar, estriba en que el contenido de la tarea va disminuyendo hasta que la misma deja de producir satisfacciones personales; el trabajo se vuelve indeseable, se convierte en fuente de frustración y es objeto de sentimientos negativos. El salario puede ser bueno, las condiciones de trabajo adecuadas, pero como lo expresa un obrero, "es algo curioso, todas estas cosas son buenas, pero no hacen que la tarea sea buena, lo que cuenta es lo que uno hace la mayor parte del tiempo"

b) Plan y satisfacción en las tareas. ¿Qué puede hacer la gerencia (director) para mejorar la situación? Desde luego que puede intentar implementar o poner en práctica varias alternativas que tiendan a tener éxito en la aplicación de la tarea.

Por ejemplo: incrementar las etapas de una tarea que esté reducida a un número elemental de operaciones

en lo cual la persona tiene más que hacer, o sea, una tarea mayor. El resultado de esta medida ha sido el aumento casi uniforme en la satisfacción y productividad del empleado. Otra alternativa, es permitir que el empleado participe, en cierta medida, en la planificación, en vez de señalarle concretamente lo que debe hacer. Se le informa de lo que se pretende y se le permite que decida los métodos para ejecutar el trabajo. Cuando las tareas se aplican en esta dirección, está demostrado que la productividad y la satisfacción del empleado aumenta.

Cabe mencionar que las tareas son fuentes de satisfacción debido a la significación que tienen para las personas. Una fuente del significado de la tarea es el "estatus" poder o rol social que otorga a la persona. Las diferentes ocupaciones tienen distintos rangos en el estatus social. Al iniciar una tarea a una persona, también se le asigna un estatus ocupacional. Por otra parte, una persona a la que se le asigna un trabajo o una tarea de bajo rango en el estatus, quizá se sentirá menos satisfecho que otro asignado más arriba. Este caso se observa con frecuencia cuando una persona que ocupa un puesto de estatus alto rehusa a hacer el trabajo, o al menos se muestra renuente, cuando considera que la tarea corresponde a un estatus ocupacional bajo.

CAPITULO IV

DEPARTAMENTALIZACION, CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA.

**A) Principios y Tipos de
departamentalización**

**B) Organización Funcional y
Divisional Centralizada**

DEPARTAMENTALIZACION, CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA.

Los esbozos analíticos presentados en el desarrollo del presente trabajo, nos permiten demostrar que las principales características de toda estructura administrativa es la estratificación. Debido a que el personal del grupo es técnicamente una jerarquía, esto es, está compuesto por personas con grandes variantes de autoridad, su división natural es formando capas o niveles de acuerdo con el rango y la posición. No existe confusión cuando se usan las voces superiores a jefe para significar lo mismo, cuando se refieren a un individuo que es el encargado principal de las operaciones de una organización y esta, por tanto, colocado en un nivel más alto de autoridad. Por esa razón se dice que cuando el trabajo de dirección se distribuye entre las que forman el grupo directivo la división lógica de obligaciones es primeramente en un plano vertical de acuerdo con la autoridad y responsabilidad relativos de que han sido invertidos.

A.- Principios y Tipos de Departamentalización

Pero la separación de obligaciones en forma vertical, de acuerdo con la clasificación de superiores y

subordinados, es solamente un aspecto de la estructura de dirección. Sus partes están también relacionadas entre sí, horizontalmente, constituyendo una manifestación del principio de DEPARTAMENTALIZACION en la teoría de la organización de empresas.

DEPARTAMENTALIZACION podría definirse como el proceso de especialización del trabajo de la dirección de acuerdo con el lugar producto, clientela o proceso. Resulta de una división o combinación del personal directivo y de operaciones y de sus actividades en grupos o unidades especializados relacionados entre sí. Esta departamentalización abarca tanto la funcionalización como la coordinación; el trabajo distintivo que a de realizarse en un caso, sin embargo, en armonía con otros trabajos y propósitos de la empresa.

Un DEPARTAMENTO en el léxico de la empresa la organización mercantil, es un término que comprende entre sus significados, unidades como la seccionalización, divisiones, distritos o cualquier agrupación de personal con objeto de efectuar una labor directiva.

En esta forma, los departamentos constituyen la estructura de un organismo o vehículo de dirección. Los departamentos de la rama ejecutiva de nuestro país y en el gobierno federal, la ofrecen las distintas secretarías de Estado. SEP, SPP, SARH, SEDUE, SCT, etc., las personalidades que encabezan estos departamentos generalmente son llamados con el nombre de SECRETARIOS.

El objetivo de la DEPARTAMENTALIZACION es triple:

- La especialización de la actividad ejecutiva.
- La simplificación del trabajo de dirección y
- La agrupación de obreros y empleados para ejercer y mejorar la dirección y el control.

La empresa moderna requiere de la sistematización en el trabajo, que éste se haga eficiente y metódicamente.

En realidad, todos los principios de la departamentalización descansan sobre el fundamento de la ejecución expedita.

El agrupamiento de personal en departamentos se logra de formas diferentes:

- territorial

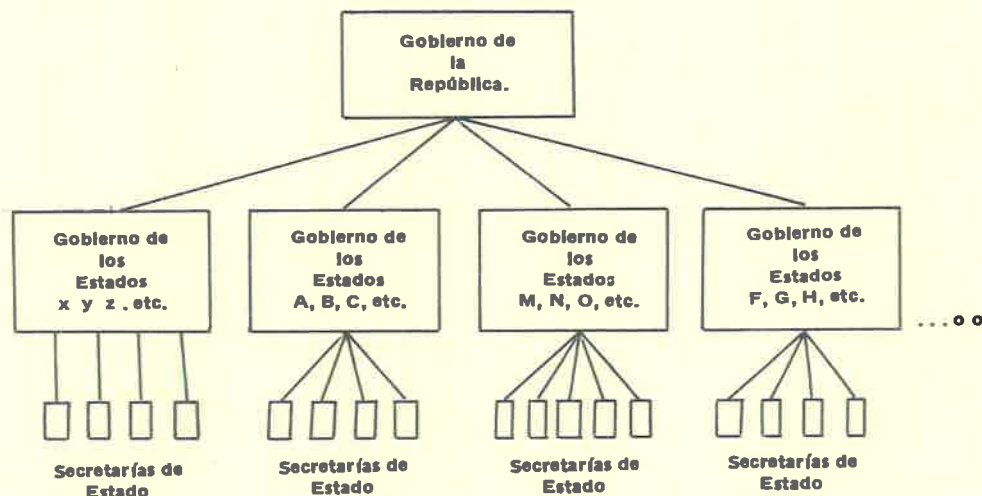
- artículo
- cliente
- funcional

Departamentalización territorial. En algunos casos es posible lograr mayor eficiencia en la dirección, agrupando bajo una cabeza responsable todas las actividades que tienen lugar dentro de un área determinada. Esta es la "departamentalización territorial". Es un reconocimiento del aspecto limitante de los factores de tiempo y espacio, como distancia y lugar, sobre la eficiencia humana en asuntos de dirección.

Pensemos por un momento en el ejemplo de departamentalización que nos ofrecen los ferrocarriles en México: Ferrocarriles Chihuahua-Pacífico; Ferrocarriles Unidos de Yucatán; Ferrocarril el Tapatío; Ferrocarriles Nacionales de México, etc.

La departamentalización territorial gubernamental. Las dependencias del gobierno proporcionan una analogía comparativa útil. En México tenemos un gobierno republicano rodeado, en cierto sentido, por los de los Estados y Municipios. (Ver siguiente cuadro)

La aceptación de este método de separación geográfica se ha entendido tanto, que cuando las empresas comerciales adoptaron la departamentalización territorial con autoridad centralizada, las líneas de demarcación política entre los estados han servido para designar, muy frecuentemente, los límites de territorios de venta y otras divisiones establecidas con fines directivos.

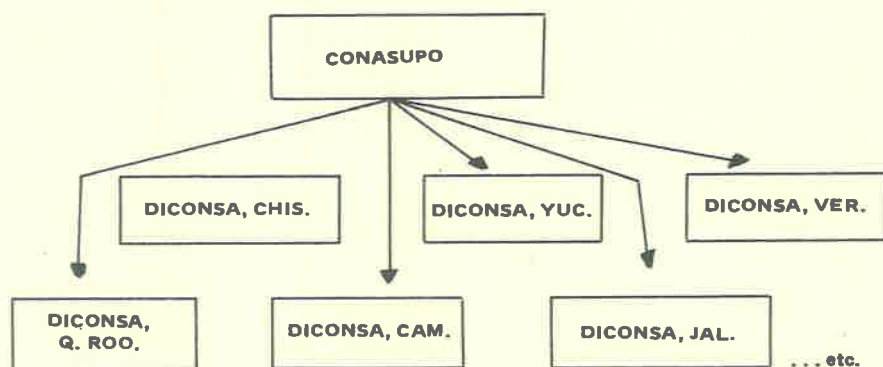


Representación esquemática de la departamentalización territorial gubernamental en México.

La departamentalización territorial de las tiendas en cadena. La departamentalización

territorial es básica en la organización de las compañías de tiendas en cadena, en razón de que el objeto ocupacional del negocio implica dispersión geográfica.

La medida en que la función directiva se distribuye en distritos dependerá del tamaño de la empresa y la extensión del área a que sirva.



Esquema representativo de tiendas de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares en México.

No se trata solamente del número de relaciones entre sus superiores y los subordinados, sino que en el

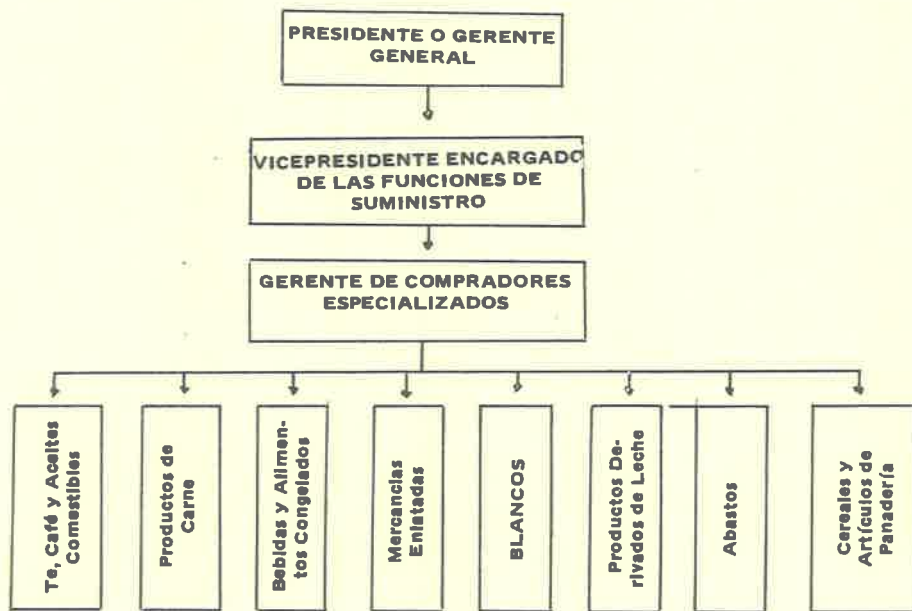
campo de conocimientos, tiempo energía y atención, son también factores determinantes en el plan de organización que se efectúa. Es también el área sobre la que un funcionario puede extender su influencia efectivamente. En una situación de emergencia la autoridad ejecutiva territorial, podrá determinar sobre el terreno de la acción, la diferencia entre orden y confusión, o entre utilidades y pérdidas.

Departamentalización por artículos. Es una modalidad directiva basada en la separación de funciones administrativas por productos, mercancías o servicio. Tiene su origen en el sistema antiguo de las artes manuales, en el que cada artífice era un experto en su propia ocupación. Su oficio y aún su nombre eran tan conocidos por el artículo que preparaba. Ejemplo Juan el carbonero, Rosa la vendedora de mangos, Don Pepe el panadero, etc.

Así pues, ocurre con frecuencia que ciertas clases de dirección y supervisión pueden ejercerse más ventajosamente agrupando las actividades relacionadas por artículos determinados. La separación vertical en esta forma tiene lugar con mayor frecuencia en los procesos de producción. Como regla general, tanto las aptitudes humanas como los medios mecánicos de producción necesarios en la fabricación

de un artículo en una planta difieren considerablemente de los requeridos en la producción de otro. Aún las materias primas empleadas podrán ser completamente diferentes y sin relación alguna en cada caso. En las industrias de carne, éstas distinciones son muy claras. Otro ejemplo clásico de este tipo de administración se contempla en los supermercados actuales: Departamento de artículos para niños, caballeros, damas, blancos, carnes, verduras, abarrotes, etc..

Por lo que hemos expuesto podemos afirmar que existe un factor que distingue a cada departamento y es el artículo que ofrece y el funcionario encargado de un departamento de esta naturaleza es el empleado directamente sobre quien recae la responsabilidad de todas y cada una de las actividades peculiarmente asociadas con la fabricación de un artículo en particular. Se carece de jurisdicción sobre las actividades comunes a la producción de otros artículos. Los problemas de dirección relacionados con toda la planta están a cargo de funcionarios ejecutivos importantes, cuya autoridad y responsabilidad podrá extenderse a dos, o muchas, agrupaciones departamentales separadas y distintas.



Cuadro 3. Esquema representativo de la Organización Administrativa de Departamentalización por Artículos.

Cabe hacer la aclaración que esta departamentalización territorial y por artículos pueden darse combinadamente. Un ejemplo palpable de ello lo constituye el hecho de que las Universidades en el país la están aplicando en nuestros colegios, escuelas o facultades dentro de la gran empresa de enseñanza académica y de investigación.

Departamentalización por clientes: Las dos departamentalizaciones señaladas son de carácter eminentemente material. Ahora bien, existe también una base subjetiva de departamentalización. Se refiere a la especialización y la dirección de dos formas (clientes servidos), y de acuerdo con las actividades grupos de obreros. La primera es la "departamentalización por clientes" y la segunda "departamentalización funcional".

La departamentalización por clientes puede definirse como la agrupación de las actividades de la dirección de acuerdo con los tipos de clientes (los quintos grados de primaria, los de sexto grado, etc., tratándose de la empresa educativa llamada educación primaria). En realidad, la departamentalización de clientes es un modelo de organización que se basa en una clasificación de los clientes servidos; es una variación de la departamentalización por artículos, pues los clientes de una negociación no pueden separarse de las mercancías o servicios que ellos proporcionan.

Es bien conocido lo difícil que es decir cuándo los clientes crean la demanda de ciertas mercancías o si determinadas mercancías crean sus propios clientes. Sin tratar de resolver este acertijo, el punto interesante es que tanto las mercancías como los

clientes quedan concretamente identificados cuando se forman los departamentos basándose en la clientela: fisicoculturismo, campismo, acuáticos, etc.. -

Hay numerosas ilustraciones de este proceder: al viajar en avión se nos inquiere: ¿Area de fumar o de no fumadores?

En algunas empresas industriales la función de ventas está dividida en departamentos de clientes al mayoreo y otro de clientes detallistas. El servicio necesario para atender a estos dos tipos de clientes difiere del que caracteriza a otro. Los mayoristas compran mercancías que revenden a los detallistas para su distribución final a los consumidores. Una clase de departamentalización por clientes que los estudiantes conocen muy bien es la administración de edificios residenciales. En realidad, proporcionar habitaciones para que vivan los estudiantes es una empresa comercial. La operación de dormitorios separados para hombres y mujeres y edificios de departamentos para estudiantes casados, es departamentalización basada en la clientela (en México, tenemos como ejemplo de ésto la Universidad de las Américas, de Cholula, Puebla)

Departamentalización funcional. Por su propia naturaleza, ésta se encuentra en toda organización donde exista siquiera una separación rudimentaria en las funciones de dirección. Considérese, por ejemplo, la clase de actividades inmediatamente evidentes cuando se planifica el establecimiento y operación de cualquier negocio. Invariablemente, si se trata de una invitación de ventas, hay cuatro grupos de actividades: finanzas, compras, ventas y contabilidad. Si se trata de una fábrica, debe añadirse a esta lista un grupo de actividades de producción.

A medida que una empresa aumente en tamaño y en radio de acción, existe una tendencia para que cada una de estas funciones básicas se subdividan en varias funciones altamente especializadas. Del departamento de Personal podrán salir elementos para el área de producción, tráfico, compra, publicidad, ventas, crédito y cobranzas, finanzas, auditoría, reclamaciones y contabilidad, al mencionar estas actividades diversas, la reacción natural se considera a cada una de ellas como una unidad natural de la dirección. Y así acontece en la práctica: un departamento funcional es una división natural de responsabilidad ejecutiva.

Frederick W. Taylor, en sus conceptos de organización funcional, nos refiere que cuando él concilió el término: "organización funcional", su interés estaba enfocado principalmente hacia los niveles inferiores de autoridad en un taller y dirigió sus esfuerzos a corregir lo que consideraba tradicionalmente malos hábitos en los capataces, en las industrias, que le eran familiares. Como base para establecer su trabajo enunció el principio de capataz. "La dirección funcional consiste en dividir el trabajo directivo de tal forma, que cada hombre desde el asistente del superintendente para abajo, tenga tan pocas funciones que cumplir como sea posible" (m)

Taylor trató de hacer una aplicación completa de sus ideas. Al estudiar y analizar todas las funciones del capataz que se dedicó a observar, concluyó que podría clasificar sus actividades dentro de ocho grupos, que, a su vez, estaban separados en dos niveles, en la forma siguiente (n)

I.- Planeamiento a nivel superior.

- 1) Orden de trabajo y empleado de ruta
- 2) Empleado encargado de la tarjeta de instrucciones

3) Empleado encargado de tiempo y costos

4) Disciplinario del taller

II.- Acción a nivel de taller.

1) Jefes de cuadrilla

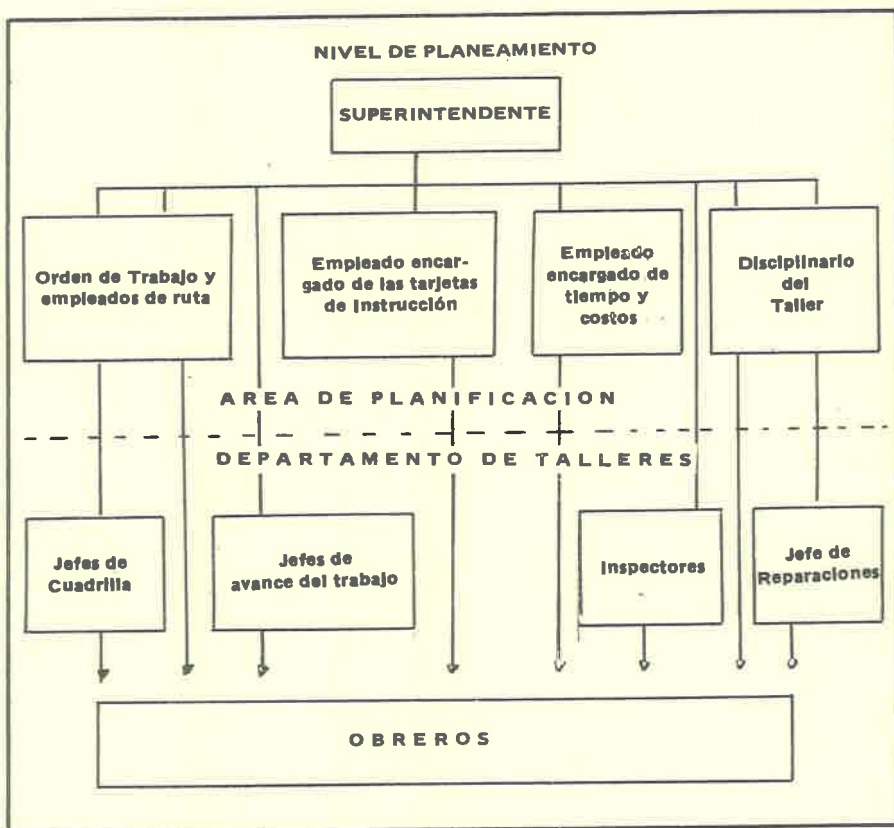
2) Jefes de avance del trabajo

3) Inspectores

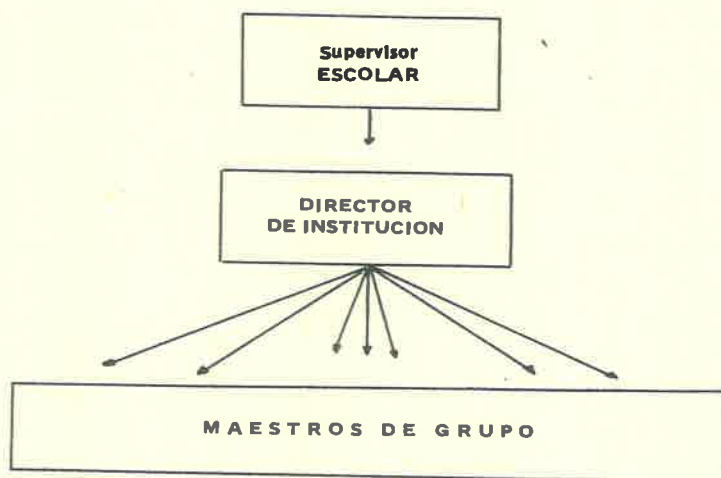
4) Jefes de reparaciones.

Teóricamente fue un acuerdo, pero en la práctica presenta graves obstáculos debido a que si se ponía a funcionar como Taylor lo imaginó, cada obrero, en lugar de tener un jefe tendría ocho, lo que constituía un cambio radical. (Ver esquema de Taylor)

Extrapolados estas ideas a la empresa educativa podemos inferir su fracaso por lo que se opta por el esquema tradicional. (Ver esquemas en páginas siguientes)



Cuadro 4. Esquema del modelo de capataz funcional, según Taylor.



B.- Organización Funcional y División Centralizada

El Método más importante de dividir el trabajo y el que todas las organizaciones utilizan, hasta cierto punto, es la división por funciones. Una función se

puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas, a menudo significan un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntos bajo un solo jefe de departamento.

El agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa, en realidad, en la respuesta a la pregunta ¿Qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa a fin de satisfacer sus objetivos? En una empresa educativa éstas serían -por lo menos- las actividades principales: determinación de objetivos con base en la detección de necesidades sociales; selección de actividades y diseño programático de los mismos en función del logro de los objetivos; organización de los contenidos programáticos con la finalidad de darles secuencia y alcance, por último, evolución de los resultados.

La empresa funcionalizada.- Todas las empresas tienden a dividir el trabajo por funciones, pero verdaderamente una "empresa funcionalizada" es aquella en la cual la división por funciones existe a todos los niveles de la organización.

Existe el peligro de que si la división funcional se extiende demasiado o llega a ser tan amplia, ésta puede hacerse tan independiente que en realidad se

empiece a trabajar en contra de los intereses de la empresa.

La tendencia contemporánea se dirige hacia la división centralizada, tal como lo hizo la Westinghouse en la década de los treinta; es decir, estableciendo divisiones en la empresa, cuyos jefes sean responsables tanto de la producción como de la distribución y ventas, bien de un producto dado o de una línea de productos relacionados, o bien de la producción, distribución y venta en una zona geográfica dada. A los jefes de división se les juzga entonces bajo la base de las pérdidas y ganancias, más que sobre los volúmenes de ventas o el volumen o costo de la producción. Esta organización representa un esfuerzo para reducir la carga del ejecutivo en jefe o cuando menos un intento para acelerar el desarrollo y crecimiento empresarial.

Para decidir acerca de la recentralización, había que analizar si esto no constituye un regreso a la funcionalización.

Recursos humanos de la empresa funcional centralizada.

- FINANCIEROS

- PERSONAL

•MERCADOTECNIA

•PRODUCCION

•INSTALACIONES

•MATERIAS PRIMAS

•INVESTIGACION Y DESARROLLO

•RELACIONES PUBLICAS

La parte más minuciosa, y tal vez la más difícil de toda organización, puede ser decidir sobre la capacidad de los diversos puestos y el determinar como agruparlas bajo las órdenes de los puestos ejecutivos de los diferentes niveles. Hay dos formas posibles de enfocar el problema; ya sea empezar por arriba o bien es una buena técnica ya que ello es ideal en función de los siguientes razonamientos.

- Si la organización tiene cobertura nacional, seleccionar las áreas geográficas en donde se establecerán las sucursales es lo idóneo. La serie de sucursales así establecidas constituirán el nivel más bajo de la dirección de ventas.

- El siguiente paso sería tomar en cuenta la necesidad de establecer oficinas regionales donde las sucursales podrían ser supervisadas, coordinadas y aún otras tiendas en forma más ventajosa. Estas oficinas regionales constituirán otro nivel de dirección.

- Finalmente, se presentará el problema de enlazar las oficinas regionales a la oficina central de ventas, a un nivel superior aún.

Por el contrario, se podría empezar desde "arriba" y tener en cuenta, digamos, el trabajo que debe supervisar un presidente de la empresa en el caso de una organización funcional divisionalizada y centralizada. Después, habiendo dividido las responsabilidades y funciones, se podrían considerar las subfunciones que corresponden a cada una de las responsabilidades (mercadotécnica, producción, personal, finanzas, investigación y desarrollo, etc.)

Desempeñar una responsabilidad o función significa en nuestra labor, la ejecución de una sola y pequeña operación en un artículo único; una especie de especialización muy regida como dijera Adam Smith. Si una persona se responsabiliza en una función, se especializa, es decir, adquiere una gran destreza en un trabajo altamente especializado eliminando la pérdida

de tiempo que se origina al cambiar de una tarea a otra.

CAPITULO V

FUNDAMENTACION LEGAL DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

A. Tesis Tricotómica del Derecho Social

B. Declaración Universal de los Derechos Humanos

C. Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

D. Artículo 123 Constitucional

E. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

F. La SEP y sus Funciones

G. Situación del Maestro

H. Percepciones

I. Vacaciones

J. El S N T E

**K. Pensiones, Jubilaciones e
Indemnizaciones**

L. Escalafón Magisterial

FUNDAMENTACION LEGAL DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

A. Tesis Tricotómica del Derecho Social

Antes de poder cerrar el tratamiento que corresponde al presente trabajo de investigación queremos realzar las posiciones fundamentales desde el punto de vista jurídico legal, que sostiene a toda organización administrativa existente en nuestro país en el campo educacional. Comenzaremos por abordar la tésis tricotómica del Derecho Social que nos dice que existen varias ramas en el mismo y son tres:

Derecho Público. Es el conjunto de normas e instituciones jurídicas, que tiene por objeto la constitución del Estado, así como la regulación de sus relaciones con otros Estados Soberanos y los de los poderes públicos con los ciudadanos.

Derecho Privado. Es el conjunto de normas jurídicas que rigen y regulan las relaciones de los particulares entre sí.

Derecho Social. Encargado de titular a las clases sociales económicamente débiles, para asegurar la

convivencia de los diversos sectores demográficos de una sociedad, dentro de los principios de la justicia y equidad. Es el conjunto de leyes y disposiciones autónomas que establecen y desarrollan diferentes principios y procedimientos protectores, en favor de las personas, grupos y sectores de la Sociedad integrada por individuos económicamente débiles, para lograr su convivencia con las otras clases sociales dentro de su origen justo.

El movimiento social de los trabajadores, fue el mecanismo para que a partir del 1º de mayo de 1917, el Derecho del Trabajo quede encuadrado perfectamente dentro del Derecho Social y que, bajo mandato constitucional otorga protección a todo trabajador (a) que presta servicios personales a otras, mediante una remuneración, quede perfectamente reglamentado en la Nueva Ley Federal del Trabajo. En ésta quedando incluidos los trabajadores llamados "subordinados o dependientes" y los "Autónomos" laboran bajo contrato de prestación de servicios estipulados, en el Código Civil. El Código Civil regula y controla las relaciones personales entre factores y dependientes, comisionistas y comitentes, contratos de trabajo del Código de Comercio y, en general, a todas aquellas personas que devengan un salario.

El Derecho Laboral, constituye una parte importante del Derecho Social y regula las relaciones de empresas y compañías de capital extranjero y nacional, con una firme orientación hacia el recto cumplimiento de la justicia social.

Dos eminentes juristas campechanos: Lic. Alberto Trueba Urbina y Lic. Jorge Trueba Barrera, nos legaron valiosos estudios relacionados a la naturaleza social proteccionista y reivindicadora del Derecho del Trabajo y el contenido del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el propósito de derivar a una reglamentación jurídica novedosa y actual, en la que se identifiquen el Derecho Público y el Derecho Privado, integrados en una unidad de naturaleza social, basado en los cambios sociales priorizando la calidad de la vida, el interés ecológico colectivo, la preocupación social relativa a los estragos que la civilización crea en el medio físico que rodea al hombre e inciden en el mundo laboral, y desemboquen en una nueva Ley Federal del Trabajo Reformado.

Otro criterio para precisar la distinción entre normas del Derecho Público y el Derecho Privado, es el de denominar como normas imperativas o prohibitivas a las primeras y dispositivas a las segundas. Por el carácter de los sujetos se considera de naturaleza

pública, aquéllas normas en las que interviene el Estado o sus órganos como depositarias de la soberanía y de tipo privado, aquellas disposiciones en las que intervienen personas físicas o morales. A esta situación jurídica moderna se le denomina "Té debate Tricotómica del Derecho Social". Derecho del Trabajo, Derecho de la Seguridad Social y Derecho Agrario y en los que encuadran perfectamente los Artículos 3º, 27 y 123 Constitucional.

B.- Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Fue proclamada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de la O.N.U y destaca en su Artículo 26 el derecho que toda persona tiene a la educación con carácter de gratuidad y obligatoriedad, mínima en el nivel de instrucción elemental o básica con el objetivo de garantizar el desarrollo pleno de la personalidad humana, el fortalecimiento respetuoso a los derechos que como humanos poseen los demás, así como las libertades fundamentales, favoreciendo la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos a fin de mantener la paz. Ofrece la oportunidad paterna de seleccionar el tipo de educación que se desea para los hijos. El Artículo 27 garantiza el derecho a la

protección de los intereses morales y materiales que le corresponden por razón de la producción científica, literaria o artística de la que se sea autor.

En términos generales, la Declaración de los Derechos Humanos, garantiza los derechos y libertades de que puede gozar un ser humano y que se recomendaron practicar a todos los Estados miembros, amén de que se difundiesen, reflexionasen, discutiesen y promocionasen, en especial, en las instituciones educativas, ya que surgieron como un ideal común por el que todos los pueblos y naciones debían esforzarse constantemente para hacerlos una realidad.

C.- El Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La base o filosofía política de la Educación Mexicana, queda plenamente fundada en el contenido del Artículo 3º Constitucional que garantiza toda posibilidad de desarrollo y superación personal a través de un estructurado y coherente sistema educativo nacional en donde se guarde, con celo, la procuración de la gratuidad, obligatoriedad, laicidad en la impartición de la misma. Los grandes cambios o reformas que ha sufrido este Artículo evidencian su carácter dinámico y operativo como herramienta del

cambio social que los diferentes momentos históricos de la vida del país requieren.

D.- El Artículo 123 Constitucional.

El contenido eminentemente social de este Artículo y su importancia, quedan desglosados en dos grandes apartados: El Apartado "A" que regula las relaciones laborales de obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, universitarios, y a todo trabajo que implica la contratación de un bien o servicio en el campo productivo. El apartado "B" regula las relaciones laborales entre el Estado y sus servidores, excepto aquellos que por la naturaleza de su objetivo nacional están comprometidos a guardar la paz y la soberanía de nuestro territorio, como en el caso de las Fuerzas Armadas.

Consta en total de 45 fracciones (XXXI del apartado "A" y XIV del apartado "B") y dos Reglamentaciones: Ley Federal del Trabajo (para el primer caso), y Legislación Federal del Trabajo Burócrata. El obrero intelectual al servicio del Estado queda encuadrado en el Apartado "B" de dicha Ley. El marco de acción del mismo, nos posibilita el derecho al trabajo digno y socialmente útil a través de la creación de empleos y la organización social.

Existen autoridades del trabajo que han sido designadas para asegurar el cumplimiento del Artículo 123 Constitucional, con características de administración. Pueden y deberán elaborar actos administrativos de infracción cuando encuentran un hecho punible, pero sin tomarse atribuciones; no podrán ampliar ni restringir los casos en que resulte controvertida la aplicación de una norma, ya sea en cuanto a su validez, vigencia, existencia o interpretación.

E.- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

La Ley Federal del Trabajo Burocrático, mejor conocida como Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, es el contenido reglamentario del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

Posee cinco cuestiones de fundamental importancia:

1).- La regulación y tutela del trabajador burocrático que se concretiza en la Ley del ISSSTE y su reglamentación; 2).- Disposición reglamentaria y complementaria del trabajo burocrático y otras normas y acuerdos benéficos a la burocracia. En esta parte se integra la Ley Federal de Responsabilidades de Funcionarios Públicos, y además el acuerdo

presidencial sobre la redistribución de la jornada y la implantación de dos días de descanso semanal, así como la incorporación de varios organismos al régimen del ISSSTE; 3).- Se dedica casi exclusivamente a la normatividad relativa a la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas; 4).- Está formada por la legislación del Trabajo al Servicio de la Banca y Crédito, Banco de México, regula las relaciones laborales de los trabajadores y de las instituciones del Servicio Público de la Banca y Crédito, Banco de México y Patronato del Ahorro Nacional; 5).- Se encuentra plasmada en esta cuestión, la jurisprudencia y ejecutorias que ha sustentado la suprema corte de justicia de la Nación, de manera sistemática, en el propósito de que los trabajadores burocráticos y los funcionarios conozcan la interpretación que el tribunal de justicia le ha dado a la legislación burocrática. También se encuentran los criterios de acción del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

F).- La Secretaría de Educación Pública y sus Funciones.

De acuerdo al Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, a la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas:

a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal urbana, semiurbana y rural.

b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la Fracción XII del Artículo 123 Constitucional.

c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.

d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

e) La enseñanza superior y profesional.

f) La enseñanza deportiva y militar y la cultura física en general.

II.- Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e instituciones oficiales, incorporadas o reconocidas para la enseñanza u difusión de las bellas artes y de las artes populares.

III.- Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las adscritas a otras dependencias;

IV.- Crear y mantener en su caso, escuelas de todas clases, que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la Ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal.

V.- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional.

VI.- Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que imparten educación en la República, conforme a lo prescrito en el Artículo 3º Constitucional.

VII.- Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias.

VIII.- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás

centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica.

IX.- Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos, de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico.

X.- Fomentar las relaciones del orden cultural con los países extranjeros, con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

XI.- Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado; atendiendo a las directrices que emita la Secretaría de Programación y Presupuesto sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal.

XII.- Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística.

XIII.- Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios en el extranjero.

XIV.- Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general proveer su mejoramiento.

XV.- Revalidar estudios y títulos y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acreditan.

XVII.- Vigilar, con auxilio de las asociaciones de profesionistas el correcto ejercicio de los profesionales.

XVII.- Organizar misiones culturales.

XVIII.- Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional.

XIX.- Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales.

XX.- Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país.

XXI.- Proteger los monumentos arqueológicos, los objetos históricos y artísticos o de interés por su belleza natural.

XXII.- Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural.

XXIII.- Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos, cuando no corresponde hacerlo expresamente a otra dependencia del gobierno federal.

XXIV.- Cooperar en las tareas que desempeña la Confederación Deportiva y mantener la escuela de Educación Física.

XXV.- Promover y gestionar ante las autoridades federales y las de los estados, todas aquellas medidas o disposiciones que consideran al interés general de los núcleos de población que se mantiene dentro de su tradición cultural, originaria o autónoma.

XXVI.- Estudiar los problemas fundamentales de las razas aborígenes y dictar las medidas y disposiciones que deben tomarse para lograr que la acción

coordinada del poder público redunde en provecho de los mexicanos que conserven su idioma y costumbres originales.

XXVII.- Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, los gobiernos de los Estados y de los Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

XXVIII.- Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal.

XXIX.- Establecer los criterios educativos y culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial.

XXX.- Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales estableciendo para ello sistemas de servicio social, centros de estudios, programas de recreación y de atención a los problemas de los jóvenes. Crear y organizar a este fin sistemas de

enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran, y`

XXXI.- Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

G.- Situación del Maestro.

Cualquier cambio estructural y educativo, sin la participación del maestro, será utópico y descolorido. Lo inerte y frío de cualquier programa, en tal virtud, sólo cobrara vida, calor y color con la participación reflexiva y crítica, convencida y entusiasta de los maestros. En la actualidad, aplicar los servicios y coberturas del sistema educativo nacional y ampliar la gratuidad y obligatoriedad de los mismo, es insuficiente para propiciar el progreso social. Es menester elevar la calidad de la educación y esto dependen de la calidad profesional del maestro y la motivación humana que se le pueda proporcionar en el área laboral, con mejores condiciones de vida y de trabajo. Los salarios son un poderoso estímulo al respecto.

La presión inflacionaria y exigua de sus percepciones salariales obligan a restar importancia al trabajo docente y a convertirse en un buscador de oportunidades, de ascenso o de "chambas". El docente

se ve constreñido a convertirse en un trabajador su actividad profesional con otros de tipo liberal, mecánicos, taxistas, etc., etc.. El agotamiento físico consecuente resta su motivación y su desempeño profesional.

H.- Percepciones

Aseveraba Fernando Solana, exsecretario de Educación Pública, que México llegará tan lejos "como llegue su educación", ya que ella constituye la herramienta del progreso y conversión de la sociedad a esferas de acción progresistas, solidarias y civilizadas. El verdadero progreso de un país se mide en los resultados de un esfuerzo racionalmente programado del sector más preocupante: el desarrollo de los recursos humanos. Los recursos humanos son el valor más firme de nuestra patria y la inversión que el estado destine a su procesamiento se convertirían en progreso económico social del país y que este se distribuya equitativamente permitiría la elevación de la calidad de la vida nacional.

Resulta incomprensible el progreso económico sin justicia social. El ritmo y el grado de desarrollo económico deben reflejarse en los salarios de una zona a otra de la vida nacional. La finalidad última de todo

ordenamiento jurídico es la realización de la justicia en las relaciones entre los hombres y hablando del derecho del trabajo, se dice de la justicia social, que el ideario de los constituyentes de 1917, se encuentra plasmado en el Artículo 123 de nuestra Carta Magna.

Con ese fundamento se establece la idea del trabajo como un derecho y un deber social, que no es un artículo de comercio porque se trata de la energía humana que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe de efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

En nuestra Constitución Política se trata sobre el salario, en el Apartado "B" del Artículo 123, que señala:

Artículo 123.- El Congreso de la Unión, sin contravenir las bases, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán.

B.- Entre los poderes de la Unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

IV.- Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuída durante la vigencia de éstos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general, en el Distrito Federal y en las entidades de la República.

V.- A trabajo igual corresponde igual salario sin tener en cuenta el sexo.

VI.- Solo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargo, en los casos previstos por las leyes

El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Deberá ser suficientemente satisfactorio de las necesidades de un jefe de familia en el orden material, social, cultural y profesional, se aplica a la mayoría de los trabajadores de determinada profesión u oficio y la importancia que estos ameriten.

" Sueldo base o presupuestal " En la remuneración ordinaria señalada en la designación o nombramiento del trabajador en relación con la plaza o cargo que desempeña.

"Sobresueldo" Es la remuneración adicional concedida al trabajador en atención a circunstancias de

insalubridad o carestía de la vida del lugar en que se presta sus servicios.

"Compensación" Es la cantidad adicional al sueldo base o presupuestal y al sobresueldo que se otorga discrecionalmente en cuanto a su monto y duración a un trabajador en atención a sus responsabilidades o trabajo extraordinarios.

I.- Vacaciones

Las vacaciones son la causa legal de interrupciones en la actividad a que se encuentra obligado el servidor público.

Encuentran su fundamento en la fracción III de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. En el caso de los maestros existen excepciones de tipo legal que obedecen al desarrollo de las Actividades docentes que tienen que ajustarse al calendario escolar oficial, de días festivos y luctuosos y a tres períodos al año. Actualmente el período vacacional se ha venido restringiendo en su duración y uso. La mayor parte de los docentes por la necesidad de mayores ingresos, laboran de forma extraordinaria con el propósito de equilibrar sus necesidades familiares o dedican este tiempo a actividades de estudio personal y superación

profesional en vista a una promoción económica laboral dentro del sistema educativo.

J.- El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

El Sindicato como gremio formado para la defensa de los intereses económicos y los políticos comunes a todos los miembros, encuentran reconocidos sus derechos en el Artículo 9 de la Constitución Política y en el Artículo 123 Apartado "B", fracción X.

La Ley Federal del Trabajo reformada, en su capítulo II y en sus Artículos que van del 356 y demás relativos, regulan esta asociación con el fin de eliminar la errónea idea que se tiene, acerca de que una asociación sindical es perjudicial porque es contraria al funcionamiento normal y continuo del servicio público; desterrar el concepto de que el Sindicato sea una organización hostil a la jerarquía administrativa y a la organización política del país, porque resta facultades a lo gobernantes para organizar los servicios públicos y su personal; ni tampoco que sea cierto que el Sindicato amenace la organización constitucional del Estado, por tender a constituir una forma de representación nacional, la de las fuerzas económicas o clasistas, en vez de la del ciudadano.

El ideal de un Sindicato debe y tiene que ser el de mediador, velar por el "justo medio".

La Constitución Política define con toda claridad las funciones sindicales y las prohibiciones a los mismos, así como, abre la posibilidad de integrarse a la F.S.T.S.E., única central sindical reconocida por el Estado.

Su presencia nacional no ha sido ajena a la historia misma del país a la lucha de los trabajadores por sus reivindicaciones, a la del movimiento obrero y sindical de nuestro país y del mundo. Los intentos de organización de los maestros se inician en la época de la colonia, cuando un grupo de ellos, pide al Virrey Don Gaspar Zúñiga y Acevedo expida las "ordenanzas de los maestros del novilísimo arte de leer, escribir y contar".

Ya en el porfiriato, la prohibición de constituir sindicato obligó a los maestros a constituirse en Sociedades Mutualistas, destacando por su relevancia la de "San Casiano".

El período revolucionario cambió la perspectiva y aquellas Uniones, Asociaciones y Sociedades Mutualistas evolucionaron hasta transformarse en lo que hoy son los Sindicatos.

En 1935 nace el Frente Unico Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (FUNTE) . Se crea la Central de Maestros de México (CMM) y de la unión de estas dos agrupaciones surgió la Confederación Mexicana de Trabajadores de la Educación que duró un solo año y logró la federalización de la enseñanza en los Estados.

Ante los vaivenes caprichosos, a que se venían sometiendo los puestos o plazas de maestros, por parte de las autoridades, la Federación Mexicana de los Trabajadores de la Educación reclamó la expedición de medidas o estatutos que garantizaran la situación del servidor público y en 1938, surge el Estatuto de los trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, en el que se definió, pormenorizadamente, el régimen al que se sujetan los empleados públicos. Fue sustituido en abril de 1941 por su obsolescencia y se cambió a nivel de Ley Constitucional en la adición que se hizo al Artículo 123 y que fue el apartado "B".

Pero no es sino hasta el mes de diciembre de 1943, después de la agudización del conflicto entre maestros y autoridades, que emerge el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) como producto del I Congreso Nacional de Unificación Magisterial, que convocara el Lic. Jaime Torres Bodet en su calidad de

Secretario de Educación. El primer Secretario general del SNTE fue el maestro Luis Chávez Orozco.

El Tribunal de Arbitraje le otorga el registro número R. S. 43/44, para tener personalidad jurídica propia y luchar por los cometidos que tiene a su cargo, que son, han sido y serán, la realización de las gestiones necesarias para obtener mejorías salariales y otras prestaciones como lo son las compensaciones y estímulos de tipo económico que benefician a la base de trabajadores.

Este Sindicato tiene sus estatutos en los que se plasman los principios ideológicos, acordes con los de la Revolución Mexicana y de las luchas más avanzadas del pueblo.

Jurídicamente, están acordes con la Constitución y con la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Socialmente, son trascendentes, en cuanto están inspirados en la declaración de los Derechos Humanos y sostienen los principios de libertad y justicia, que son postulados universales históricamente, corresponden a la evolución que ha venido sufriendo el SNTE y las reformas que se han implementado en la vida sindical.

Los estatutos del SNTE son el fundamento de la acción sindical y mantienen unidos a los miembros. Es a partir de ellos y sin vulneración, que los afiliados ejercen el derecho de profesar cualquier doctrina filosófica o religiosa, así como la libertad de militar en el partido político de su preferencia.

K.- Pensiones, Jubilaciones e Indemnizaciones

Dentro de cualquier empresa, los trabajadores de la misma, con el fundamento legal del Artículo 123 Constitucional y en los Apartados correspondientes, tiene entre sus derechos y prestaciones la posibilidad de pensionarse, jubilarse o recibir indemnizaciones.

La pensión se origina por retiro, por edad y tiempo de servicio permanente, o muerte del trabajador, en tanto que la jubilación solo se da por antigüedad en el servicio y contribución al IMSS o al ISSSTE.

La pensión por retiro es una prestación que se otorga a menores de 55 años de edad y un mínimo de 15 años de servicios.

La pensión por invalidez es una prestación que se otorga a los trabajadores "que se inhabilitan física o mentalmente por causas ajenas al desempeño de su cargo o empleo". Para tener derecho a esta pensión es

necesario tener una antigüedad mínima de 15 años de servicios. Se pierde el derecho cuando la invalidez es causada intensionalmente y por ello es necesario el peritaje médico. Si cesa o disminuye la invalidez, causa de la pensión, el trabajador tiene el derecho y la obligación de volver al trabajo que desempeñaba o a algún otro adecuado, el grado de habilidad poseída, equivalente en sueldo y categoría

La pensión por muerte.- La muerte del trabajador, cualquiera que sea su edad de origen a la pensión por muerte, a condición de que el mismo, haya aportado por 15 años o más sus aportaciones al IMSS o ISSSTE. Tendrán derecho a ella: la esposa o sobreviviente e hijos menores de 18 años, ya sean legítimos, naturales, reconocidos o adoptados.

Pensión por cesantía o edad avanzada. Se otorga al trabajador que se separe voluntariamente del servicio o quede privado del trabajo remunerado, siempre y cuando sea mayor de 60 años y tenga un mínimo de 10 años de servicio e igual tiempo de aportaciones.

Jubilación. Tienen derecho a la pensión por jubilación los trabajadores con 30 años o más de servicio y las trabajadoras con 28 años o más de servicio e igual tiempo de cotización.

Indemnización global. Se otorga al trabajador que sin tener derecho a pensión por: jubilación, de retiro por edad y tiempo de servicio, cesantía en edad avanzada o invalidez; se separe del servicio y se le otorgará en ese caso una indemnización global.

L.- Escalafón Magisterial

Es el sistema organizado en la Secretaría de Educación Pública para ejecutar las promociones de ascenso de los trabajadores de base y autorizar las permutas.

Todo trabajador de plaza de base con un mínimo de 6 meses de servicio tiene derecho a concursar en las promociones.

De conformidad a las bases establecidas en el título tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y con apoyo del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la S.E.P. se expidió un reglamento de Escalafón Magisterial en cuya formulación participó una comisión mixta integrada por elementos propuestos por los titulares de la SEP y el SNTE.

Las disposiciones en él contenidas, son obligatorias para la SEP, sus trabajadores y el SNTE; a excepción del

personal que goza de plaza de confianza considerados bajo este medio por la ley burocrática.

Dentro de los factores escalafonarios están: **los conocimientos** (principios teóricos y prácticos indispensables para el desempeño del puesto), **la aptitud** (es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad), la antigüedad (tiempo de servicios prestados a la dependencia, **la disciplina y la puntualidad**.

La finalidad del Escalafón Magisterial es la promoción en sentido ascendente, a una categoría superior.

El concurso escalafonario es el medio por el cual la Comisión Nacional Mixta de Escalafón reconoce los derechos escalafonarios de los trabajadores con base en una calificación.

CONCLUSIONES

- Cualquier división del trabajo crea la necesidad de determinado tipo de estabilidad, en una dirección por lo menos, y quizás en muchas.
- La división o especialización del trabajo delimita las habilidades que se requerirán o la tecnología que debe emplearse dificultando a la organización el manejo de elementos que se encuentran fuera de las áreas delimitadas.
- En cualquier división del trabajo, la efectividad de todo el sistema depende mucho de la operación de todos sus elementos.
- La división del trabajo es el conjunto más importante en el estudio de las organizaciones. Aporta valiosas ventajas, impone algunas limitaciones y tienen muchos requerimientos fundamentales que deben satisfacerse.
- Muchas de las cosas que desea realizar el hombre están fuera de las capacidades de una sola persona, o de un grupo pequeño de personas, ya que se requieren multitud de habilidades y recurrir a un gran acervo de conocimientos.

- Las enormes magnitudes de las tareas que se han de realizar en una empresa, requiere de esfuerzos humanos combinados que implican la división del trabajo a ejecutarse.

- Aunado a lo anterior se obtiene la reducción del número de horas-hombre y los costos necesarios en la producción.

BIBLIOGRAFIA

Alvin Toffler. El shock del futuro. fondo de la cultura económica. México 1972

Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa en México. Instituto de la Administración Pública. 1973

Dale, Ernest. Organización Editora Técnica, S.A.. México 1978

Etzioni Amitai. Organizaciones Modernas U.T.E.H.A. México 1977

Guishiani D. Organización y Gestión. Editorial Progreso. Moscú 1973

KURILOFF Arthur H. Desarrollo Organizacional para la supervivencia. Ameran Management ASOCIATION. E.U.A. 1972.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. Leyes y Códigos de México. Editorial Porrúa, S.A. México, 1987.

Litterer, Joseph A. Análisis de las Organizaciones.
Limusa Willey México 1979

Mandel, Ernest. La Teoría Leninista de la Organización.
Editorial Era, S.A. México 1972.

Petersen y Plowman. Organización y Dirección de
Empresas. U.T.E.H.A. México 1974.

Russell, Bertrand. La Conquista de la Felicidad.
Espalsa-Calpe. España 1973

Taylor, Frederick W. "Shop Management" New York.
Harper and Brothers. 1911.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I. ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

- A. Historia e Importancia.
- B. La Administración como Ciencia Social.
- C. Características y Relaciones de la Administración.
- D. La Administración como Sistema.
- E. Fases y Etapas de la Administración.
- F. Conceptos y Objetivos de la Administración.

CAPITULO II. TEORIAS DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

- A. Teoría Clásica.
- B. Teoría Neoclásica.
- C. Teoría Socialista.

CAPITULO III. LA DIVISION DEL TRABAJO. CONSECUENCIAS

- A. Razones.
- B. Directrices Básicas.
- C. División Progresiva.
- D. Ventajas.
- E. Requerimientos.
- F. Métodos.
- G. Ciclos.
- H. Consecuencias.

CAPITULO IV. DEPARTAMENTALIZACION, CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

- A. Principios y Tipos de Departamentalización.
- B. Organización Funcional y Divisional Centralizada.
- C. Organización Funcional y Divisional Descentralizada.

CAPITULO V. FUNDAMENTACION LEGAL DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

- A. Tesis Tricotómica del Derecho Social.**
- B. Declaración Universal de los Derechos Humanos.**
- C. Artículo Tercero Constitucional.**
- D. Artículo 123 Constitucional.**
- E. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.**
- F. La SEP y sus Funciones.**
- G. Situación del Maestro.**
- H. Percepciones.**
- I. Vacaciones.**
- J. El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.**
- K. Pensiones, Jubilaciones e Indemnizaciones.**
- L. Escalafón Magisterial.**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA