

INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C.

REGISTRADO EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA CON EL No.-24412

**"CONTRIBUCION A LA TEORIA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO: PLANEACION, EJECUCION
Y EVALUACION."**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

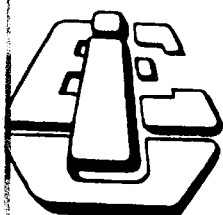
P R E S E N T A:

JORGE JOSE GALINDO VILLA Y DEL VALLE

MEXICO, D.F. 1987



02
19



INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C.

REGISTRADO EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA CON EL No.-24412

**"CONTRIBUCION A LA TEORIA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO: PLANEACION, EJECUCION
Y EVALUACION."**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JORGE JOSE GALINDO VILLA Y DEL VALLE

MEXICO, D.F. 1987

DEDICATORIA
(en orden de edades)

A:

MARIA EUGENIA OTERO CORTES
JORGE JOSE GALINDO VILLA OTERO
EUGENIO GALINDO VILLA OTERO.

Por su amistad,
amor y comprensión
para mis empeños.

A LA MEMORIA DE MI PADRE Y AMIGO

Luis Gonzaga, Juan Pablo del Corazón de Jesús,
Martiniano, Galindo y Villa y Rodríguez de San Miguel,
Magaña, Castilla, Ordaz y Saldívar.
(1910 - 1974)

De quien aprendí la esencia de la LIBERTAD,
el aprecio al "SER",
el menosprecio al "TENER"
y el amor y valor de la AMISTAD.

"Viejito", que en paz descanses.

Jorge José

...EL ETERNO
la patria
la familia
la universidad

Son inspiración y
sustento a mis
esfuerzos.

DOY GRACIAS

INDICE

	Pág.
PROLOGO.....	8
INTRODUCCION.....	11
MATERIAL.....	14
METODO.....	15
ANALISIS:	
1.- Origen de la Teoría de Proceso Administrativo.....	16
2.- Tratadistas del Proceso Administrativo.....	20
3.- Planteamiento del Problema.....	26
4.- Términos Utilizados y su Significado.....	27
5.- Hipótesis.....	28
DISCUSION.....	29
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXO: Datos Sobre Henry Fayol (Biografía).....	51

PROLOGO

El raro "híbrido" de mi formación académica de Médico Veterinario Zootecnista y de mi formación práctica por los muy diversos y distintos puestos desempeñados, desde peón de rancho hasta subdirector de un organismo internacional, pasando por ayudantías en un laboratorio clínico, en un departamento científico; así como puestos de ejecutivo y directivo tanto en el sector público y privado, incluyendo mi ejercicio profesional independiente como consultor y asesor de empresas agropecuarias; ayudaron a que en marzo de 1979 aceptara la responsabilidad máxima de dirigir una empresa dentro de un corporativo mexicano como "Gerente de los Centros de Recría" ("CR"), en el Complejo Agropecuario Industrial de Tisayuca (CAIT) Estado de Hidalgo, del Fideicomiso Fondo del Programa Descentralización de las Explotaciones Lecheras del Distrito Federal (PRODEL). La necesidad sentida por la nueva responsabilidad fue de "ordenar", modificar y ampliar mis conceptos, prácticas adquiridas y conocimientos aislados sobre administración y me llevaron con afán de superarme en las técnicas administrativas y el arte personal desarrollado en la práctica para llegar al conocimiento científico de la administración con el propósito de modificar la realidad administrativa que me rodeaba en el "PRODEL" y en especial la de mi responsabilidad en el "CR", a que estudiara formalmente la administración en el nivel maestría.

El Instituto de Estudios Universitarios fue, por su profesorado y la disponibilidad de tiempo, la alternativa elegida; en aquel entonces, los años 1979 y 1980 que estudié casi la totalidad de las asignaturas-seminarios fui dirigido y asesorado por profesores que además de poseer maestrías y/o doctorados y de enseñar en otras instituciones de educación superior, practicaban su profesión como ejecutivos o directivos en empresas privadas o instituciones oficiales.

Hoy en 1987, siete años después, termino los créditos pendientes y desarrollo esta tesis, que se ha venido conformando con el recuerdo de mis experiencias profesionales y mi práctica docente de seis años (1981-1987) en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, donde, simultáneamente, desempeñe cargos de autoridad académica y de funcionario que he podido confirmar la universalidad de la administración y la enorme necesidad que los puestos tanto ejecutivos como directivos, sean desempeñados por personas preparadas en la ciencia y técnica de la administración y que desarrollen su expresión personal de "arte" sin improvisaciones.

El recuerdo sistematizado, la complementación con la investigación, el esfuerzo de ponerme "las camisas de los protocolos" y el animador deseo de terminar lo iniciado, me han ayudado a concretar en esta TESIS, mis conclusiones.

Es un afán de contribuir, como uno más de los convencidos que

la administración debe ser enseñada y aprendida primero en las escuelas y después aplicada en las organizaciones para promover científicamente el cambio en los rumbos equivocados de promotoras y copartícipes del consumismo que tienen; para virar y que se transformen en entidades de desarrollo del bienestar del individuo en un amplio concepto de responsabilidad social y de renovación y desarrollo del equilibrio ecológico.

México, D.F., 27 de octubre de 1987.

Jorge José Galindo Villa y del Valle

INTRODUCCION

Henry Fayol (1908) expuso sus ideas sobre la manera en que deberían desempeñarse el papel del manejo y dirección de los negocios, durante el "Cincuentenario de la Sociedad de la Industria Minera"; posteriormente desarrolló esa conferencia en su obra (1916) "Administración Industrial y General".

Por medio de la obra H. Fayol estableció la primera teoría general de la administración en forma comprensiva y completa, incluía su experiencia práctica en un marco conceptual con principios, elementos y procedimientos técnicos por él probados en la práctica cotidiana. Fue la primera que además del concepto de "universalidad" de la administración hace énfasis en la necesidad y posibilidad real de enseñarla en las escuelas y universidades.

Junto con la obra de H. Fayol aparecieron otras como la de F.W. Taylor (1911), H.L. Gantt (1908), F.B. y L.M. Gilbreth (1922), H. Munsterberg (1913) etc., que fueron los pioneros innovadores de la administración científica de principios del siglo XX.

Debido a que cada uno de los autores dio énfasis a diferentes aspectos de la administración y fueron seguidos por muchos individuos, a través de los años se produjo confusión en cuanto al pensamiento general de la administración. Harold Koontz realizó un

análisis crítico sobre la confusión de la teoría administrativa y fue publicado el artículo "La Jungla de la Teoría Administrativa" en julio de 1957 en la revista Journal of Academy of Management, como un intento serio de poner orden. Hay posteriores a él otros artículos que han tratado de dar nuevas aportaciones para dar "orden".

Después del surgimiento de los pioneros de la administración científica, incontables seguidores de cada uno han trabajado en la interpretación, valoración y su aplicación a la práctica de las distintas corrientes administrativas, que no obstante la "jungla" en la que se convirtió según H. Koontz y el aparente "desorden", estas diferentes corrientes se pueden identificar claramente en cuatro teorías o escuelas, tal como lo establece Claude S. George (1971) en su obra "Historia del Pensamiento Administrativo": La escuela tradicional o de la administración científica con F.W. Taylor como iniciador; la escuela del comportamiento, con H. Munsterberg; la escuela cuantitativa que no tiene en forma definida un iniciador solo; se reconocen trabajos de varios que utilizaron métodos cuantitativos como A.K. Erlang, F.W. Harris, R.H. Wilson, W.A. Muller, etc.; para resolver problemas en el ámbito administrativo; y la escuela del proceso administrativo iniciada por H. Fayol.

La presente tesis es una contribución a la teoría del proceso administrativo al dar nuevos conceptos ante análisis que señalan acontecimientos que no encajan y un hecho no abarcado, problemas

surgidos como dificultad teórica por el planteamiento original y no modificado total y explícitamente al conceptualizar como elementos (fases o etapas) de la administración a "organización", "dirección", "coordinación" y "control". A lo que H. Fayol llamó elementos de la administración - indicadores del proceso administrativo - yo los nombro como "etapas".

Durante la discusión y desarrollo para la comprobación de las hipótesis planteadas va surgiendo una reestructuración del proceso administrativo "clásico" para concretarse a planeación y ejecución, surgiendo una laguna teórica que finalmente se resuelve con la incorporación explícita, definida y categorización de una verdadera etapa final: la "evaluación".

MATERIAL

El material para la presente tesis lo constituyen la bibliografía anotada en la parte final, destacando de ella las obras de Henry Fayol (1916) "Administración Industrial y General", por ser el punto de partida de la teoría del proceso administrativo; Harwood F. Merrill (1970) "Clásicos en Administración", por reunir los 25 mejores ensayos clásicos sobre administración; George R. Terry (1953) "Principios de Administración", por considerarlo el mejor tratadista sobre proceso administrativo; Harold Koontz y Cyril O'Donnel (1974) "Elementos de Administración Moderna", por los enfoques de análisis y síntesis sobre la administración; José Antonio Fernández Arena (1965) "El Proceso Administrativo" por ser el primer autor mexicano en la materia que introduce cambios a la teoría "tradicional" del proceso administrativo; John B. Miner (1973) "El Proceso Administrativo", por su intención de integrar la variedad de escritos y formas de pensar en el campo de la administración, dentro de la teoría de proceso; Claude S. George Jr. (1972) "Historia del Pensamiento Administrativo" por el desarrollo del capítulo de "Una Teoría General de la Administración".

METODO

Planteamiento del problema, formulación de hipótesis, comprobación de hipótesis y construcción de la teoría, son los pasos que sigo en el desarrollo de la tesis con razonamientos deductivos e inductivos.

ANALISIS

1.- ORIGEN DE LA TEORIA DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

Indudablemente, de las obras escritas y publicadas de H. Fayol, la más difundida, conocida, estudiada y analizada es la publicada en 1916 en el "Bulletin de la Société de L'Industrie Minérale". Esta obra de Administración Industrial y General, Fayol la dividió en cuatro partes, sólo publicó las dos primeras, que constituyen el tema (desarrollado) de la conferencia dictada por él en el "Cincuentenario de la Sociedad de la Industria Minera", en Saint Etienne, 1908. La 3a y 4a partes nunca fueron publicadas.

En esta obra, prácticamente está resumida su experiencia de más de cincuenta años y expone su teoría en un estilo práctico, objetivo y enérgico. Se caracteriza por proponer un método científico para acumular conocimiento e integrar un conjunto válido para conformar una estructura de estudio en una nueva disciplina: "La Administración".

Su teoría se puntualiza en las siguientes tesis:

- 1.- Que la administración es una de seis operaciones, funciones de toda empresa y la única encargada de "articular el programa general de acción, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos.

- 2.- La administración sólo actúa sobre los individuos que forman el cuerpo social.
- 3.- La capacidad administrativa es la capacidad esencial de los jefes, así como la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional.
- 4.- La capacidad administrativa puede y debe adquirirse, como la capacidad técnica, primero en la escuela, luego en el taller.
- 5.- Los principios, leyes o reglas de la administración, no son rígidos ni absolutos y se aplican según las circunstancias diversas y cambiantes.
- 6.- La administración consta de cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.
- 7.- Los principios las reglas y procedimientos administrativos deben responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria; su ámbito es universal, en toda forma de esfuerzo humano.

El estudio de H. Fayol, al plantear la primera teoría comprensiva de la administración, lo hace señalando que todas las operaciones o funciones esenciales que realizan las empresas y

organizaciones para lograr sus objetivos o fines se clasifican en seis:

- 1.- Técnicas
- 2.- Comerciales
- 3.- Financieras
- 4.- Seguridad
- 5.- Contables
- 6.- Administrativas

H. Fayol, expone su teoría de la administración puntualizando explícitamente las subfunciones que identifica y define:

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

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

Dirigir: Hacer funcionar el personal.

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

Controlar: Que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Tal es el "proceso administrativo"; en el desarrollo del tema, por H. Fayol se encuentran principios, elementos, procedimientos y técnicas, basados en su experiencia, que ha trascendido al grado de tener aplicación y valor en situaciones actuales. No sólo para el proceso administrativo, planteó H. Fayol sus principios. Más

aún completó su teoría explicando catorce principios (principales, no únicos) sobre los que debe estar fundamentada toda la acción administrativa:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Jerarquía.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad del personal.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Unión del personal.

La obra del H. Fayol, perfectible como todo lo que hace y descubre el hombre, ha evolucionado, sin perder su esencia ni su carácter ecléctico.

2.- TRATADISTAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En 1923, el inglés Oliver Sheldon, con su libro "La Fisolofía de la Administración", presentó también un nuevo enfoque de análisis de la administración y coincidencias en cuanto a la concepción de proceso administrativo, aunque las diferencias con H. Fayol respecto de las funciones administrativas fueron de interpretación.

En 1935 el norteamericano Ralph C. Davis, presentó con su obra "Los Principios de Organización y Operación de Negocios" Un enfoque también de proceso administrativo, dividiéndolo en planeación, organización y control.

En 1953 el norteamericano George R. Terry, publica su obra "Principios de Administración" que refleja ya claramente la influencia de H. Fayol; hace importante aportaciones al enfoque del proceso administrativo el que divide en planeación, organización, ejecución y control.

Después de G.R. Terry han surgido innumerables obras sobre administración que tratan sobre proceso administrativo, veamos una breve lista de las propuestas por diferentes autores sobre proceso administrativo.

H.Fayol (1916) el iniciador:

preveer

organizar

dirigir

coordinar

controlar

R.C. Davis (1935):

Planeación

Organización

Control

L. Urwick (1943):

Planeación

Organización

Coordinación

Control

W. Newman (1951):

Planeación

Organización

Obtención de recursos

Dirección

Control

G.R. Terry (1953):

Planeación

Organización

Ejecución

Control

Koontz y O'Donell (1955):

Planeación

Organización

15002

	Integración
	Dirección
	Control
D. Mc Farlan (1958):	Planeación
	Organización
	Control
W. Jiménez C. (1963):	Planificación
	Organización
	Coordinación
	Dirección
	Control
J.L. Massie (1964):	Tomar decisiones
	Organizar
	Cubrir vacantes
	Planear
	Controlar
	Comunicar
	Dirigir
Greenwood (1965):	Planear
	Tomar decisiones
	Organizar
	Cubrir vacantes
	Dirección

	Liderazgo
	Controlar
A. Reyes P. (1966):	Previsión
	Planeación
	Organización
	Integración
	Dirección
	Control
Jonhson (1967):	Planear
	Organizar
	Control
	Comunicación
J.A. Fernández A. (1967):	Planeación
	Implementación
	Control
Gross (1968):	Tomar decisiones
	Comunicar
	Planear
	Activar
	Evaluar
Dale (1969):	Planear
	Organizar

	Cubrir vacantes
	Dirección
	Control
	Innovación
	Representación
M. Estrada (1974):	Planeación
	Organización
	Control
P. Le Breton (1975):	Planeación
	Ejecución
R. Cantú (1984):	Previsión y Planeación
	Organización
	Dirección
	Integración
	Ejecución
	Evaluación
J. Stanton (1984):	Planeación
	Ejecución
	Evaluación

De éstos y otros autores, hay algo importante en relación al proceso administrativo, no todos lo tratan en forma explícita, cabe mencionar, como dos ejemplos que lo abarcan, en primer

término a A. Reyes P. (1966) que dice "Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente".

Terry & Franklin (1982) al respecto nos dicen:

"En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo inextricable entrelazadas e interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa, el orden de las funciones será quizá como se indica en este estudio, pero para una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden, en tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga, por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Asimismo, algunas funciones necesitan ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan determinado las suyas, de acuerdo con los

planes y objetivos generales. De igual manera, el control no puede ejercerse en el vacío; debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera, los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo".

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El análisis de las obras nos refleja que además de las diferencias en la división del proceso, hay confusión en la "etapa" como un todo y sus partes (elementos) que la componen.

Por otra parte no es explícito, si existe en realidad un inicio una secuencia y un final, es también confuso.

John B. Miner (1973) dice "se puede ver con claridad que aún después de 50 años de esfuerzos, las generalizaciones basadas en la experiencia de personas con familiaridad y conocimientos no ha producido un consenso real".

Cuáles son (o deben ser) en realidad, las etapas del proceso administrativo?

Tienen o no una secuencia inalterable o es variable?

Dónde inicia y dónde termina el proceso administrativo?

Estas son las tres interrogantes o problemas, que la presente tesis sustenta están resueltas y se trata sólo de hacer una síntesis y hacerlo explícito.

4.- TERMINOS UTILIZADOS Y SU SIGNIFICADO.

Función administrativa es una de las seis funciones de la empresa, cada una de ellas está integrada por actividades y tareas distintivas de las demás y propias de cada una, me refiero a las funciones de la empresa que H.Fayol señala.

Para el análisis de la función administrativa con un enfoque de proceso las divido en etapas a diferencia de H. Fayol. para cada etapa, dentro del análisis como proceso, las divido en elementos.

Por proceso, entiendo todo fenómeno o acción que tiene un inicio, desarrollo y final. (Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno).

5.- HIPOTESIS:

A) La función administrativa es un proceso.

B) El proceso administrativo se integra de las etapas de PLANEAR, EJECUTAR Y EVALUAR.

DISCUSION

J. Barajas M. (1978) sintetiza el pensar y sentir de la humanidad al escribir en su obra "El hombre, el trabajo y la administracion" que ... "De toda la creacion de la naturaleza sobre la tierra, el hombre ocupa la privilegiada posicion de superioridad entre los demas seres vivos, al progresar mas rapidamente debido a su desarrollo intelectual."...

Este desarrollo intelectual se caracteriza en esencia por la capacidad de pensar antes de actuar, de actuar a "sabiendas" de lo que está haciendo y de aprender de lo que ha hecho y utilizar esa experiencia en nuevas o futuras acciones.

El "humano" por su capacidad intelectual aprendió y lo sigue haciendo, que al unir sus esfuerzos con otros semejantes puede auxiliarse mutuamente a conseguir con el mismo esfuerzo más satisfactores a sus necesidades.

A partir de las llamadas culturas mesolíticas se encuentran los orígenes de la unión de esfuerzos y por ende el inicio de las organizaciones que se han desarrollado hasta nuestros días al grado que "vivimos en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones"; R.H. Hall (1972) dice: las organizaciones son entidades que tienden a la consecución de un fin.

Las organizaciones están integradas por una gran variedad de recursos y de humanos al primer grupo Fayol le llama el organismo material y al segundo el organismo social; la función administrativa para Fayol es la "encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos".

Hemos dicho que se unen esfuerzos para "conseguir" satisfactores, que la unión de fuerzas más otros recursos forman las "organizaciones" y que la administración se encarga de "articular" un programa general", ese programa general deberá por lo tanto, ser encaminado a la consecución de los satisfactores que la organización necesita, desea, o para los cuales se unen esfuerzos.

La administración no tiene un fin en si misma se usa, aplica, desarrolla o está presente en las acciones de la organización para que ésta realice sus fines, cumpla sus metas y alcance sus objetivos. Terry & Franklin nos dicen: "La administración tiene un fin determinado; se aplica para alcanzar el logro".

Luego entonces, lo fundamental es saber exactamente que es lo que se desea lograr; al hacer administración científica el fijar e identificar y hacer explícito el o los objetivos es el primer paso a esta primera acción, en el ámbito administrativo se le nombra planeación o planificación que es la acción y efecto de planear o planificar; en esta primera parte H. Fayol la llamó "prever", es

decir escrutar el futuro y articular el programa de acción; A. Reyes P., lo divide explícitamente en "prever" argumentando que ésta responde a la pregunta qué puede hacerse? y después "planear" que consiste en fijar con precisión "lo que va a hacerse".

Mi opinión es que parte de un error ya que el mismo dice que: "para hacer previsiones es indispensable: a) fijar los objetivos o fines que se persiguen. Por lo tanto ya está planeado lo que ha de lograrse, en todo caso el prever qué puede hacerse? para alcanzar los objetivos está incluido en planear como dicen Terry & Franklin: "La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás, el filósofo romano Séneca expresó, "Si un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento le es favorable".

Rue y Byars (1977) afirma "Es inútil que un administrador trate de realizar las otras funciones administrativas sin tener un plan".

de la discusión se deduce entonces que el primer acto de la administración científica es planear.

Qué es planear? R.L. Acoff (1970) dice "La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos".

Pensar antes de actuar, se identifica con el sentido común y como dice J. Tinbergenn (1958) "no es una alternativa del sentido común, la planeación no puede ni debe substituirlo lo suplementa"; entendido ésto como la "cosa o accidente que se añade a otra para hacerla íntegra.

Planear es la actividad intelectual más compleja, difícil e interesante que realiza el hombre; la complejidad radica en la diversidad de factores interactuantes que han de considerarse y dentro de ellos uno que es impredecible: el hombre. Es difícil por estar forjando el "futuro", tratando de reducir la incertidumbre y proponiéndose hacer que las cosas sucedan como él desea. Es interesante por qué el hombre pone en juego todas sus capacidades intelectuales dentro del raciocinio y la creatividad para tratar de controlar su futuro en vez de simplemente predecirlo.

Y para poder hacer que las cosas sucedan, una vez resuelto el qué, el por qué y para qué se quiere, en forma cuantitativa, cualitativa y temporizada, se resuelven las incógnitas de cómo, cuándo, con qué, en dónde y quién.

La solución a las anteriores incógnitas se irán concretizando en los que llamó elementos de la planeación, así el qué hacer, por qué y para qué hacerlo? quedaron en los OBJETIVOS, el cómo? quedará reflejado en las POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y ORGANIZACION, el cuándo? en los PROGRAMAS, el con qué? estará reflejado en la

ORGANIZACION y en los PRESUPUESTOS y también en los PROCEDIMIENTOS y el quién? básicamente quedará en la ORGANIZACION y se reflejará también en PRESUPUESTOS.

Puede ser que de la lectura del párrafo anterior surgan algunas dudas, pero seguro que surge la duda, la organización dentro de la planeación?.

Claro! la ORGANIZACION, entendida como acción y efecto de organizar que es el establecer o reformar una cosa, sujetándola a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla, es OBJETO de la planeación.

Hagamos un análisis conceptual en el enfoque de los tratadistas de la administración sobre ORGANIZACION: H. Fayol: "Organizar, es decir constituir el doble organismo material y social de la empresa".

Urwick (1943) cuando habla de los diez principios de organización: "Principio del objetivo. Toda empresa, y cada una de sus divisiones, debe ser expresión del objetivo del negocio; en caso contrario, no tendría sentido y sería, por tanto, redundante. Es imposible organizar en el vacío; se debe organizar para algo".

Koontz & O'donnell (1955) "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para

supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa".

J.L. Massie (1964) "Para nuestro propósito, la organización se definirá como la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes".

A. Reyes P. (1966) "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

H. Arellano (1979) "La organización como función administrativa es el proceso que trata de la estructura de la empresa y de la asignación de todas las actividades y tareas que, de acuerdo con los planes pre-establecidos, deban ser ejecutados.

Terry & Franklin (1982) "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo".

El empeño que prevalece en los diferentes autores de administración por sacar a la acción de organizar de la de planificación se debe al hecho que confunden lo "que es" con lo que "debe ser" y por otra parte por no aislarse del concepto de la "organización como sujeto de estudio" como lo ven los sociólogos, algunos economistas y otros investigadores y que de hecho reconocen que han sido planeados tal como dice Etzioni (1964) "Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Por otra parte la confusión radica en que no separan del concepto organización (acto de organizar) lo primero de pensar en quien y como lo va a hacer de lo segundo distribuir las tareas ya teniendo o reclutando al personal. A. Reyes P., da una explicación por medio de la cual se refuerza el argumento de que la ORGANIZACION es objeto de PLANEACION, aunque él lo hace en términos para apoyar su concepción de una parte mecánica (igual que Urwick) y otra dinámica de la administración (estructuración y operación) teórico-práctico; nos dice:

- "a) La organización se refiere a "estructurar"; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere a como deben ser las funciones, jerarquía y actividades.
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones niveles o actividades que "están por estructurarse" más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- d) La organización constituye el dato final del aspecto estáti-

co o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica."

W.P. Sexton (1977) "Debe haber un plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de modo que el total de la actividad realice el objetivo único.; ...es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la empresa, entre sus miembros y las unidades de la organización".

Por lo tanto, antes de poner en práctica los planes hemos de haber definido durante la etapa de planear, en términos de distribución del trabajo de responsabilidades y autoridad quién lo va ha realizar, una vez definido y establecido esto (la organización) y no antes, se deberán poner en marcha, acción o ejecución los planes.

H.Fayol, después de su elemento de "prever", el cual quedó demostrado es parte de planear, estableció que seguían los elementos de "dirigir", "coordinar" y "controlar". Al analizar sus conceptos junto con los de otros autores podremos ver y afirmar que todos estos conceptos pueden y deben reunirse bajo el nombre de la segunda etapa: "EJECUTAR", veamos por qué.

H. Fayol.

"Dirigir, es decir, hacer funcionar al personal; coordinar, es decir relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; controlar, es decir procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas."

En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos".

Koontz & O'Donnell.

Hablan también de la función de congregar los recursos materiales y humanos, tratando sin detenimiento los primeros, desarrollan ampliamente de la "dotación del personal". "La función administrativa de dotación de personal se ocupa de conseguir individuos para la organización escogiendo, evaluando y desarrollando el personal apropiado y efectivamente para desempeñar las posiciones inherentes en la estructura".

"La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa".

"La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa se cumplan".

para conseguirlos se están llevando a cabo.

J.L. Massie.

"Asesorar: la técnica por la cual los gerentes seleccionan, entrenan, promueven y eliminan a sus subordinados".

"Dirigir: el procedimiento por el cual el desarrollo actual de los subordinados se guía hacia metas comunes".

"Controlar: el método que mide el desarrollo actual y lo guía hacia una meta predeterminada".

A. Reyes P.

"Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos y buscando su mejor desarrollo".

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

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

Terry & Franklin (1982).

"Ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos".

Dividen la ejecución en "Ejecución de los recursos humanos; motivación administrativa; dirección; comunicación; evaluación, desarrollo y compensación".

"Controlar es determinar que se está realizando - ésto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes."-

Con el análisis conceptual de integración, dirección y control encontramos en primer término que tanto la integración como la dirección están definidas en forma clara, que son para realizar los planes; no así el control, que en parte se definen como acciones para que se cumplan los planes y en parte para ver al final, como se realizaron.

R. Cantú (1984) en su obra de "Las etapas del desarrollo administrativo, un enfoque psicosocial". Se acerca a la solución del problema al afirmar: "El control es un punto importante, pero existe una confusión en cuanto a temporalidad".

Consideramos que el término EVALUAR es más cercano a nuestro esquema, (él está hablando de su enfoque sicosocial) que analiza lo ya realizado como motor inicial del proceso administrativo" (?).

El control, en tanto que sea un conjunto de actividades para prevenir o detectar y corregir desviaciones y hacer que el desarrollo sea conforme a lo planeado, pertenece a la etapa del hacer, es decir de la "EJECUCION".

Aceptado el hecho que una vez realizada la planeación hay que hacer que funcionen los planes, la EJECUCION de los mismos se inicia por reunir a todos los recursos y al personal (mano de obra o recurso humano), y dirigir al personal conforme a lo planeado, controlando que las acciones estén dentro del plan, encaminadas a la correcta realización de los fines, cumplimiento de las metas y obtención de los objetivos.

Se ha planeado y ejecutado el plan, termina así el proceso? ...en la obra "Administración General" de Preston P. Le Breton, parece ser así, el presenta lo que llama "un modelo de proceso modificado o de planeación y ejecución, donde también incluye al control dentro de la ejecución pero no va más allá.

Dejado así queda un vacío, un vacío del sentido común y de la característica del desarrollo intelectual del hombre y es la del

un vocablo nuevo que identifique la diferencia de tiempos y de objetivos intrínsecos entre "controlar" como parte de la ejecución y la de EVALUAR como tercera etapa y final del proceso administrativo.

Tal como lo aprecia en su "Enfoque Psicosocial de las Etapas del Desarrollo Administrativo", R. Cantú que dice: "EVALUACION. Consideramos que es la etapa del aprendizaje institucional. Es el momento de retomar las acciones con juicio crítico y honestidad, para no cometer en el futuro las acciones poco afortunadas del pasado".

Así el control como parte de la ejecución tendrá como objetivo intrínseco el prevenir o corregir desviaciones en la acción de lo planeado para realizar los fines, cumplir las metas y alcanzar los objetivos durante un periodo dado y con los recursos asignados, corrige acciones sin pretender modificar planes.

En cambio la evaluación tendrá como objetivo intrínseco además de comparar los resultados obtenidos con los deseados el de analizar también el plan en su conjunto, en sus partes y aportar sus conclusiones principalmente para modificar parcial o totalmente lo planeado, para reiniciar el ciclo del proceso para un nuevo periodo con un nuevo plan; un nuevo periodo que puede tener nuevos objetivos, diferentes metas o inclusive llegar a modificar los fines de la empresa.

En septiembre de 1986 se terminó de imprimir la tercera edición en español de "Fundamentos de Mercadotecnia"; México, D.F., Libros Mc Graw Hill de México, S.A. de C.V. c 1985; traducción de la séptima edición en inglés "Fundamentals of Marketing" U.S.A., Mc Graw Hill, Inc., c 1984, cuyo autor es William J. Stanton.

En su capítulo 2 (pág.24) afirma "Una de las principales responsabilidades del ejecutivo de mercadotecnia es administrar su sistema, esto significa planear, ejecutar y evaluar su sistema de mercadotecnia en la organización.

Es necesario destacar la definición de administración de dicho autor:

"Esta se puede definir como el proceso de planeación, ejecución y evaluación de los esfuerzos humanos dirigidos a un objetivo común" (pág.36).

"El proceso administrativo aplicado a la mercadotecnia consiste básicamente en 1) planear un programa de mercadotecnia; 2) ponerlo en práctica, y 3) evaluar su rendimiento. La etapa de planeación incluye fijar los objetivos y seleccionar las estrategias y tácticas para obtener los objetivos. La fase de ejecución implica formar y organizar el grupo de mercadotecnia y dirigir la operaciones actuales de la organización de acuerdo con el plan, y la evaluación del desempeño es un buen ejemplo del

proceso administrativo, pues significa mirar hacia atrás, y hacia adelante; ligar el resultado pasado con la planeación de las operaciones futuras. la administración ve hacia atrás para analizar los resultados a la luz de los objetivos de la organización. los resultados de la evaluación se utilizan para mirar hacia adelante y fijar los objetivos y los planes para periodos futuros".

CONCLUSIONES

- PRIMERO: Que las divergencias de análisis de la administración por los tratadistas se debe a la ausencia de correlación con el proceso lógico de pensar antes de actuar, de actuar a sabiendas de lo que se hace y de reflexionar sobre lo que se hizo.
- SEGUNDO: Que la confusión básica de las llamadas fase o etapas de "ORGANIZACION" y de "DIRECCION", se deben en primer término a lo antes dicho, en segundo a la necesidad de poner énfasis en dichas acciones por la importancia de las mismas lo que lleva a la tercera confusión de mezclar "lo que es", con lo que "debe ser".
- TERCERO: Que señalar al CONTROL como etapa final se debe a la confusión de ubicación en el tiempo y en los fines intrínsecos del mismo.
- CUARTO : Que organizar es un objeto, elemento que forma parte de PLANEAR y que dirigir y controlar son elementos que forman parte de EJECUTAR.
- QUINTO : Que la administración científica tiene un inicio, un desarrollo y un final, como sucesos continuados de fases o etapas que lo distinguen y lo califican como proceso.
- SEXTO : Que la etapa final del proceso administrativo es donde se hace un raciocinio reflexivo, analítico y crítico de los resultados obtenidos al final de un periodo determinado, haciendo énfasis en el análisis del camino seleccionado para lograrlos (PLANEACION) y de como se llevaron a cabo en la acción (EJECUCION), la que identificamos como EVALUACION.
- SEPTIMO: Que las etapas de proceso administrativo científico son PLANEAR, EJECUTAR Y EVALUAR.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACKOFF, Rusell L.
"Un Concepto de Planeación de Empresas".
México, Limusa, 1979.
- 2.- ALBERS, Henry H., SCHOER, Lowell.
"Principios de Organización y Dirección".
México, Limusa, 1973.
- 3.- ARELLANO A., Hernando.
"La Organización a su Alcance".
Colombia, Norma, 1979.
- 4.- ARIAS Galicia, Fernando.
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento".
3ra. Ed. México, Trillas, 1982.
- 5.- APPLEBY, Robert C.
"Así se Dirige una Empresa Moderna".
España, Anaya, 1971.
- 6.- AVENDANO F. Luis.
"El Control a su Alcance".
Colombia, Norma, 1979.
- 7.- BARAJAS Medina, Jorge.
"El Hombre, el Trabajo y la Administración".
México, Diana, 1979.
- 8.- BUFFA, Elwood S.
"Administración y Dirección Técnica de la Producción".
4ta. Ed. México, limusa, 1978.
- 9.- CANTU, Ricardo.
"Las Etapas del Desarrollo Administrativo", un Enfoque Psicosocial".
México, Editorial Diógenes, S.A., 1984.
- 10.- CAZARES Hernández, Laura y otros.
"Técnicas Actuales de Investigación Documental".
México, Trillas, 182.
- 11.- CORZO, Miguel Angel.
"Introducción a la Ingeniería de Proyectos".
México, Limusa, 1982.
- 12.- CHURCHMAN, C. West.
"El Enfoque de Sistemas".
México, Diana, 1978.

- 13.- DALE, Ernest.
"Organización".
México, Editorial, Técnica, S.A., 1968.
- 14.- DE GORTARI, Elí.
"El Método de las Ciencias"; Nociones Elementales.
México, Grijalbo, 1979.
- 15.- DRUCKER, Peter F.
"El Ejecutivo Eficaz".
5ta. Ed. Bs. As. Argentina, Edit. Sudamericana, 1973.
- 16.- DRUCKER, Peter F.
"El Empresario de la Nueva Era". (diálogos en Pomona).
México, Cecsá, 1979.
- 17.- DRUCKER, Peter F.
"La Gerencia". Tareas, Responsabilidades y Prácticas.
3ra. Ed. Argentina, 1978.
- 18.- EBLE, Kenneth E.
"El Arte de la Administración".
México, Norma Editores, 1980.
- 19.- ESTRADA M. Manuel.
"Administración Funcional".
México, UNAM, 1974.
- 20.- ETZIONI, Amitai.
"Organizaciones Modernas".
México UFEHA, (Manuales 271), 1979.
- 21.- FAYOL, Henry.
"Administración Industrial y General".
México, Herrero Hnos., Sucs. 1983.
- 22.- FERNANDEZ Arena, José Antonio.
"El Proceso Administrativo".
8va. Ed. México, Herrero Hnos., Sucs. 1973.
- 23.- FERNANDEZ Arena, José Antonio.
"Introducción a la Administración".
5ta. Ed. México, UNAM, 1977.
- 24.- GALEANO A. Jorge.
"La Planeación a su Alcance".
Colombia, Norma, 1979.
- 25.- GARZON R. Augusto.
"la Dirección a su Alcance".
Colombia, Norma, 1979.

- 26.- GALVAN Escobedo, José.
"Tratado de Administración General". Desarrollo de la
Teoría Administrativa.
2da. Ed. México, Trillas, 1981.
- 27.- GEORGE, Claude S.
"Historia del Pensamiento Administrativo".
España, Editorial Dossat, S.A. (Editorial Prentice/Hall
Internacional), 1981.
- 28.- HALL, Richard H.
"Organizaciones: Estructura y Proceso".
España, Ediciones del Castillo (Editorial Prentice/Hall
Internacional), 1973.
- 29.- HEIRS, Ben y PEHRSON Gordon.
"La Mente Organizacional".
México, Trillas, 1980.
- 30.- HERNANDEZ y Rodríguez Sergio y BALLESTEROS Inda, Nicolás.
"Fundamentos de Administración"
México, Interamericana, 1982.
- 31.- HEYEL, Carl (editor).
"Enciclopedia de gestión y Administración de Empresas"
Management.
España, Grijalbo, 1984.
- 32.- JAY, Anthony.
"La Dirección de Empresas y Maquiavelo".
España, Ediciones destino, 1967.
- 33.- JIMENEZ Castro, Wilburg.
"Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa".
4ta. Ed. México. Fondo de Cultura Económica, 1982.
- 34.- JIMENEZ Nieto, Juan Ignacio.
"Teoría General de la Administración".
España, Edit. Tecnos, S.A., 1975.
- 35.- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heimz.
"Elementos de Administración Moderna".
3ra. Ed. Inglés, 2da. Ed. México, Mc Graw Hill, 1986.
- 36.- KOURGANOFF, Vladimir.
"La Investigación Científica".
3ra. Ed. Argentina, Eudeba, 1963.
- 37.- LARROYO, Francisco.
"La Lógica de las Ciencias".
20ava. Ed., México, Porrúa, 1979.

- 38.- LOPEZ Cano, José Luis.
"Métodos e Hipótesis Científicos".
México, Trillas, 1982.
- 39.- LE BRETON, Preston P.
"Administración General".
México, Fondo de Cultura Económica, 1975.
- 40.- MARTINEZ Leal, Pastor.
"Administración Sistemática".
3ra. Ed. México, Cecs, 1979.
- 41.- MASSIE, Joseph L.
"Bases Esenciales de la Administración".
México, Diana, 1982.
- 42.- McCAY, James.
"La Administración del Tiempo".
México, Diana, 1979.
- 43.- Mc GREGOR, Douglas.
"Mando y Motivación".
México, Diana, 1982.
- 44.- Mc GREGOR, Douglas.
"El Administrador Profesional".
México, Diana, 1981.
- 45.- MERRILL, Harwood F.
"Clásicos en Administración".
México, Limusa, 1980.
- 46.- Miner, John B.
"El Proceso Administrativo".
México, Cecs, 1985.
- 47.- MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José.
"Fundamentos de Administración".
México, Trillas, 1983.
- 48.- NEWMAN, William H.
"La Dinámica Administrativa".
México, Diana, 1984.
- 49.- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.
"Diccionario de la Lengua Española".
19na. Ed. España, Espasa-Calpe, S.A. 1970.
- 50.- REYES Ponce, Agustín.
"Administración de Empresas". Teoría y Práctica.
(2 v.) México, Limusa, 1979.

- 51.- REYES Ponce, Agustín.
"Administración por Objetivos".
México, Limusa, 1979.
- 52.- REYES Ponce, Agustín.
"El Análisis de Puestos".
México, Limusa, 1978.
- 53.- RIOS Szalay, Adalberto y PANIAGUA Aduna, Andrés.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración".
México, Trillas, 1983.
- 54.- ROMERO Betancourt, Samuel.
"Principios Fundamentales de la Administración de Empresas".
México, Editorial IEE, S.A., 1977.
- 55.- RUE, Leslie W. y BYARS, Lloyd L.
"Administración". Teoría y Aplicaciones.
México, Representaciones y Servicios de Ingeniería, S.A.,
1985.
- 56.- SEXTON, William P.
"Teorías de la Organización".
México, Trillas, 1985.
- 57.- SIU, R.G.H.
"El Arte de Administrar"
México, Limusa, 1984.
- 58.- STANTON, William J.
"Fundamentos de Mercadotecnia".
3ra. Ed. México (7ma. Ed.) Mc Graw Hill. 1986.
- 59.- TERRY, George R. y FRANKLYN, Stephen G.
"Principios de Administración".
4ta. Ed. México (5ta. Ed. en Inglés). Cecsá, 1985.
- 60.- TINBERGEN, Jan.
"La Planeación del Desarrollo".
México, Fondo de Cultura Económica, 1973.
- 61.- VAN Fleet, James K.
"Los 22 Grandes Errores que Cometan los Ejecutivos y como Corregirlos".
México, Diana, 1978.
- 62.- VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo.
"Administración de los Sistemas de Producción".
México, Limusa, 1980.

ANEXO: DATOS SOBRE HENRY FAYOL

BIOGRAFIA

- 1841. Nació en Constantinopla.
- 1860. Se graduó en Ingeniería de Minas en la Escuela de Minas de Saint-Etiennen, Francia.
- 1860. Ingresa como Ingeniero de Minas a la "Compagnie Commantry Fourchambault Et Decazeville".
- 1888. Director de la misma sociedad.
- 1900. Presenta su primer artículo sobre administración.
- 1908. Pronuncia su "Histórico" discurso sobre "Principios Generales de Administración".
- 1916. Publicación original de: "Administración Industrial y General".
- 1918. Se retira de la sociedad donde fue director desde 1888 y se dedica a dar conferencias y escribir artículos y libros.
- 1925. Muere en Francia, donde pasó toda su vida.

LIBROS PUBLICADOS

- 1.- L'Incapacité Administrative de L'Etat - Les Postes et Télégraphes. paris: Dunod. Publicado originalmente en Revue Politique et Parlementaire, marzo de 1921.
- 2.- Administration Industrielle et Générale - Prevoyance, organization, Commandement, Coordination, Controle. Paris: Dunod. Traducción inglesa, General and Industrial Management, por Constance Storrs, Londres: Pitman, 1949, con un prólogo por L. Urwick. Publicado originalmente en 1916 en el Bulletin de la Société de L'Industrie Minérale.
- 3.- L'Eveil de L'Espirit Public. Paris: Dunod, 1927.

ARTICULOS PUBLICADOS

- 4.- Escrito sobre "Administración" al Congreso de Minas y Metalurgia, 1900.
- 5.- Discurso sobre "Principios Generales de Administración" en el Jubileo del Congreso de la Sociedad de la Industria Mineral, 1908.

- 6.- "Importance de la Fonction Administrative dans le Gouvernement des Affaires". Bulletin de la Société d'Encouragement pour L'Industrie Nationale, 1918.
- 7.- L'Industrialisation de L'Etat. Bulletin de la Société de L'Industrie Minérale, 1919.
- 8.- "La Doctrine Administrative dans L'Etat. "Segundo Congreso Internacional de Ciencia Administrativa, Bruselas, 1923. Traducción inglesa. "The Administrative Theory in the State", por Sarah Greer, en Papers on the Science of Administration, compilado por Luther Gulick y L. Urwick, Nueva York: Columbia University Press, 1937.