

Centro de  
Perfeccionamiento  
Experimentación e  
Investigaciones  
Pedagógicas  
MINISTERIO DE EDUCACION  
SANTIAGO — CHILE



INTRODUCCION  
AL ESTUDIO  
DE LA



**ADMINISTRACION  
GENERAL**

**Y EDUCACIONAL**

PROFESOR : JUAN ZEREGA ANFOSSI

**1972**

PUBLICACIONES DEL CENTRO SEDE CASTRO 441 FONOS 69107

DIAGRAMACION : J DOMINGO MUÑOZ SILVA

37

65.01:37  
C397i

MINISTERIO DE EDUCACION  
CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO  
EXPERIMENTACION E INVESTIGACIONES  
PEDAGOGICAS

-1665-

C397  
22

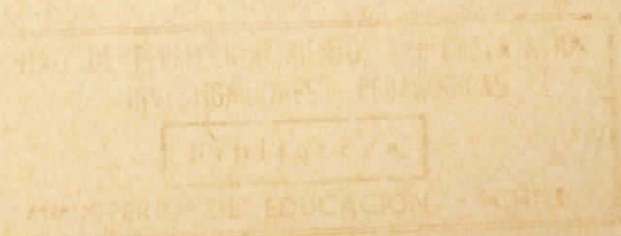
INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION  
GENERAL Y EDUCACIONAL

Profesor: JUAN ZEREGA ANFOSSI.

SANTIAGO DE CHILE -1972-

16062

19-x-73



Introducción

PRIMERA PARTE:

C A P Í T U L O I

DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA .. .. 1

- Algunos antecedentes históricos
- Fase teocrática
- Fase empírico-práctica
- Fase científica
- Resumen.

C A P Í T U L O II

PRINCIPIOS.OBJETIVOS.PROCESOS Y FUNCIONES DE LA ADMINIS-  
TRACION .. . . . . 14

- Principios administrativos
- Objetivos en la administración
- Los procesos de la administración
- Funciones de la administración
- Resumen.

C A P Í T U L O III

FACTORES Y ASPECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN . . . 38

- Factores que determina una adminis-  
tración
- Pericias y técnicas administrativas
- Aspectos de la administración
- Aspectos de organización
- La comunicación en una administración
- Resumen.

- Dos formas básicas de teoría de organización en la administración
- La burocracia como un sistema organizativo y administrativo
- La administración por objetivos
- La administración como técnica, ciencia y arte
- Resumen.

SEGUNDA PARTE:

C A P Í T U L O V

ALGUNOS ORGANISMOS Y HOMBRES DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA  
TEORIA ADMINISTRATIVA EDUCACIONAL . . . .

- Aspectos de la teoría de la administración educacional
- Recientes progresos en la administración educacional
- Hombres que contribuyeron con estudios sobre la administración educacional
- Resumen.

C A P Í T U L O VI

ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y ESCOLAR . . . .

- Procesos administrativos en la educación
- Administración centralizada y descentralizada
- La necesidad de formación de administradores.
- Resumen

C O N C L U S I O N E S . . . .

B I B L I O G R A F I A . . . .

## I N T R O D U C C I Ó N

Es indudable que la administración es considerada actualmente un instrumento indispensable para toda empresa que pretende alcanzar eficientemente, objetivos y metas preestablecidas.

Al mencionar la administración como factor determinante de la eficiencia de una empresa común cabe destacar que su valor se multiplica cuando la consideramos funcionando al nivel del sistema educacional. Por esto mismo se tiene hoy día el convencimiento que la administración debe penetrar o extenderse aún mas en todos los niveles.

Personalmente entiendo que los procesos de racionalización que implica la función administrativa es un recurso que permite claridad, comprensión y orden de muchos aspectos educativos, que solo una buena administración puede mejorar, y que antes solamente eran comprendidos y realizados de una manera empírica y no científica.

Mi trabajo primeramente trata de la Administración General y por entender que la administración es una sola, que tiene principios, funciones y procesos aplicables a toda la actividad administrativa.

Sin embargo es interesante destacar que ella es un conjunto de conocimientos que toman características peculiares en la medida que se aplica a situaciones diferentes, lo cual justifica hablar de una Administración Educacional; que es el objeto de la segunda parte de este trabajo.

El objetivo de esta estructura radica en la necesidad de hacer un análisis aspectos generales y básicos de la Administración General, para luego estudiar su aplicación en el campo educación.

En el primer capítulo hicimos un breve desarrollo histórico de la administración destacando los aportes de algunos estudiosos que contribuyeron a lograr lo que hoy en día se conoce sobre esta materia.

Seguidamente en el segundo capítulo describimos los principios, que son los que determinan las directrices generales, Los Objetivos los fines que se quieren conseguir, y por último los Procesos que son los medios para el logro de los objetivos anunciado.

Luego en el tercer capítulo nuestro interés se centró en determinar los aspectos y factores que ejercen influencia en el proceso Administrativo, los cuales deben conocerse para apreciar hasta que grado pueden ayudar o perjudicar la función de esta.

En el cuarto capítulo tratamos diversos aspectos que completan la visión sintética que dimos sobre la Administración General, para tal efecto tratamos algunas importantes Escuelas y Tendencias que nos dieron más elementos para llegar a definir la Administración como Arte, Ciencia o Técnica.

La segunda parte del trabajo enfoca algunos aspectos de la Administración Educacional, y se divide en dos capítulos.

El quinto capítulo contempla algunos estudios realizados ya sea por organismos y hombres que se han dedicado a la investigación de la Administración Educacional, destacando los aspectos más importantes.

La última parte, vale decir, el sexto capítulo se refiere a la administración a nivel del sistema educacional y unidad escolar. La centralización y descentralización del sistema. La importancia de la formación de administradores de la educación y la ausencia de estos elementos calificados.

Este trabajo me proporcionó la oportunidad de profundizar y ampliar mis conocimientos sobre este interesante y fundamental tema, que hoy en día reviste una importancia capital por el crecimiento de la complejidad de la situación y del proceso educativo, agudizándose estos hechos en los países emergentes.

\*

\*

\*

# C A P Í T U L O I

## DESARROLLO DE LA

## ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

### ALGUNOS ANTECEDENTES HISTORICOS:

Los hombres se asocian para ciertos objetivos que se pueden realizar de manera más completa, por el esfuerzo colectivo. Durante los siglos en que el hombre en combinación con sus semejantes realizó empresas de mayor volumen, al mismo tiempo perfeccionó el tipo de liderazgo, antecedente de lo que hoy conocemos como Administrador. Si bien es cierto no se alcanzó a perfeccionar el arte de dirigir grupos, más ellos contribuyeron de modo consistente, y en forma inconsciente en gran parte, de lo que hoy conocemos sobre Administración.

Para considerar algunos aspectos históricos de la Administración, no debemos perder de vista que ella nace con el hombre, desde el momento que tiene que realizar cosas para satisfacer sus necesidades fundamentales utiliza inconscientemente formas de organización, controlar, dirigir, etc

Al efectuar un estudio histórico de la Administración, tendríamos que realizar un trabajo solamente dedicado a este tema por que son muchos los hombres que contribuyeron, directa o indirectamente al desarrollo y desenvolvimiento de la Administración. Por tal motivo solamente menciona



remos algunos, que a nuestro juicio proporcionaron mayores aportes a la Administración, para tal efecto dividiremos el tiempo histórico en tres fases:

- a Fase Teocrática
- b Fase Empírica-Práctica
- c Fase Científica

Pero no podemos dejar de dedicar algunas reflexiones a los hombres que no siendo Administradores acumularon conocimientos técnicos, artísticos, filosóficos, y científicos a lo largo de la historia, siendo así los pioneros de la Administración Científica, una suma de conocimientos sin los cuales habría sido imposible obtener resultados que hoy día observamos.

El hombre antes de la fase teocrática, mejor dicho en la época pre-historia, su organización de vida estaba determinada por la ley del mas fuerte, naciendo de esto modo el jefe natural de tribu. De esta forma habría nacido la primera organización social.

Con el tiempo, cualquiera que fuera su origen, los jefes fueron evolucionando por las exigencias propias del grupo, cada tribu debe perfeccionar sus formas de dirección para defenderse de otras y atender sus crecientes necesidades y sus complejidades de sus propias vidas y del grupo.

#### a) FASE TEOCRÁTICA

En el inicio de esta fase histórica de la Administración, los hombres que la ejercieron en alguna forma eran de tipo Teocrático, son considerados en su época de inspiración divina o poseer un don sobrenatural.

Hamurabi: Fue una de las primeras manifestaciones de la Administración, según la Enciclopedia Británica vivió en el siglo XXIV A.C. en el Imperio Babilónico, para otros autores vivió en el siglo XXIII A.C., de todas maneras este pensador realizó en su época una obra Administrativa asombrosa inclusive el primer Código de Leyes de que se tiene noticia . El historiador Van Loon escribió de Hamurabi: "Hamurabi dió a su pueblo un conjunto de leyes gracias a las cuales el Estado Babilónico fue el Imperio mas bien Administrado del mundo antiguo"<sup>(1)</sup>.

Moisés: Es otro hombre que realizó en su época acciones de extraordinario valor, vivió en el siglo XIII A.C. Los hebreos vivían en Egipto en condiciones miserables, Moisés unificó aquel pueblo formando una Nación, para tal efecto debe elaborar un código que teniendo fundamento divino, y por medio de la fe lograr su objetivo. La técnica utilizada por Moisés es lo que llamamos hoy en día Leyes Objetivas y Leyes Subjetivas.

Los mandamientos las leyes fueron conocidas con ese nombre eran sintetizadas en decálogo para que los analfabetos pudieran contralorarlas contando con los dedos, en ese recurso esta la primera manifestación de lo que hoy llamamos Racionalización.

Confucio: Es considerado entre los mejores precursores de la fase Científica, que no fundándose en poderes o inspiración divina, realiza una obra admirable, sus máximas son hoy en día valederas, es considerado el primer profesor de Administración que se tiene noticia. Pero sus admiradores lo consideraron inspirado por la divinidad y como sus libros se tornaron sagrados es considerado entre los mayores pensadores de la fase Teocrática.

---

(1) VAN LOON - "História de la Humanidad" - Editorial Lozada - 1.948.

Vivió en el siglo VI A.C., sus lecciones eran entregadas con un lenguaje simple y claro.

Detestaba la violencia, decía que los hombres pueden vivir en comun y en paz, dándole importancia a la educación para formar esa mentalidad. Sus lecciones y maximas son consideradas las primeras manifestaciones sistematicas de las relaciones humanas.

Mohamed: A través de la religión nace un libro llamado "Alcaraz" de origen árabe y su creador es Mohamed, en el aparecen leyes que regulan la moral, la alimentación y las disposiciones materiales.

Pero lo más importante como contribución a la Administración es la notable noción numérica, que hoy día es universalmente adoptada. La contabilidad en partidas dobladas son de una importancia fundamental para la técnica de la Administración, así también este pensador contribuyó con otras manifestaciones culturales de gran valor.

#### b) FASE EMPIRICO - PRACTICA.

Los Administradores de esta fase, fueron principalmente religiosos según ellos actuaban por indicación o dirección directa de sus dioses cuyas voces no conseguían ser escuchadas.

Por lo tanto no dejaron ningún conjunto de conocimientos que dieran materia o antecedentes para la ciencia y a la filosofía.

Esta fase, sin embargo, es fundamental en el desarrollo de la Administración, aunque en ella no haya escritos o documentos que nos hablen de Administración, se acu-

muló un sin número de experiencias que más tarde constituyó material para la sistematización científica.

### c FASE CIENTÍFICA

Esta fase para algunos autores es dividida en la edad histórica en La Antigüedad Clásica, La Edad Media, y Edad Moderna, en cada una de ellas hay grandes personalidades que algunos de ellos sin ser explícitamente administradores dan elementos suficientes para incluirlos en la Fase Científica.

Entre los pensadores de la Edad Clásica merecen ser considerados por su aporte a la ciencia y la administración, Platón y Aristóteles.

Platón (Ateniense, V-IV A.C.) Hablando de las funciones del Estado en su obra "La República" nos describe la organización de los estados en los cuales evidencia un claro espíritu administrativo, y una nueva visión de organización sistematizada.

Aristóteles (Griego IV A.C.) En su obra "La Política" nos describe la forma de organización de los estados, inclusive hace divisiones de tipos de formas de gobierno (Monarquía, Aristocracia, y Democracia) Otro aporte importante fue la defensa sobre la división del trabajo, y el esfuerzo colectivo en la realización de metas y objetivos, hoy incorporados como principios a la Ciencia de la Administración.

Paccioli (Italiano XV-XII) Es considerado el más grande precursor de la Edad Media al desarrollo de la Administración Científica, su contribución más importante fue divulgar la

Contabilidad por Partidas Dobladas en el mundo Occidental, sin ellas sería imposible realizar un verdadero control en los sistemas o formas de administración, inclusive sin contar con ellas no existiría la Ciencia de la Administración.

Los mayores precursores de la Administración Científica se encuentra en la Edad Moderna de esa época destacaremos algunos de ellos:

Descartes, Réne (Frances XVI-XVII Como Galileo es considerado el fundador de la Filosofía Moderna, su contribución para la Administración están contempladas en su obra "Método Cartesiano" donde anota principios de la Investigación Científica describiendo los siguientes pasos en el proceso científico:- "Duda Sistemática o el de la Evidencia, Análisis, Síntesis, y Enumeración".

Los cuatro principios de Descartes son considerados inicial y maestra de la investigación.

Smith, Adam (Escoces XVIII Escribió sobre "Las Riquezas de las Naciones" o "Pesquisas sobre la causa de las Riquezas de las Naciones" con esta obra apporto elementos muy útiles y importantes para la administración, pues relacionó los actos administrativos con los fenómenos sociales.

Comte, Augusto (Francés XIX) Realizó estudios notables en el dominio de las Ciencias Sociales, su contribución para la Administración Científica de importancia relevante, son los principios de:

Simpatía - todo trabajo aun siendo científico debe tener presente un carácter de simpatía.

-7-

Períodos de Reposo - todo trabajo debe tener períodos de descanso, a fin de que el organismo se recupere.

Sociología como principio. - dentro las cuales toda sociedad se agita y se desenvuelve.

En esta parte del trabajo, mencionaremos a los pioneros de la ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA del siglo XX. En esta parte se inicia en forma específica el estudio y la investigación de la ciencia administrativa, además, en esta época es donde más se destacan los hombres que se dedicaron a este tipo de estudio, pero solamente mencionaremos los que consideramos más importantes.

Taylor, Frederick (Estados Unidos, 1.858 . Su mayor esfuerzo consiste en desterrar del trabajo la improvisación y la actuación empírico práctica, sustituyéndola por la científica. Su actitud crítica y sus constantes investigaciones de las causas proporcionáronle un lugar privilegiado, que lo mantiene como precursor de la ciencia y de la dirección

"Fue al mismo tiempo, un descubridor de la aplicación de la ciencia a la fase de la producción que afecta íntimamente al trabajador.

Comprendió que se trataba de problemas humanos así como de materiales y mecánicos, y en sus investigaciones tuvo en cuenta los aspectos psicológicos cuando estudiaba el elemento humano"<sup>(2)</sup>.

---

2) GERENCER, P. - Prefacio de la obra "Principios de Administração Científica" de F. Taylor, Ed. Atlas, S.A., 7ª Ed., Pág. 23.

Algunas de sus ideas más importantes se expresan así:

- Escoger a los trabajadores para producir más y mejor.
- Controlar el trabajo para que sea ejecutado por las normas establecidas.
- Distribuir atribuciones y responsabilidades dentro del personal de una empresa.
- En resumen, diremos que hay una notoria especificación de funciones, separación, preparación y control por un lado y del otro lado, ejecución.

A estos cuatro principios explícitos se encuentran en la obra de Taylor, un mínimo de once principios implícitos, los cuales pueden ser considerados desdoblamientos de ellos.

Los aporte de Taylor fueron muchos más. En nuestro trabajo destacaremos, más adelante, algunas de sus ideas, porque todas ellas se mantienen aún en vigencia, principalmente todas las relativas a la racionalización del trabajo.

Gantt, Henry (Estados Unidos, Siglo XX) Entre sus obras debemos destacar, el llamado el gráfico de Gantt, genial instrumento de previsión y control, que posibilita con rapidez establecer la relaciones entre la previsión y las realizaciones. Estableció valiosas teorías sobre liderazgos, salario, dirección de personal y relaciones humanas, contribuciones estas, de gran valor para la administración y principalmente para las actividades pioneras sobre la racionalización profesional.

Fayol, Henry (1.841, Constantinopla). Vivió la mayor parte de su vida en Francia, donde realizó sus mayores observaciones y

estudios de la sistematización del trabajo.

Su famosa obra, "Administración General", publicada en el 1.916 constituye un documento clásico de la administración científica. En ella da un nuevo concepto de la administración y determinó catorce principios generales, dejando consignados varios otros en forma implícita.

Los principios determinados por Fayol serán anunciados y tratados cuando en otro capítulo se considere los principios de la Administración. ^

Además de explicar el significado de cada uno de estos principios, su aporte fue muy valioso en la determinación de los elementos de la administración. Ellos son:

- a) Previsión
- b) Organización
- c) Comando
- d) Coordinación
- e) Control

El Fayolismo, según sus propagandistas es una escuela de jefes. Por último, para llevar a la práctica la administración científica propone la formación de Administradores.

Ford, Henry (Estados Unidos, siglo XX) Aporta a la producción y a la Administración nuevos sistemas de trabajo como el trabajo en serie, una nueva organización dividida en secciones y departamentos, jornadas de trabajo, y incluyó a la mujer en el trabajo industrial, una de sus ideas era "Hacer lo mejor posible las cosas y distribuir con claridad las responsabilidades"



Stakhanov (Ruso, siglo XX) En 1.936 introdujo, con el fin de corregir el mal que aquejaba a la nación rusa de una baja producción, creando una crisis económica. Los métodos introducidos por él fueron de origen Norteamericanos.

Mayo, Elton (Australiano, 1.880) Lo que su antecesor Munsterberg Hug, Mayo realizó estudios de administración sobre bases Sicológicas, donde contempló la selección, orientación y adaptación profesional.

Realizó un gran aporte a la administración científica, habían sido considerados en la producción, técnicas de trabajo de liderazgo y de estructuración de las empresas; Mayo se debe el gran mérito de aportar los elementos Sicológicos y Sociológicos en la Administración Científica, sus libros sobre el tema y artículos publicados dieron motivo para que muchos estudiosos sobre el mismo asunto dudaran si la administración debe considerarse como Ciencia Aplicada o Ciencia Social.

Parker Follett, Mary (Estados Unidos, 1.868) La contribución más destacada de Mary Parker para la administración fue en considerar cualquier empresa fuera local, o nacional, de negocios o un sistema educación, debía contemplar como cosa fundamental en la administración las Relaciones Humanas Dinámicas y Armoniosas y resumió estas ideas en cuatro principios básicos:

- 1.- Coordinación por contacto directo de las personas en una empresa.
- 2.- Coordinación en las primeras etapas.
- 3.- Coordinación como una relación recíproca de todos los factores de la situación.

4.- Coordinación como un proceso dinámico y continuo.

Sus pensamientos sobre relaciones humanas pueden ser caracterizados como la inclusión de los valores sociales en favor del desenvolvimiento de los individuos en una empresa.

Barnard, Chester (Estados Unidos, 1.886) Fue otro estudioso de la administración, sus mayores aportes fueron el concepto de la Eficacia y Eficiencia en la organización. La eficacia es orientada para el sistema tenga que ver con la obtención de los objetivos de la organización, la eficiencia orienta a las personas a tener sentimientos de satisfacción en realizar su trabajo y sentirse parte integrante de la organización. Por primera vez fue considerada la relación existente entre los objetivos de la organización y la satisfacción.

Otras de las contribuciones para la administración fueron las organizaciones formales y informales. En toda organización formal existen una organización informal, su origen es en base de necesidades comunes, y ellas alteran las experiencias, los conocimientos y las emociones de las personas. Desempeñan tareas importantes en la organización como medio de comunicación o establecer un auto-respeto entre sus miembros. Bernard entendía que la organización informal no podía ser desconocida, que era un hecho real y por tanto tenía que ser contemplada en la organización de una empresa, de cualquier tipo que esta fuera.

## RESUMEN DEL I CAPITULO

El hombre necesita satisfacer necesidades que su propia existencia le impone, para tal efecto asume una actitud que tiene de lo que llamamos Administración, por tanto se dice que la Administración es tan antigua como el hombre.

Sin embargo para realizar un estudio ordenado se <sup>La</sup> dividido el tiempo histórico en etapas o fases: Teocrática, Empírico Práctica, y Científica.

- FASE TEOCRATICA: Corresponde al período más antiguo donde a parecen aportes para la administración, se destacan hombres como Hamurabi, Moisés, Confucio, Mohamed.
  
- FASE EMPIRICO PRACTICA: Los Administradores de esta etapa fueron eminentemente prácticos y no dejaron escritos sobre asuntos de Administración.
  
- FASE CIENTIFICA: Es la fase más importante, se divide en Antigüedad Clásica, Edad Media, Edad Moderna. Hombres como Platón, Aristóteles, Paccioli y Descartes, aportan ideas importantes sobre el campo del conocimiento Administrativo.

La edad es la más importante pues en ella se dan los hombres que contribuyeron a la concepción de la Racionalización del Trabajo y dieron elementos para la constitución científica de la administración. Taylor y Fayol formularon los principios básicos pero reciben con Elton Mayo, Parker Follett y Chester Barnard, aparecen consideraciones Psico-

lógicas y Sociales en el trabajo, y la comprensión de las necesidades del trabajador, la identificación de la organización con los factores formales y informales.

Todo ello permitió la elaboración un cuerpo de doctrinas que fundamenta científicamente la administración.

\* \* \*

## CAPÍTULO II

### PRINCIPIOS, OBJETIVOS

### PROCESOS Y FUNCIONES

### DE LA ADMINISTRACIÓN

#### PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Los principios de la administración se tornan importantes y fundamentales en el inicio de la administración científica entre los que aportaron ideas sobre este campo, de importancia podemos mencionar primeramente a Taylor el determina cuatro principios:

- 1) Substituir del trabajo la improvisación, y la actuación empírico-práctica por la científica.
- 2) Escoger a los trabajadores y prepararlos para que produzcan más y mejor.
- 3) Controlar el trabajo para constatar que se está haciendo bien, y conforme a las normas establecidas con base científica.

- 4) Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades.

Para Fayol, los principios generales de la administración eran sintetizados en catorce:

- "1) La división del trabajo,
- 2) La autoridad,
- 3) La disciplina,
- 4) La unidad de comando,
- 5) La unidad de dirección
- 6) La labor de subordinación de los intereses particulares a los intereses generales,
- 7) La remuneración del personal,
- 8) La centralización,
- 9) La jerarquía,
- 10) El orden,
- 11) La estabilidad del personal,
- 12) La iniciativa,
- 13) La unión del personal,
- 14) La responsabilidad."<sup>(5)</sup>

Debemos tener en cuenta que algunos teóricos de la administración científica formularon sus propios principios, todo depende del enfoque científico de su planteamiento. Para algunos será en base a aspectos sociológicos; para otros psicológicos o matemáticos, pero si, podemos decir como Fayol "no existe nada rígido ni absoluto en materia de ad-

---

(5) FAYOL, H. - "Administração Industrial e Geral" - Ed. Atlas S.A. - 7ª Ed. - Cap. I | pág. 44.

ministración todo depende de una posición determinada. Nunca se aplicará el mismo principio dos veces en condiciones idénticas y es necesario tener en cuenta situaciones diversas y variables, hombres igualmente variables y diferentes y muchos otros elementos también variables".

Por tanto podemos decir que los principios serán factibles de adecuarse a todas las necesidades y situaciones. Lo fundamental es saber utilizar los, actitud que precisa de experiencia y inteligencia y decisión en un momento determinado.

La administración es concebida para Fayol como un ciclo del pensamiento en acción, ya que toda acción humana tiene una finalidad en dirección a metas pre-establecidas.

Los principios de la administración desenvuelven normas o directivas para la decisión del comportamiento administrativo, basadas en gran parte en un modelo impersonal y instrumental de la organización.

La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es naturalmente, aquel que posibilita al grupo a alcanzar los objetivos propuestos, sin perder de vista los principios que inspira para su logro.

Cuando estudiamos administración encontramos dificultades para recordar todos los principios respectivos. Para tal efectos algunos autores de la ciencia de la administración los dividen en dos grandes grupos. Los principios elementales o fundamentales y los principios complementarios. El proceso de la localización y selección de los principios se realizan en base a:

- Observación extensa y metódica de hechos.
- Formulación de hipótesis interpretativas de los hechos.
- Sugerencias de las hipótesis y la experimentación.
- Inducción de los resultados de la experimentación presentada en forma de principio.
- Rectificación de la experimentación, y como consecuencia convertidas en principios.

La actuación basada en principios pre-establecidos es el único factor que distingue la Administración Científica, de la que no lo es.

De la disminución, cambios etc. de los principios de la administración llegamos al estado actual, identificándose según algunos autores aproximadamente a setenta principios.

Como ya dijimos los principios tienen un número limitado y son verdaderos y fijos aplicables en cualquier parte del mundo y sirven para cualquier género de empresa o actividad.

Ahora los principios de la administración indican la dirección, orientación de la acción, más ellos por si solo no son instrumentos para lograr un objetivo determinado, los medios para tal efecto son los llamados procesos de la administración.



## OBJETIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Cualquier organización empresarial justifica su existencia por el cumplimiento de lo que es necesario. Estas necesidades forman la base para la formulación de objetivos, en las metas de la empresa y sus varias unidades.

Toda empresa tiene objetivos múltiples que una formulación y comunicación de estos objetivos son vitales para la administración eficiente. Podemos enumerar algunas características de los objetivos:

- 1) Naturaleza de los Objetivos.
- 2) Necesidades de los claramente definidos.
- 3) Especies de Objetivos organizacionales.
- 4) Formulación de objetivos.
- 5) Principios que se aplican a los Objetivos
- 6) Inicio y mantención de los Objetivos.

### 1.- Naturaleza de los Objetivos:

Los objetivos son valores contemplados por la organización, son metas que deben estar en concordancia con las varias aspiraciones de una empresa. Cuando estos Objetivos no son identificados claramente se tiende a producir confusión en la administración.

Los objetivos son aspiraciones y las metas son la concretización de ellos.

Los Objetivos dan dirección consistencia y equilibrio a las actividades de la organización, y forman base para la ejecución de las funciones de la administración. Indican la misión que le corresponde a la organización y a los Objetivos debe su creación como tal.

## 2.- Necesidades de los Objetivos claramente definidos:

La orientación que los objetivos imprimen a la conducta de la organización no puede ser realizada si el los no fueron claramente percibidos y comprendidos, es importante para el funcionamiento de una empresa la determinación de los objetivos con claridad y de fácil comprensión, para tal efecto la administración emita una declaración definida y clara de los objetivos de la organización. Las ventajas para la administración de este proceso de definición de los objetivos son los siguientes:

- a) Establecer la base para el planeamiento más eficiente.
- b) Dar una mejor orientación a la estructura de la organización.
- c) Mejorar la base para la dirección y motivación.
- d) Perfeccionar el proceso de control.

## 3.- Objetivos Organizacionales:

En las mayorías de las organizaciones contemplan más de un objetivo, unos tienen mayor importancia que otros.

Es posible clasificar los objetivos por diversas maneras, la razón para determinar los objetivos es

principalmente para desempeñar un mejor trabajo de la administración y muy útil clasificar los que tienen mayor importancia para el planeamiento, organización, dirección y control de las actividades, en esta ocasión mencionaremos algunas clasificaciones más importantes de los objetivos:

- a) Objetivos de servicio económico (comprende aspectos económicos)
- b) Objetivos organizacionales (comprende aspectos de organización)
- c) Objetivos sociales (comprende grupos, comunidad, sociales)
- d) Objetivos operacionales (comprende distribución, ejecución, cantidad y calidad en las operaciones)
- e) Objetivos personales (comprende los aspectos personales)
- f) Objetivos en base al tiempo (comprende de corto, medio, largo plazo en el tiempo)

#### 4.- Formulación de Objetivos:

En la formulación de objetivos tienen importancia algunos factores que se relacionan y ejercen influencia sobre la formulación de ellos.

a. Acción de los propietarios:- Con mucha frecuencia los objetivos originales se pierden o se tornan oscuros a medida que la empresa continua su existencia. El cuerpo de propietarios o administradores cambian y nuevos miembros que ingresan para substituir a los que se retiran.

Nuevas ideas nuevo énfasis en la interpretación de los objetivos de la empresa, ocasionan una alteración en la dirección y propósito de la empresa. Estos nuevos cambios deben ser estudiados y ejecutados con inteligencia para no alterar la marcha de la empresa y sobre todo debe contemplarse fundamentalmente la continuidad de la función de la misma.

En resumen un objetivo puede ser incorporado, cambiado o modificado, pero ello no significa alterar la continuidad de los planes y propósitos determinados o con anticipación, esto es posible porque una de las condiciones de los objetivos es su flexibilidad.

b) Acción de la Administración:- Donde los dueños son los administradores o son empleados como en la funciones públicas, estos hombres son capaces de influir fuertemente no solamente en la ejecución, como también en su formulación de los objetivos, debe tenerse en cuenta y siempre presente, y adquirir certeza que la administración basa su función en la concentración de los objetivos organizacionales y no en objetivos con una tendencia personal o partidista.

c) Acción de los empleados:- Los empleados afectan directa o indirectamente los objetivos de la empresa, tanto en su formulación sino principalmente en su satisfacción del logro de ellos.

La Formulación de objetivos debe considerar a los hombres que en una empresa elaboran es la forma de evitar trastornos posteriores que dificulten la buena marcha administrativa y por consecuencia la empresa. Con mayor razón si los empleados están sindicalizados y ella debe contemplar esta organización informal, que como organismo tiene propios objetivos y finalidades, y constituyen una fuerza que

representa un grupo de personas y un conjunto de intereses y sentimientos. Los objetivos generales de una empresa tiene que considerar los intereses de los empleados, y proceder en un plano de armonía entre la parte directiva y laboral.

d) Acción de los factores del Medio:-

En el medio ambiente donde funciona una empresa que pueden ser limitaciones o por el contrario estimulantes o favorecedoras del desarrollo de la misma, estos aspectos pueden ser de orden económicos, políticos, sociales y debe ser conocidos por el administrador para poder controlarlos. En caso que los factores sean negativos eliminar o disminuir al mínimo su influencia, en caso contrario sean favorables sumarlos en beneficio de la empresa para el logro de los objetivos. Otro aspecto del medio ambiente es la localidad, estado, o nación, por tanto los objetivos de la empresa deben ser considerados por este estado o localidad.

En las economías regimentadas como la Unión Soviética los objetivos están determinados por el estado por tanto los efectos del el medio ambiente y empresa son menos conflictivos. Pero en otro sistema de organización política estatal sucede muchas veces que existen factores no coincidentes con los objetivos de la empresa y las características Políticas y económicas o de otro tipo del estado. Es así que se le ponen restricciones a la empresa, la administración debe adoptar por una acción que coordine los intereses de la empresa y del medio.

e) Auxilios para el establecimiento de los Objetivos:- Algunas técnicas o instrumentos científicos de administración son de utilidad para la formulación de objetivos.

Las técnicas de pesquisas del mercado, de la exigencia de calidad y cantidad, las técnicas de producción, de control, de organización y de dirección son factores que ayudan a la formulación de los Objetivos.

La obtención de todos los objetivos depende de un moderno uso de instrumentos progresistas y científicos para la administración. Nada produce si se determina un objetivo de gran envergadura y que posteriormente se comprueba que no es aplicable en la práctica.

#### 5.- Principios que se aplican a los Objetivos:-

En la formulación de objetivos se deben contemplar algunos principios que tengan validez y solidez, como metas que se pretende lograr:

a) Principio de aceptabilidad:- El objetivo debe ser aceptado por las personas cuya acción tiene relación directa con la consecución. Esto es un objetivo organizacional precisa tener significación para los miembros de una organización. Cuanto más aceptada sea el objetivo propuesto mejor será la acción exitosa en las actividades de una empresa.

b) Principio de variabilidad:- Para ser efectivo precisa ser flexible dentro del tiempo determinado, sí bien es cierto que cada objetivo tiene que contemplar un tiempo y espacio para tener una meta de término, pero además debe contemplar la adaptación en su proceso de lo contrario perderá su eficacia como tal.

c) Principio de motivación:- Para ser un objetivo eficaz debe tener cualidades de inspiración, que motiven al personal para obtener su realización.

Sí toda empresa contempla al máximo los valores de la motivación sin duda que el rendimiento laboral sería de mucha eficacia.

d) Principio de simplicidad:- Cada objetivo debe contemplar claridad en su comprensión y breve para retener su contenido, es la manera de tener significado para todos y sobre todo expresión en las finalidades que per sigue.

e) Principio de comunicación:- Un objetivo formulado entre cuatro paredes, sin ser comunicado ni divulgado entre los que están ligados a su ejecución pierde definitivamente su validez por muy importante que este sea. El conocimiento de la finalidad que persigue es muy importan te para su realización.

#### 6.- Inicio y mantención de los Objetivos:

Los ejecutivos o los funcionarios administrativos son los responsables directos del desenvolvimiento de los objetivos más importantes y de estos se desprenderán los objetivos menores que serán desarrollados por los responsables en el orden jerárquico.

A medida que el tiempo y el desarrollo de una empresa transcurren hay necesidades de comunicar los objetivos y las modificaciones que ellos sufren. Los objetivos originales deben ser constantemente examinados, porque a veces sufren modificaciones por cambios en los sistemas de ejecución y el objetivo original no interpreta fielmente la nueva dirección o meta de una organización.

La administración precisa observar conscientemente los objetivos para proponer su mantención, reali

lizar modificaciones o cambios para el logro de las metas propuestas.

## LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los procesos de la administración son formas organizadas y sistematizadas de lograr las metas propuestas. Los procesos varían de acuerdo a los medios, circunstancias y los recursos. Podemos citar un ejemplo, el proceso de control será aplicado por medio de definiciones que puede tener distintas formas de contenido y aplicación pero no perderá su carácter de control.

El mejor proceso será aquel en determinadas circunstancias satisfaga el objetivo por conseguir y el principio que lo determina.

Podemos decir que los procesos son los medios que la administración utiliza para obtener en la práctica el máximo beneficio con el mínimo de pérdidas y inclusive de tiempo.

Como ya dijimos los procesos son múltiples y variados pero algunos autores los clasifican en dos grandes grupos:

- a) Procesos Elementales o Básicos
- b) Procesos comunes o simples.

a) Los procesos elementales son los dedicados a satisfacer los principios elementales o fundamentales como el proceso de planeamiento.

b) Los procesos comunes o simples son los destinados a satisfacer los principios complementarios tal como el proceso de remuneración.



En esta oportunidad mencionaremos algunos procesos más importantes:

- El Planeamiento como Proceso Administrativo:

El planeamiento es un instrumento científico y técnico, es una actividad diaria, la conveniencia de planificar es hoy ampliamente reconocida.

Así pues la planificación es utilizada en distintos niveles y actividades, los seguidores de Taylor insisten en que un planeamiento detallado es indispensable en las operaciones de la producción. Actualmente todo gobierno se preocupa de planificar la economía, la educación, etc. creando el desarrollo económico y para tal efecto son instalados departamentos o comisiones de planificación, con la formación de técnicos necesarios en esta técnica.

De una manera general podemos decir que planificar es decidir anticipadamente lo que debe ser realizado, en forma racional y sistemática con planos de acción preestablecidos, con una continuidad y flexibilidad que le permitan adecuarse a las situaciones imprevistas y por último una evaluación para determinar los aciertos y errores en su puesta en marcha.

Los factores en un planeamiento dependerán fundamentalmente de los objetivos que están determinados en la elaboración de un planeamiento, será distinto un planeamiento de administración con uno de educación si bien es cierto utilizan las mismas técnicas sus finalidades son distintas y los tipos de planeamiento varían.

En un planeamiento de administración general los factores serán los siguientes:

- a) Naturaleza del planeamiento
- b) Métodos del planeamiento
- c) Areas del planeamiento
- d) Factores que afectan al planeamiento
- e) Normas para un planeamiento eficiente
- f) Control del planeamiento

Si bien en algunos casos coinciden en otras oportunidades difieren en sus formas de desarrollo.

#### La Organización como Proceso Administrativo:

La elaboración de planos implican varias actividades y para estas puedan ser administradas con eficiencia es indispensable que exista una forma de organización.

Desde el momento que dos o más personas contribuyen con su esfuerzo para una tarea común, se torna necesario establecer las atribuciones de cada una de ellas. Las actividades administrativas y de organización tienen que ser divididas en una serie de cargos bien especificados con las atribuciones determinadas que pasan a ser atribuidas a determinadas personas (campo de acción) y relacionándolas entre estas, a fin de asegurar que los esfuerzos sean coordinados para objetivos comunes.

El proceso administrativo de organización de cualquier empresa necesita contemplar lo siguiente:

- a) Dividir y agrupar el trabajo a realizar en funciones individuales.

- b Definir las relaciones que se establecen entre los encargados de esas funciones.
- c Determinar ubicación dentro de la estructura jerárquica.
- d) Determinar con claridad las funciones, las responsabilidades, las atribuciones y los derechos de cada cargo.

En toda organización se dan también las relaciones informales y sociales a pesar que poca influencia ejercerá la administración sobre ella, pero no debe desconocerla y permitir esas actividades.

La organización es fundamental tanto para las pequeñas o grandes empresas de cualquier tipo que sea, la organización es el ordenamiento racional de la acción.

Los interrogantes que se presentan en la organización de una empresa pueden ser sistematizadas de la siguiente forma:

- 1.- Como subdividir las actividades para fines administrativos
  - a) Qué criterio emplear al definir las actividades de cada departamento, y las actividades de cada persona?
  - b Qué divisiones de servicio deberán ser creadas y que cargos son los necesarios?
- 2.- Qué relaciones deberán ser formalmente establecidas en los departamentos
  - a) Como delegar autoridad y responsabilidad?
  - b Cual es el grado o medida aconsejable para la descentralización?

c) Como utilizar asesoria y la autoridad funcional?

3.- Son necesarias medidas especiales a fin de hacer de la empresa una unidad funcional de trabajo.

a) Que papel debe haber a las comisiones?

b) Que funciones deberan ser desempenadas por las direcciones?

4.- Cual debera ser la estructura general de la organizacion.

a) Establecer limites para la ampliacion de la supervision?

b) Equilibrada y funcional o estructura general?

c) Que metodo de accion debe contemplar (horizontal, vertical)?

#### Los Recursos como Proceso Administrativo:

La reunion de recursos es una de las principales preocupaciones del trabajo administrativo. Como asi tambien el planeamiento, la organizacion, la direccion y el control. Personas para individualizar las posibilidades de funcionamiento de la organizacion, fondos necesarios para satisfaccion de las necesidades, instalaciones apropiadas etc., todo debe ser reunido para uso de una empresa si es que esta debe funcionar bien.

La empresa depende en su administracion de manera general de situaciones legales, economicas, sociales, politicas, y leyes establecidas que permitan que la empresa opere deben ser favorables, las instituciones financieras deben estar prontas al servicio de la empresa, los grupos politicos deben por lo menos contribuir al mejoramiento de ella y no interferir en situaciones ajenas a su funcion politica.

La tarea común es reunir recursos tanto tangibles como intangibles es la cuestión de tipo de relaciones o alianza que el administrador debe establecer con cada grupo externo o interno.

La otra consideración de recursos necesarios es la selección eficaz y el desenvolvimiento de los subordinados es otro de los elementos claves en la organización.

Podemos enumerar los factores de recursos de la siguiente manera:

- a) Interdependencia de la empresa y los grupos de recursos.
- b) Tipos de alternativas o de alianzas.
- c) Propiedad parcial (tiempo determinado).
- d) Acuerdos sobre proyectos específicos.
- e) Delinear las relaciones deseables.
- f) Establecer hasta donde sea posible las mejores estrategias.

Los recursos son fundamentales en la integración de una empresa. Algunos autores modernos consideran que los recursos pueden ser considerados como principio elemental en el desenvolvimiento de una empresa de cualquier tipo que sea, pues de hecho ninguna puede funcionar sin ellos.

#### Dirección como Proceso Administrativo:

Una vez determinado y establecidos el planeamiento, la organización, clasificados los recursos, la empresa estará en condiciones de entrar en funcionamiento.

El inicio de las operaciones pasa a depender de la adopción de directivas, este proceso de dirección en

foca la manera por la cual un jefe trasmite intrucciones a su subordinados y indica que debe ser realizado.

La dirección es una etapa esencial de la administración, sin ella nada sería realizado, el proceso de dirigir constituye una parte importante a pesar que muchos piensan que no ofrece dificultades, diciendo que cualquier persona puede dar instrucciones, que nada tiene que aprender sobre el asunto, tales observaciones pueden tener su base en el desconocimiento de la función de la dirección.

El planeamiento se torna eficaz por este medio por tanto debe tener la importancia evidente.

La dirección es parte de la supervisión esta tiene relaciones entre el jefe y sus subordinados y contempla generalmente el entrenamiento, dirección, motivación, coordinación, mantención de la disciplina, ajustes necesarios, las relaciones humanas cobran aquí un papel de mucha importancia.

Los factores que podemos sintetizar de la dirección son los siguientes:

- a) Características de una instrucción adecuada.
- b) Necesidades de fiscalizar el cumplimiento de una instrucción o rebocarla.
- c) Procedimientos y patrones de actuación.
- d) Doctrina contemplada.
- e) Explicación de las determinaciones tomadas.

f) Dirección legal o establecida.

g) Dirección consultiva.

Existen una estrecha relación entre dirección y supervisión, gran parte de la actuación de la supervisión está destinada a la dirección.

El Control como Proceso Administrativo:

En cualquier empresa el control constituye en verificar si todo es realizado de acuerdo al planteamiento adoptado, las órdenes dadas, la organización adecuada, y los recursos bien empleados.

Tiene por objeto la localización de las faltas o errores a fin de que puedan ser reparados y evitar su repetición, se aplica a las cosas, las personas y a los hechos.

Definido de manera simple podemos decir que control es la función administrativa de restringir y regular varios factores, de modo que las obras y proyectos sean completados y realizados de la forma que fueron planeados, organizados y dirigidos. Esto equivale que cada departamento, división o las personas, realizan cierta cosa en el tiempo de terminado, y con los recursos contemplados.

Los pasos fundamentales del control son:

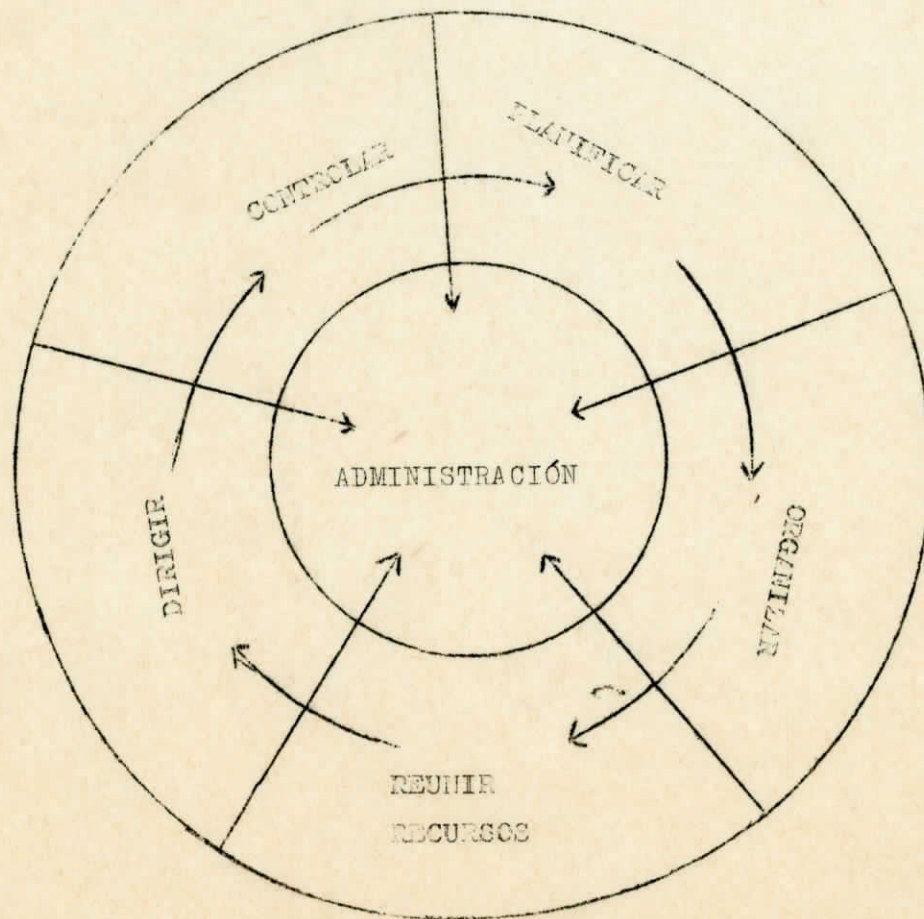
- a) Función del control
- b) Control preliminar
- c) Control concorrente
- d) Pos-control
- e) Dispositivos del control

f) Elementos del control:

- 1.- Quien controla.
- 2.- Relaciones de control y asesoría.
- 3.- Controles informales.
- 4.- Controles externos y internos.

C I C L O   A D M I N I S T R A T I V O (6)

Ciclo de los procesos administrativos es continuo, variable en sus proporciones de acuerdo a circunstancias en la acción, el tiempo que el administrador dedica a cada uno de ellos está determinado en por la importancia necesidad en la acción del momento, pero lo importante que ellos siempre están presente en las funciones de un administrador.



(6) WILLIAM, H. Newman. - "Ação Administrativa" - Ed. Atlas S.A. - 3ª Ed. - Cap. 2 - Pág. 26.



## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunos estudiosos de la administración clasifican a las actividades que se relacionan con lo que caracteriza la acción administrativa, agrupan las funciones en grandes aspectos de la actividad, y las clasifican de esta forma:

- a) Funciones Financieras.
- b) Función Técnica
- c) Función Aseguradora.
- d) Función Escritorial.
- e) Función Administrativa.

a) La Función Financiera:- La que trata de obtener los recursos financieros, su buena utilización, conservación, distribución racional, y su control.

b) La Función Técnica:- Se trata de obtención de recursos técnicos, perfeccionamiento, calidad profesional, aplicación de nuevas técnicas en el sistema administrativo y su control.

c) La Función Aseguradora:-Se trata de eliminar o reducir los riesgos o preverlos en el funcionamiento de cualquier actividad.

d) La Función Escritorial:- Se trata de una serie de actividades burocráticas de carácter general.

e) La Función Administrativa:- Esta es la función más importante pues es la que coordina y dirige todas las demás funciones y es aplicada a todas las demás por que ninguna podría actuar sin contar con los elementos de la función administrativa como, planeamiento, la organización, la dirección, y el control. En esta oportunidad solamente trataremos la función administrativa por ser la más importante.

Todo administrador se desenvuelve en su trabajo diario en tres grandes aspectos que no debe perder de vista en ningún momento de su actividad.

La primera se refiere a las personas, él trabaja con y a través de ellas, por tanto debe tener pericia y tacto en el trato con las personas, las relaciones humanas tienen un importante papel en este aspecto, considerar y procurar el perfeccionamiento, mantención de un equipo eficiente, debe tener conocimientos de las dimensiones del comportamiento humano a través de las ciencias como la sicología, sociología, política, y ética, llamadas las ciencias del comportamiento.

La segunda condición de un administrador tener conocimientos de su área, saber lo que él administra y para que, conocer las técnicas del campo donde es el líder.

La tercera condición, reunir los técnicos necesarios para el trabajo eficiente, con los cuales establecerá una coordinación a través del planeamiento, dirección, organización y control. Este último aspecto es de gran importancia porque entran en la realización de toda la función de la administración.

El planeamiento como función determina anticipadamente lo que debe hacerse y cuales son las metas que deben alcanzarse en el punto inicial, en la toma de decisiones en la función administrativa.

La organización en la función administrativa que significa reunión de todos los recursos y factores necesarios para la ejecución de los planos una vez de estar establecidos, es la que aporta la maquinaria administrativa necesaria para la realización de los planes.

La dirección es la función administrativa de dirigir a la organización mientras se ejecutan los planos.

El control es la función administrativa que regula y restringe las actividades, y por otro lado asegura que todas ellas sean desempeñadas además de interpretar los resultados obtenidos.

Es importante hacer notar que si bien es cierto los procesos y funciones tienen la misma denominación, ellos se diferencian en sus características en la realización de la acción administrativa los procesos son formas teóricas, las funciones son ejecución y realización en la práctica de esos procesos.

\* \* \*

RESUMEN DEL CAPÍTULO II

Para un estudio de la administración se tiene que separar los principios, objetivos, procesos y funciones en la acción administrativa todos ellos forman un conjunto de elementos que tienen una relación estrecha y coordinación fundamentales por que cada uno de ellos determina al otro, se entrelazan de tal manera cada cual justifica la existencia de unos con los otros, la separación o eliminación de uno de ellos impediría por lógica la función y acción administrativa.

Intentando hacer una relación de todos estos factores principales de la administración, diríamos de la siguiente manera:

Los principios determinan la política y <sup>(a)</sup> filosofía de la empresa, <sup>(b)</sup> los objetivos interpretan y lo expresan en una aspiración, las metas son la realización de esas aspiraciones expresadas en los objetivos, <sup>(c)</sup> los procesos son las formas organizadas y sistemáticas de lograr las metas, las funciones son la puesta en marcha de esos procesos.

Esto constituye el aspecto básico de cualquier administración, son los elementos fundamentales en la acción administrativa.

Para comprender lo que es una administración en una empresa debe tenerse una visión integrada de esos aspectos, estableciendo los nexos, relaciones, concordancia que los unifican.

Cada uno de los aspectos de la administración ha dado tema de estudio para un trabajo separado, las interrogantes y, posiciones que ellos representan son materia suficiente para su investigación.

## C A P Í T U L O   I I I

### F A C T O R E S   Y   A S P E C T O S

### E N   L A   A D M I N I S T R A C I Ó N

#### FACTORES QUE DETERMINAN UNA ADMINISTRACIÓN

Existen en el pronunciamiento de la administración factores que determinan su filosofía, estos factores están ligados a algunas ciencias y ellas entregan sus contenidos en beneficio de los factores que rigen la función administrativa ellos son:

- 1.- Filosofía
- 2.- Objetivos
- 3.- Funciones
- 4.- Política
- 5.- Facultades Humanas
- 6.- Factores Ambientales
- 7.- Normas
- 8.- Estructuras de la Organización.

#### 1.- Filosofía

Ella se refiere a la orientación básica que se supone a la acción de un administrador como justifi-

ca la existencia de una empresa que piensa de sus subordinados como personas, que ética o ideas lo guían al tomar decisiones en lo que se refiere a empleados, otras personas y a la comunidad.

## 2.- Objetivos

Se refiere a metas que deben ser realizadas, una empresa produce ciertos bienes que tienen valor para sus propietarios, y se espera para los que la dirigen una satisfacción de cualquier tipo que ella sea (depende de la empresa) para los empleados una satisfacción o recompensa, para la comunidad donde la empresa opera, contemplar los valores que en ella existen.

## 3.- Funciones

Son actividades que tienen la finalidad de lograr los objetivos descados, tales funciones pueden ser de tres grandes categorías:

La primera las que se refieren a la producción, distribución, financiamiento de bienes de servicios.

La segunda, está relacionada con el planeamiento, dirección, organización, y control.

La tercera procura el perfeccionamiento, mantención, y utilización del factor humano.

La primera se refiere a funciones técnicas, y las dos siguientes a funciones administrativas y humanas.

## 4.- Política

Son las orientaciones básicas dentro de cuyas fronteras las funciones deben ser desempeñadas, si los

objetivos deben ser eficientemente conseguidos, las directivas preestablecidas para la orientación de los subordinados.

#### 5.- Facultades Humanas

Este factor reconoce que las funciones tienen que ser confiadas directa o indirectamente a seres humanos, la producción humana depende del deseo de trabajar (motivación), la actividad mental, dar importancia a las fases de la moral y de las relaciones humanas, así como la necesidad del conocimiento de la función que se realiza.

#### 6.- Factores Ambientales

No solo es importante promover técnicas y recursos humanos favorables para el trabajo eficiente, existen además las condiciones climáticas, ambiente confortable, lugar adecuado de trabajo etc. que junto a las condiciones técnicas y humanas, vienen todas ellas a favorecer el desempeño funcional dentro de una empresa.

#### 7.- Normas

Las funciones deben ser realizadas en un orden racional, las actividades ordenadas de modo que las primeras cosas sean ejecutadas en primer lugar y así por consiguiente, y que todas ellas fueron adecuadamente planificadas, organizadas, dirigidas y controladas.

#### 8.- Estructura de la organización

Este factor indica la responsabilidad y funciones a desempeñar, en líneas de estructura organizacional, teniendo la finalidad de proporcionar un medio de unir

y determinar atribuciones a los miembros de una empresa, formando un equipo compacto y eficiente.

### PERICIAS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

- a) Métodos Administrativo
- b) Instrumentos Administrativos.
- c) Canales Administrativos.
- d) Tets Administrativos.

a) Métodos Administrativos:- Todos los administradores desempeñan funciones teniendo en cuenta los factores anteriormente señalados, mas no todos proceden de la misma manera, algunos deciden que hacer en determinados casos basándose en su propia experiencia, otros imitan las actitud tomadas por otros, y por último algunos tientan aplicar el pensamiento científico en la solución de problemas.

Los administradores usan una serie variedad de cualidades y comportamiento personales en el desempeño de sus funciones, algunos confían en el magnetismo personal, en sus habilidades de incentivos o capacidad física.

También difieren en su comportamiento, algunos insisten en hacer exenciones o hacer primar su status dentro de la organización, otros se tornan integrantes del grupo sin pérdida de prestigio y creando un clima de lealtad, otros utilizan el mismo procedimiento para realizar un control creando la desconfianza.)



Pensamos que la adquisición absoluta de una posición produce los extremos y por consecuencia surgen los problemas de toda orden, un administrador debe contemplar todas estas cualidades o pericias para ser aplicadas en determinados casos según sea lo más aconsejable en esa situación.

b) Instrumentos Administrativos:-

Una serie de instrumentos han sido utilizados por los administradores, tales como: Organograma que muestra los niveles jerárquicos de una organización, son usados también, los Manuales de Organización, Sistemas de Organización, Fluxogramas, Manual de Procedimientos, etc. todos estos instrumentos son auxiliares de las funciones de un administrador.

Pero lo que es en la toma de decisiones los administradores apelan a las Matemáticas, Estadísticas, Computadores Electrónicos, Sistemas de Información o las Ciencias del Comportamiento.

De todas formas de instrumentos que mencionamos y otros más, son de gran utilidad en las funciones y actividades del administrador y todos ellos se hacen presente en el desarrollo del trabajo administrativo.

c) Canales Administrativos:- Son usados diversos esquemas para efectuar la coordinación de los niveles bajos con los niveles medios y altos. Un plano simple requiere que cada serie sucesivas de niveles administrativos desempeñen todo el planeamiento, organización, dirección y control, necesarios para el nivel inmediatamente más bajo es llamada organización en línea. Un plano más complejo proporciona a cada ejecutivo la necesidad de delegar funciones, además se hace asesorar por una organización llamada je

rárquico-Consultiva línea Staff), estas relaciones son generalmente formalizadas más invariablemente muchos contactos entre los administradores y la asesoría son informales. En organizaciones muy grandes y que se desarrollan en áreas geográficas extensas, la autoridad y el desempeño de las funciones administrativas en algunos casos son descentralizadas.

d) Tets Administrativos:- Como saber si en un determinado momento el administrador está desempeñando correctamente sus funciones? Esta pregunta está relacionada con la comparación entre los objetivos predeterminados y los resultados reales. Este sistema de control es de difícil aplicación, más son importantes para detectar en que condiciones se está realizando la función administrativa.

#### ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El progreso alcanzado en el pensamiento de la Administración, desde su inicio histórico ha determinado una serie de facetas y conocimientos aportados fundamentalmente por las ciencias, que vienen en alguna forma o otra a enriquecer, la función y actividades de la Administración. Estas ciencias han contribuido principalmente en las funciones económicas, sociales, políticas, éticas y metodológicas.

Desde este punto de vista el Administrador no es solamente un hombre que tenga conocimientos técnicos, sino que además debe ser un perito Administrador, el no realiza el trabajo de otros más tiene que dirigir, coordinar, la actividad de su personal bajo su responsabilidad, por tanto precisa del conocimiento de los aspectos anteriormente e-

nunciado, y los más importante aplicarlos en sus funciones diarias.

El aspecto económico en la función Administrativa tiene un papel de importancia. Hoy día, un Administrador debe comprender que los hechos económicos, dentro de su actividad directa o indirectamente tienen influencia, y en algunos casos tienen una importancia relevante.

Debe tener presente que si bien la empresa contempla aspectos económicos en su funcionamiento o en el planeamiento en ejecución, están por otro lado las personas que están bajo su control, para ellos el aspecto económico es la satisfacción de su trabajo realizado, en el logro de los objetivos comunes que se pretenden alcanzar.

Si bien es cierto que el aspecto económico es importante considerarlo en la función Administrativa, no debe perderse de vista que los que en una empresa elaboran son personas. Un Administrador debe considerar al individuo como una criatura psicológica, que tienen la facultad de sentimientos, actitudes, sentidos y emociones. Ellas son factores de producción, mas también son seres humanos y sus peculiaridades humanas y acciones, finalidades y deseos, placeres y tristezas, deben ser contempladas en las funciones o actividades de la acción Administrativa.

El individuo es también un miembro de varios grupos dentro o fuera de la empresa, ellos tienen relaciones sociales con otros individuos o grupos. Estas engloban sus sentimientos en relación o otros, sus papeles en varios grupos. Sus acciones son seriamente influenciadas por esos factores y fuerzas del grupo. Por tanto un Administrador en las funciones o actividades de su incumbencia no debe desconocer y tener en cuenta esas dimensiones sociales.

El aspecto político en las actividades sociales tienen importancia, ya que ejercen influencia directa o indirectamente en el funcionamiento de una empresa. La política es la que orienta y dirige la dirección y la acción de un país, determinan la orientación en lo económico, social, y educativo además de otros aspectos. Desconocer esta realidad en la función Administrativa sería perjudicial para su acción, produciendo en ella limitaciones que imposibilitarían su acción y funcionamiento, poniendo en peligro su estabilidad y por consiguiente su propia existencia.

La política tiene diferentes formas o características en cada país. La empresa debe tener presente esos aspectos en su propia organización y dirección, su adecuación es fundamental para su buen rendimiento.

La Administración no está ajena a esta situación es ella la que aplica en la práctica estas nuevas orientaciones determinadas por la empresa y el ambiente político imperante.

Todo Administrador debe considerar que algunas personas tienen una posición frente a problemas políticos, que pueden no estar de acuerdo con su manera de pensar, como Administrador debe en este caso importarle solamente al individuo como integrante de una organización y que su desempeño en ella sea eficiente.

La ética profesional es aplicable a todas las profesiones, pensadores escriben sobre este tema dándole la importancia de esa condición en las funciones Administrativas.

Nadie está obligado a defender intereses de los cuales no está de acuerdo, más todos deben con-

centrar los esfuerzos y capacidades en las defensas de las causas, cuyo objetivos son aceptados.

Todo Administrador debe respetar las posiciones de cualquier índole que sean de sus subordinados. La discreción en los asuntos personales es una norma de todo Administrador.

La empresa debe conducir su acción en una posición de franqueza y claridad, aunque sea en un terreno competitivo.

Las empresas son influenciadas directa o indirectamente por factores religiosos, morales, y éticos, por tal motivo ella no puede desconocer ni considerar situación, que es una realidad social.

Existen códigos de ética, considerados racionalmente pero también existen otros impuestos por la tradición, que ejercen influencia sobre las personas, grupos o instituciones, la empresa debe estar consciente de ello, y con mayor razón el Administrador, ya que estos factores tienen ingerencia sobre las personas. 1

La ética tiene influencia en todos los niveles de una empresa o sistema Administrativo, se da en el nivel empresarial o sistema, al nivel funcional de actividades, y a nivel personal, una correcta Administración debe respetar y coordinar estas características o modalidades de estas tres áreas de la acción de la ética, en una organización de empresa.

La Administración finalmente debe considerar un aspecto importante como recurso de funcionamiento esto es establecer que tipo de Metodología será aplicada en el sistema organizativo. Pero antes de analizar este aspecto

trataremos de determinar que se entiende por Metodología para tener una visión más clara del problema.

La metodología es el estudio y sistematización de métodos aplicables en el ejercicio de la acción o funcionamiento de cualquier actividad. En una empresa que es organizada, dirigida, planificada, controlada, necesita en la puesta en marcha de todos estos factores de un método de acción y ejecución determinado con anticipación. Es en esta parte donde los estudiosos de la Administración tienen distintas posiciones. Algunos piensan que la Administración es un Arte, fundamentalmente basada en las condiciones personales y que la experiencia y la práctica son los elementos para desarrollar esas condiciones. Otros dicen que es una ciencia aplicada a la función Administrativa y que utiliza la técnica para su aplicación. Una tercera posición de los que piensan que la Administración es una Técnica que debe ser aprendida, y recurre y utiliza a la ciencia en su ejecución. Este tema será tratado más adelante en otro capítulo de este trabajo, por el momento nos interesa destacar la importancia que tiene la metodología en la Administración en general y particularmente en los Administradores, toda acción o actividad en el momento de realizarse aplican una forma o sistema, esa característica es lo que llamamos método, por tanto podemos decir que la Metodología es la ordenación sistemática de hacer las cosas, y en un sentido más general la utilización de Métodos de Trabajo.

#### ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN

Similitudes o diferencias filosóficas entre administradores pueden ser ahora observadas. Algunas de ellas son debidas a la división vertical y horizontal de una

organización. Las fases formales e informales también revelan puntos de diferencia. Las dimensiones internas y externas.

1.- Divisiones Organizacionales:

A medida que descendemos verticalmente de los niveles mas altos a los mas bajos, la importancia de la filosofía de la empresa se va perdiendo y en algunos casos se desconoce, por la preocupación preferente del trabajo. En los niveles hay una preocupación por hacer las cosas y en algunas empresas mientras más es mejor, no basta realizar cosas, sino saber para que se están realizando y conocer la significación que tiene el trabajo, además del aspecto puramente productivo.

Horizontalmente en una organización son encontradas ciertas diferencias filosóficas entre secciones, departamentos y funcionarios de un mismo nivel, por desconocimiento de las labores o funciones que cada uno realiza, considerando que su actividad es la más importante desconociendo la labor realizada por otros. En otros casos se ignora o se tiene distinta posición de la orientación filosófica de la empresa.

Sí bien es cierto que cada uno tiene funciones y responsabilidad determinadas en una empresa, es también importante el trabajo de equipo, el conocimiento en conjunto de la función de cada sección o departamento y la labor realizada por otros, y por consiguiente tener presente la filosofía que inspira a la empresa.

2.- Aspectos Formales y Informales:

Si se considera en una empresa solamente el aspecto formal, la base filosófica de la administración se tornaría fácil en su funcionamiento, porque su preocupación

estaría dirigida a aspectos técnicos, económicos etc. Pero en toda empresa existe la posibilidad de una organización informal que si no está contemplada oficialmente dentro de una organización formal, más esta debe sin embargo reconocerla como fuerza que directa o indirectamente ejerce presión sobre ella. Fundamenta su acción sobre aspectos psicológicos, sociales y éticos, ~~e~~ influyen sobre los patrones humanos del comportamiento, la autoridad técnica y el factor económico. Los contactos interpersonales son determinados por sentimientos sociales, y no por las estructuras o procedimientos formales.

Idealmente sería que ambas organizaciones debieran coincidir, pero en las estructuras formales todavía esta posibilidad constituye un problema no solucionado. A pesar de lo dicho anteriormente en el presente se acepta y se le considera a la organización informal como un medio útil de auxiliar y satisfacer las necesidades humanas. Lo más importante es el respeto de la autoridad al grupo organizado, y estos a su vez el reconocimiento de la autoridad establecida.

### 3.- Aspectos Internos y Externos:

Algunos antecedentes externos están en situación de ser respondidas filosóficamente, hasta donde es limitada la responsabilidad de un Administrador en función con la empresa, con los intereses de ella y sus propios intereses personales en igual caso estaría su campo de funciones. Si proteger los intereses de la empresa debe comprometer su vida normal de la familia, de comunidad o políticos, etc. o si un ejecutivo tiene que realizar labor en su casa o trabajar horas extras.



## LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

"Si una empresa no sigue la filosofía que expresa, todas las bellas palabras serán apenas bellas palabras" 7). Después de planear una filosofía es necesario organizar, dirigir, y controlar funciones, los responsables de todo este proceso deben seguir la filosofía y tratar por todos los medios para las personas a niveles más bajos también la sigan.

La comunicación utiliza principalmente la palabra escrita o hablada debe utilizar todos los canales que la organización contempla en transmitir clara y continuamente la fundamentación filosófica de la empresa. Otros dispositivos de la comunicación son programas de perfeccionamiento, conferencias, reuniones de todas las especies y en todos los niveles.

Ciertamente ninguna filosofía proporciona normas para el aspecto de cantidad y calidad ese terreno pertenece a la técnica, pero ella contribuye a los problemas de eficiencia organizada, y para logro de las necesidades personales.

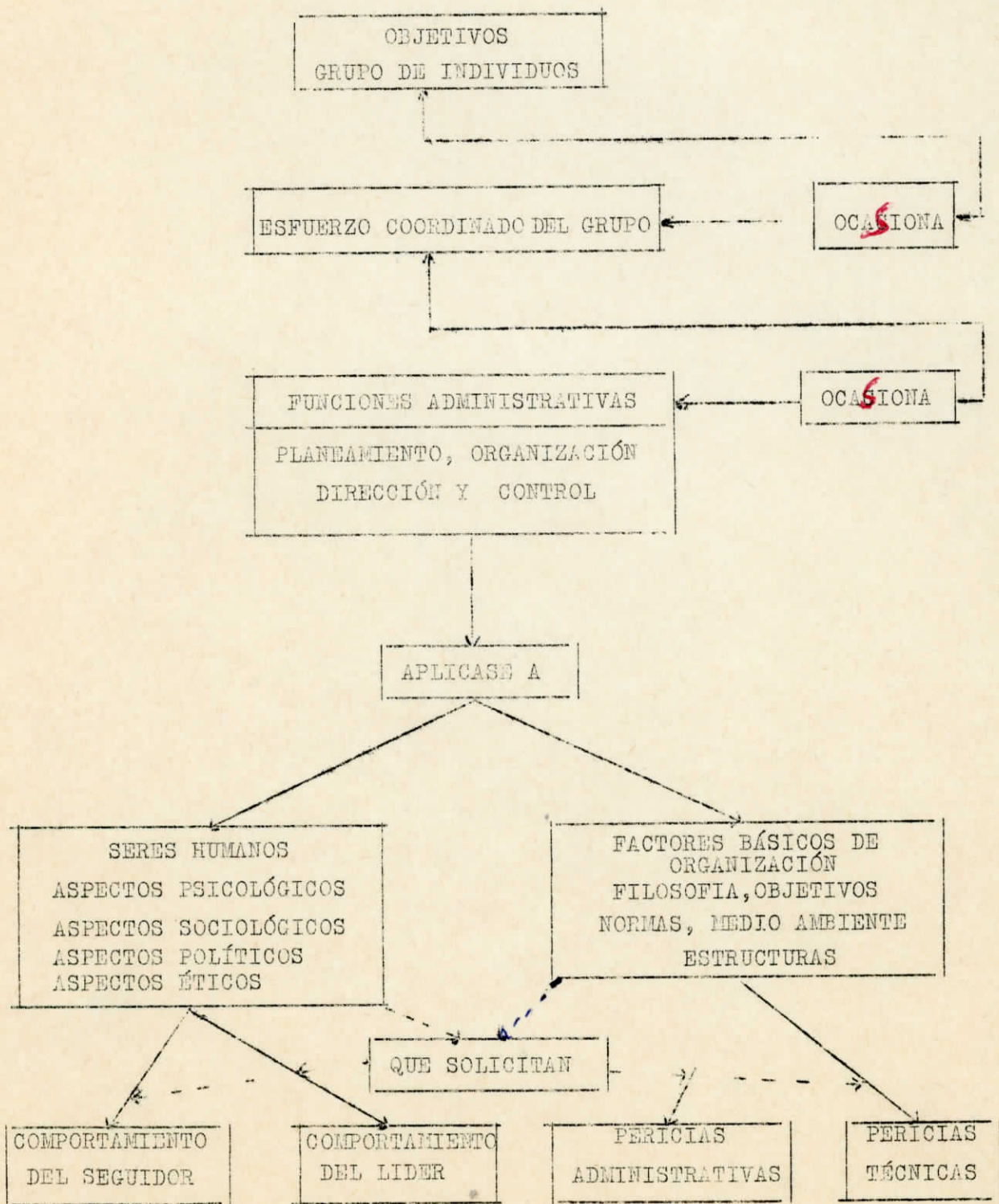
La administración se refiere al campo de actividades humanas y su finalidad fundamental es la coordinación de un esfuerzo en grupo para el desempeño de funciones de planeamiento, organización, dirección, y control. En relación a ciertos factores básicos a través del esfuerzo y motivaciones de manera que los varios objetivos del grupo y de los individuos y sus realizaciones sean eficientemente atendidas.

---

(7) JUCIUS, J - MICHAEL y SCHLENDER. e WILLIAM. - "Introdução à Administração" - Ed. Atlas S.A. - 2ª Ed. Cap. 2-Pág.41.

La relación entre las partes de los factores de una administración se puede apreciar con mayor claridad y visión de conjunto en el este cuadro esquemático.

C U A D R O   I N T E G R A D O <sup>8</sup>



RESUMEN DEL III CAPÍTULO

Factores de la administración

En la formulación teórica de la administración existen factores y aspectos que ejercen sobre ella una posición que determinan su filosofía, estos factores y aspectos tienen una fundamentación científica que entregan a la administración en beneficio de ella una mayor solidez y amplitud.

Los factores más importantes, son la filosofía que se refiere a la orientación que se antepone a la acción. Los objetivos que se refieren a las metas que se pretenden alcanzar. Las funciones, metas que deben ser realizadas. Política son las orientaciones básicas dentro de cuyas fronteras debe ser desempeñada las funciones. Las facultades humanas entiende y reconoce que las funciones deben ser ejecutadas directa o indirectamente por seres humanos. Los factores ambientales se refiere a el medio ambiente donde se realiza el trabajo. Las normas, hacen mención que las funciones deben ser realizadas en un orden racional. La estructura de la organización, este factor indica las líneas de estructura organizacional y orden jerárquico.

Pericias y Técnicas administrativas

En el trabajo se hizo mención a algunas pericias y técnicas administrativas, como Métodos Administrativos que se refieren a métodos de trabajo organizados. Instrumentos Administrativos se refieren a auxiliares materiales para la acción administrativa. Canales Administrativos formas de comunicación entre los distintos niveles de u

na organización. Tets Administrativos metodos de verificación sobre la realización del trabajo.

### Aspectos de la Administración

Entre los aspectos de la administración que merecen ser mencionados están el Aspecto económico, es fundamental para el desarrollo de una empresa. El aspecto e conómico debe ser considerado en una empresa pues este aspecto tiene ingerencia sobre su funcionamiento. Etica profesional, es el aspecto de tipo moral de la empresa y de las personas que en ella elaboran. Recursos Financieros la búsqueda de recursos financieros es para la empresa la posibilidad de su mantención o ampliación de la misma.

Toda empresa en su funcionamiento aplica una metodología destinada al estudio y sistematización de métodos en el ejercicio de la acción o funcionamiento.

Los aspectos de la organización pueden ser sintetizados de la siguiente manera: desde el punto de vista jerárquico contempla dos movimientos - vertical y horizontal, desde el punto de vista de organización existen dos tipos de ellas - formales y informales, y desde el punto de vista de interrelación internas y externas.

La comunicación en una organización es de suma importancia pues ella permite el entendimiento entre los todos los niveles.

## CAPÍTULO IV

### ESCUELAS Y TENDENCIAS

### DE LA ADMINISTRACIÓN

#### ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Son muchos los hombres dedicados a la teoría de la administración que contribuyeron a la formulación de ideas y conceptos sobre la ciencia de la administración, de tal modo que algunos autores clasificaron los pensamientos de los estudiosos en escuelas de administración.

En esta oportunidad mencionaremos algunas de ellas, resaltando los aspectos mas fundamentales de las teorías de la administración.

#### La Escuela del Proceso Administrativo:

Esta escuela nace en las ideas y teorías de Henry Fayol, llamadas por algunos teóricos tracional o universalista.

La escuela del proceso administrativo tiene su fundamento como un proceso de realizar cosas por medio de personas que trabajan dentro de grupos organizados, y cuida de analizar el proceso, establecer un cuadro conceptual para entendimiento del sistema, identificar los principios y e-

laborar una teoría administrativa basada en esos principios.

En esta escuela se entiende la teoría administrativa como una forma de organizar la experiencia para que la práctica pueda ser mejorada mediante la investigación, la verificación experimental de los principios y enseñanza de los procesos administrativos.

La escuela del proceso administrativo contempla concepción de la teoría administrativa en varias proporciones:

- 1.- La administración es un proceso que puede ser diseñado intelectualmente por el análisis de las funciones del administrador.
- 2.- Una experiencia administrativa con una variedad de situaciones, puede servir de base de ciertas verdades generales llamadas principios, que ayudan a esclarecer y prever la acción del administrador
- 3.- Los principios son puntos básicos para la investigación para comprobar su propia validez, o esclarecer su sentido y su aplicabilidad.
- 4.- Esos principios pueden tornarse elementos para la formación de una teoría administrativa.
- 5.- La administración es un arte que a semejanza de la Ingeniería, y de la Medicina puede ser mejorada por la comprensión y la utilización de los principios.
- 6.- Los principios de la administración no dejan de ser verdaderos o ignorados por determinado tratamiento, porque como arte tiene una función de tornar flexibles los principios a fin de lograr los resultados deseados.
- 7.- La cultura los fenómenos físicos y biológicos tienen efectos variables sobre el ambiente en que el administradores

y sus subordinados están localizados. La teoría administrativa no tiene necesidades de englobar todo el conocimiento para fundamentarse teórica o científicamente.

Básicamente para esta escuela es en primer lugar importante las funciones de los administradores, en el conocimiento del complejo desarrollo de las prácticas administrativas.

### La Escuela Empírica

En esta escuela queda demostrado como fundamentación principal como la identificación de la administración con el estudio de la experiencia. Su método es la transmisión de esa experiencia del administrador práctico a un estudiante.

Su objeto es el entendimiento de las directrices administrativas, por el estudio y el análisis de los casos aplicando otros recursos como el método comparativo.

Los principios son determinados por el análisis y estudio de la experiencia, según ellos la experiencia es la que imprime el concepto teórico del principio

### La Escuela del Comportamiento Humano ("behaviorista"):

Su concepto está basado en que la acción de la administración implica realizar cosas por medio de personas, por tanto el estudio de la administración debe ser en base a las relaciones interpersonales, se conoce esta teoría administrativa con los nombres de Relaciones Humanas, Liderazgo, Ciencias del Comportamiento en otras palabras esta escuela concentra su atención en las personas como elementos de la administración y se fundamenta en las Ciencias Sociales para su es

tudio. Las personas trabajan juntas con grupos, con miras a lograr objetivos comunes siendo por tanto necesario que las personas se entiendan mutuamente

Los téoricos de esta escuela se basan en sus pensamientos en la Sicología en general y de la Sicología Social, su principal preocupación son el individuo y dan importancia relevante a las relaciones humanas como un instrumento que el administrador debe comprender y practicar en la función de liderazgo ejercida por él en la organización administrativa.

### La Escuela del Sistema Social

Esta escuela es fácilmente confundida con la escuela del Comportamiento Humano, su diferencia fundamental está que la Escuela del Comportamiento Humano basa su formulación teórica en el conocimiento y comportamiento de las personas, la Escuela del Sistema Social basa su formulación teórica en considerar a la administración como un sistema social esto es un sistema de inter-relaciones culturales.

Reconoce que en la organización de una empresa existen relaciones grupales formales y informales, que tienen que ser considerados en la formulación del sistema funcional de la empresa.

Utiliza como fuente científica de aplicación la Sociología, ella identifica la naturaleza de las relaciones culturales de varios grupos sociales y intenta incorporarlos a los sistemas de la organización administrativa.

Esta escuela es responsable de muchas contribuciones a la teoría de la administración dignas de mención, la identificación de las empresas organizadas como organismos sociales sujetas a todas las presiones y conflictos



del ambiente cultural, fue de gran ayuda para los teóricos de la administración y para los administradores prácticos.

La Escuela de la Teoría Decisoria

La escuela de la Teoría Decisoria fundamenta su posición en la racionalización en la toma de decisiones, la selección de una dentro de varias alternativas posibles, para el curso de una acción o ideal constituye el centro de interés de ese grupo para el cual el objetivo de estudio es la propia decisión de la elección realizada.

Se limita a los aspectos principalmente económicos, por tal motivo no es difícil encontrar entre sus seguidores de esa escuela gran cantidad de economistas, por estar esta escuela en sus postulados teóricos fuertemente orientada en dirección a la construcción de modelos y matrices matemáticos.

La Escuela Matemática:

Su fundamentación es que si la administración, la organización, el planeamiento, y la toma de decisiones constituyen procesos teóricos, y ellos podrían ser expresados por símbolos y por relaciones matemáticos.

El recurso principal de esa escuela es el modelo y por medio de él se plantea el problema y se expresan sus relaciones básicas y en términos de objetivos o propósitos seleccionados.

No cabe duda que las matemáticas son de gran utilidad en cualquier campo de actividad eso de investigación, pero afirmar que es fundamental en la acción administrativa desconociendo a las otras ciencias en su contribución

en la formulación teórica en la administración, es subestimar su el aporte entregadas por ellas, reconociendo la utilidad práctica de las matemáticas en la acción práctica de la administración.

Pensamos que la administración es un conjunto de contribuciones de todas las ciencias y permiten su fundamentación teórica, que lo permiten su función de dirigir y coordinar todo el proceso de acción dentro de una organización administrativa.

### DOS FORMAS BASICAS DE TEORIAS DE ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

A pesar de que existen muchas teorías o modelos diferentes de organización pueden sin embargo reducirse a dos formas abstracta pero básicas

- 1 cuando se considera la organización toda como una unidad.
- 2 Cuando se consideran los elementos básicos internos de la unidad global.

Ellos se concentran en el llamado modelos:

- 1) Modelo de Metas.
- 2) Modelo de Sistemas.

#### Modelo de metas

Son modelos de organización que tiene como punto central las metas de la organización.

Las metas se usan de dos maneras:

a) Para determinar el suceso o fracaso de la acción de la empresa.

b) Como puntos de referencia para el análisis de medios-fines de onde se obtiene una jerarquía de metas o una definición de sub-unidades organizacionales, tales como departamentos divisiones y posiciones.

Si bien se emplean con frecuencia no explican o permiten la explicación de todos los fenómenos organizacionales y no parecen adecuados como orientación para que sean tomados los muchos tipos de decisiones que una organización necesita.

#### El modelo de sistemas

Este modelo se focaliza sobre las propiedades generales y los procesos de una organización.

No da importancia a los objetivos organizacionales pero si a los atributos de una organización que son relevantes para obtener la meta.

El modelo de metas no está en contra del modelo de sistema. No están en oposición y más aun se encuentran muy ligados.

Vamos algunos Modelos de sistema:

- El modelo interno de sistemas para la organización:- Si se mira la organización como un cuadrado vacío y miramos hacia adentro verificamos que el modelo de sistema focaliza la atención sobre factores hasta ahora olvidados.

El modelo basado en la meta está interesado en dividir el trabajo necesario para alcanzar una meta. y no da mucha atención a las relaciones entre cargos y elementos

de la organización.

El modelo de sistema se focaliza directamente sobre esta deficiencia. La idea esencial por detrás de un sistema en un sentido organizacional es la conexión o mejor la interconexión de las partes de una organización.

Las partes de un sistema están en un estado dinámico. No solo se mueven sino que interactúan y un evento que ocurra en una de las partes será de algún modo transmitido a través del sistema.

Podríamos describir esta interacción como una red.

- Multiplicidad de sistemas:- Cualquier organización comprende una gran cantidad de sistemas. O de otra manera un sistema está compuesto de subsistemas.

Debemos agregar además que muchas veces los elementos pueden servir a una serie de sistemas.

Por ejemplo un cocinero puede además de cumplir su función pertenecer al sindicato de su gremio que es un sistema de negociaciones colectivo.

Además dentro del cuerpo del cocinero existen una serie de sistemas fisiológicos.

El concepto de sistemas focaliza no solamente la interconexión de las partes y la multiplicidad de sistemas, también muy importante es la interconexión de los sistemas entre sí.

Una variación en uno puede tener influencia sobre todos los demás sistemas.

Los sistemas están siempre en estado de movimiento o en reacción a una modificación de una parte de la organización o ajustándose a los efectos de esta reacción.

-82-

- Equilibrio de los sistemas:- Los sistemas varían grandemente, algunos existen durante largos períodos, otros son fugaces. Casi siempre nos interesan sistemas organizacionales estables, los que persisten en organización durante un tiempo suficiente para ser considerados estables.

Un sistema está continuamente recibiendo choques y recibiendo influencias de otros y de sus propios elementos internos. También está permanentemente ajustándose y si es estable debe tender algún punto de equilibrio.

En resumen las organizaciones no pueden ser efectivamente comprendidas por el uso de apenas un modelo.

Ambos conceptos de meta y sistemas son necesarios. Tal vez el método más razonable hallado ha sido sugerido por Parsons, esto es que la meta que define y las actividades derivadas son apenas una de las funciones básicas de un concepto global de sistema.

### LA BUROCRACIA COMO UN SISTEMA ORGANIZATIVO Y ADMINISTRATIVO

Dentro de los sistemas de organización podemos destacar Burocracia esta forma de organización no es un fenómeno reciente, pero ocurre, que el sociedad moderna se torna una institución dominante, mediante ella entendemos la vida social actual, que en las Naciones modernas debido a su enorme atención son un factor de expansión de la burocracia.

Además los problemas que aporta la administración tiende a conducir a la burocratización.

Las principales características de una estructura de tipo ideal las expuso Weber de la siguiente manera:

- 1.- Las actividades regulares necesarias a las finalidades de la organización son distribuidas de manera fija como deberes oficiales.
- 2.- La organización de los cargos sigue el principio de la jerarquía esto es cada cargo esta bajo el control y supervisión de otros más elevado
- 3.- Las operaciones son orientadas por un sistema coherente de reglas abstractas y consisten en la aplicación de estas reglas a casos particulares.
- 4.- El funcionario ideal desempeña su cargo con un espíritu de impersonalidad formalista, sin odios o pasión sin afectación o entusiasmo.
- 5.- El empleo en la organización burocrática está basado en calificaciones técnicas y protegido contra la división arbitraria.
- 6.- Desde un punto de vista teórico el tipo burocrático de organización administrativa es capaz de alcanzar el más alto grado de eficiencia.

Weber puntualiza algunas características de la burocracia que otorgan una mayor eficiencia a la administración. Para que un individuo trabaje eficientemente debe poseer las habilidades necesarias y aplicarlas racionalmente, pero para tal efecto es necesario que una organización funcione con eficiencia. Si los miembros de una organización tomasen decisiones racionales aisladamente y su trabajo aunque sea realizado con redimiento y eficiencia y ese trabajo no fuera coordinado la eficiencia de la organización se vería

afectada. La necesidad de disciplina para delinear la esfera de decisiones en el sistema jerárquico es fundamental para el funcionamiento racional de una empresa. Por lo anteriormente dicho y otras características más es función de la burocracia la de ofrecer condiciones sociales que obligen a cada miembro de la organización tome una posición racional y no desde el punto de vista personal sino en logro racional de los objetivos de la organización.

Señala en otras consideraciones que la extrema efectividad en el redimiento, la perfección con tendencia absoluta tras como consecuencia la limitación de la investigación. Describe además situaciones que el llama exigencias oficiales y la conducta real en las burocracias. Estas divisiones son conocidas como posiciones formales e informales en una organización lo que realmente interesa es determinar que las dos se dan en una organización no interesa saber cual de ellas tienen efectos significativo sobre el funcionamiento en la realización de los objetivos de la organización.

Las organizaciones no permanecen fijas de acuerdo al cuadro formal siempre evolucionan para nuevas formas, los causantes de este son las organizaciones oficiales o las no oficiales en el transcurso del funcionamiento de una empresa ellas van expresando mudanzas en las condiciones, surgen problemas etc., los miembros de una deben establecer nuevos procedimientos y transforman frecuentemente las relaciones sociales modificando la estructura inclusive las actividades o interrelaciones que todavía no han sido institucionalizadas muestran a la Burocracia un proceso de mudanza o cambios, beneficiando el sistema, otras al contrario la perjudican el interés oficial general de la organización, la burocracia exige que sea eliminada y en la del primer caso sean estimuladas. La función administrativa consiste en conseguir este equilibrio.

La administración científica se ha preocupado de racionalizar el trabajo y la administración de descubrir y aplicar los más eficientes métodos de trabajo, estudios de movimiento, tiempo sistematización de operaciones etc., este aspecto de la administración científica motivó el fracaso en los sistemas de incentivos económicos, salarios diciendo que los intereses económicos son los que gobiernan la conducta de los empleados. La administración no debe funcionar con criterio puramente técnico de racionalización desconociendo los aspectos no-rationales de la conducta social.

Mudanzas en las condiciones externas e internas crean nuevos problemas administrativos y las propias innovaciones introducidas para resolverlos tienen frecuentemente consecuencias imprevistas.

La eficacia y eficiencia administrativa no puede ser promovida ignorándose el hecho de el rendimiento de los individuos es afectado por las relaciones de ellos con sus colegas, tomando conocimiento desde hecho debe crearse las condiciones que conduzcan en la práctica por medios de medios oficiales o no-oficiales que más favorezcan en este aspecto, y que no se perjudique la función laborar y lograr los objetivos propuestos.

Finalmente una cultura y aplicada Democracia donde la independencia de la acción y la igualdad de status son altamente valorizadas, las reglas detalladas y supervisión rígida provocan resentimientos en los empleados. La dirección adecuada y la motivación en crear un ambiente de libre expresión, libre movilidad, aspiraciones profesionales, y personales, etc. Todo ello puede ser desarrollando la capacidad de autodisciplina, concepto claro de sus obligaciones y sus derechos, es el método más eficiente de administración burocrática, y fundamentalmente consiste en canalizar esas capacidades y mo



tivarlas a fin de aprovecharlas para los fines de la organización.

Podemos ahora intentar una definición de la estructura Burocrática. A la vez de considerarla como un sistema administrativo con características específicas, puede ser como la concebía Weber y entender a la Burocracia en términos de sus propios propósitos, podemos decir entonces que Burocracia es una organización que eleva al máximo la eficiencia en la administración, cualquiera que sean sus características formales, o como un método institucionalizado de organización de la conducta social en los intereses de la eficiencia administrativa.

Pero Weber hace mención que este método de organización no puede ser conseguido con un sistema preconcebido de procedimientos rígidos sino por la implantación de condiciones favorables al continuo desarrollo de adaptación de la organización moderna.

### LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

En los Estados Unidos en 1.954 apareció un libro llamado "La Práctica de Administración en las Empresas", de Peter F. Drucker. En el aparece la Teoría de la Administración por Objetivos. La Administración por objetivos es un método de planeamiento y control Administrativo, basado en la premisa de que para obtener resultados la empresa precisa definir en que consiste y donde pretende llegar.

Los nuevos métodos administrativos deben ser aceptados como hipótesis, aplicadas experimentalmente, testados y aprobados cuando los resultados comprueban su utilidad. Este principio vale para todas las nuevas posiciones

de la administración. Esta observación es aplicable para la administración por objetivos que como método está siendo utilizada en las empresas de todo el mundo. Su creación para algunos autores data desde hace quince años desde su aplicación. Este método requiere un balance continuo que permita determinar su aplicación.

#### Origen de la Administración por Objetivos

Para Odiorne, este método surgió en la década del cincuenta cuando la empresa Norteamericana estaba sufriendo presiones acentuadas, el capitalismo sufrió intervenciones y controles gubernamentales. Los empresarios se encontraron en la situación de reducir los gastos de sus margenes, y dar importancia primordial en la concentración en lo esencial. Por tanto los administradores deberían concentrarse en los resultados que en los esfuerzos superfluos y dispersos.

La administración por Objetivos parte del principio que todo trabajo debe estar organizado para atender ciertas condiciones de cantidad y calidad, plazo y costo. Esas condiciones específicas contribuyen para objetivos mayores de la empresa y de la organización.

"La organización por objetivos es un método y evaluación y como tal se sitúa dentro del ciclo administrativo" ( 9).

La mayor de todas la ventajas de la administración por objetivos es la de posibilitar al administrador el control del propio desempeño, Auto control y por consiguiente la más fuerte motivación: el deseo de conseguir el máximo

---

(..9) BOSCO LODI, João. - "Administración por Objetivos" . - Ed. Livraria Pioneira - São Paulo - 1ª Ed. - Cap. III. - Pág. 74.

y no conseguir lo suficiente para seguir viviendo. Para conseguir controlar su propio desempeño, un administrador precisa saber más de sus objetivos. Debe tener condiciones de medir su propio desempeño con los resultados obtenidos en comparación con los objetivos.

La administración por objetivos es un proceso a través del cual ejecutivos superiores, y los subordinados, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidades de cada uno en términos de resultados esperados y usan esas medidas como guías para la operación en la empresa.

#### LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE

Hemos visto cuando realizamos un estudio somero de la historia de la administración que en las diferentes fases aparecen las ideas de algunos estudiosos de la administración que van estructurando un conjunto de conocimientos teóricos sobre la acción administrativa que en su inicio había sido puramente empírico práctico.

Pero pese a todo los aportes en beneficio de la administración, hoy en día sigue siendo un campo polémico entre los hombres que se dedican a su estudio, y se mantiene en pie las posiciones si la administración es fundamentalmente un Arte una técnica o una ciencia.

Para entrar a analizar este aspecto debemos recordar que se entiende por ciencia, técnica y arte:

Ciencia es un conjunto de conocimientos sistematizados que se acumulan y aceptan para entender verdades generales relativas al estudio de un fenómeno, asunto o objeto particular.

Técnica en líneas generales podemos decir que técnica son acciones o procesos que tienen su validez en la aplicación práctica de la acción, manera de realizar las cosas o de ejecutarlas.

Arte es un conjunto de condiciones innatas que tienen las personas, el arte se cultiva, la técnica se adquiere, y la ciencia se aprende.

### La administración como ciencia

Otro de los aspectos que determinan a una ciencia es que es un conocimiento objetivo libre de prejuicios. Pero en lo que se refiere a la administración no están claro ni tan preciso hablar de una ciencia administrativa, el lo se debe a:

- a) El estudio científico de la administración es relativamente nuevo.
- b) Se utilizan procedimientos empíricos basados en informaciones o experiencias que han alcanzado cierto éxito.
- c) Hay gran dificultad en efectuar experimentos controlados en el campo de administración.
- d) El elemento humano es un factor muy importante dentro de la administración.

Esto último hace que solo pueda determinar la reacción de un ser humano en determinadas condiciones en tér

minos de aproximación, nunca podrá ser la administración una ciencia del tipo de Ciencias Naturales.

Los conocimientos sobre administración no han sido sistematizados ni desarrollados y aplicados como las otras ciencias, no obstante de ser tan antigua como el hombre.

Siempre que el hombre se propuso una empresa ha estado presente el proceso administrativo. En la época de la industrialización tecnológica se prestó más atención a la administración, pero quedó reservado en términos casi exclusivamente al trabajo fabril.

#### La administración como técnica

El hombre realiza, crea y transforma mediante la técnica. La adquisición de técnicas es la primera manifestación humana, y su dominio técnico proporcionaron las bases para el desarrollo de civilizaciones y culturas, estas son desde su origen fruto de sucesivas acumulaciones tecnológicas: "La primera evolución del hombre es la Biológica, la segunda Ambiente y la tercera Tecnológica" <sup>10)</sup>.

La administración utiliza la técnica desde su inicio, desde el momento que el hombre tiene que realizar cosas debe realizar ciertas acciones para el logro de su objetivo.

#### La administración como Arte

También es esencial el arte de administrar quien desea obtener un resultado deseado aplicando conocimientos y habilidades.

---

(10 REISSIG, Luiz.-"A era tecnológica e a educação".-Ed.Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais-2ªEd.Cap.III-Pág. 37.

El arte se ocupa de la aplicación de la ciencia o de la pericia en su aplicación.

Es muy importante en un administrador pues en muchos casos la habilidad creadora y la aplicación a adecuada del esfuerzo administrativo son indispensables para alcanzar el fin deseado.

Una ciencia enseña a conocer y el arte a hacer.

En el arte de administrar es donde se ha ce más evidente las diferencias entre unos y otros dirigentes.

Esto se debe a las diferencias de criterio y comprensión, a los motivos y actitudes para manejar gente.

Determinar si la administración es un arte, ciencia o técnica, es hoy día un tema en estudio, pero de todas maneras podemos decir que en las actividades en la administración intervienen los tres factores, y un buen administrador utiliza en sus funciones todos los aspectos, necesita de conocimientos científicos, habilidad y pericia, de conocimientos técnicos, en cada momento de las funciones que realiza.

La ciencia entrega conocimientos científicos, la técnica utiliza esos elementos en su aplicación, el arte son las condiciones para la realización de la técnica.

\* \* \*

## RESUMEN DEL CAPÍTULO IV

En este capítulo contemplamos Escuelas de la Administración, Formas Básicas de Teorías de Organización en la Administración, Burocracia como un Sistema Organizativo y Administrativo, Administración por Objetivos, y Administración como Ciencia, Técnica, y Arte.

### Escuelas de la Administración

Los estudiosos de la administración científica formularon hipótesis sobre este tema, siendo clasificados en las llamadas Escuelas de la Administración, en ella se destacan la Escuela del Proceso Administrativo, identificar los principios y luego elaborar la teoría Administrativa. La Escuela Empírica, la formulación de una teoría de la Administración está basada fundamentalmente sobre la experiencia. La Escuela del Comportamiento Humano ("behaviorista" el estudio de la administración debe estar basado en las relaciones interpersonales, La Escuela del Sistema Social, basa su formulación en el comportamiento y conocimiento humano y considera a la administración como un sistema social esto es de interrelaciones culturales. La Escuela de la Teoría Decisoria, considera que la administración está basada principalmente en la toma de decisiones. La Escuela Matemática, dice que si la administración, la organización, el planeamiento y la toma de decisiones constituyen procesos teóricos y ellos pueden ser expresados por símbolos y por relaciones matemáticas, la teoría de la administración es de fundamentación matemática.

## Formas Básicas de Teorías de la Organización en la Administración

A pesar de existir muchas teorías o modelos en la organización puede reducirse a dos formas abstractas pero básicas: Modelo de Metas, cuando se considera la organización toda como una unidad; Modelo de Sistemas, cuando se consideran los elementos básicos internos de la unidad global. El administrador debe estar en conocimiento de estos modelos de organización para la adecuación en sus propias acciones y funciones, donde ellos son implantados.

### La Burocracia como un Sistema Organizativo y Administrativo

Dentro de los sistemas de organización puede ser destacado la Burocracia, mediante ella muchos países han adoptado su sistema debido a su crecimiento y complejidad de la vida, en sus diferentes manifestaciones.

La burocracia definida en pocas palabras podemos decir lo siguiente: La Burocracia es considerada como un sistema Administrativo, con características específicas, que eleva al máximo la eficiencia en la Administración. Es considerada como un método institucionalizado de organización de la conducta social en los intereses de la eficiencia Administrativa.

### Administración por Objetivos

Todo trabajo debe estar organizado para atender ciertas condiciones de cantidad, calidad y costo. Esas condiciones específicas contribuyen para objetivos mayores de la empresa y de la organización, este principio es el punto de



partida de la Administración por Objetivos.

La administración por Objetivos es un proceso a través del cual ejecutivos superiores, y los administradores de una organización consideran objetivos comunes, distribuyen las responsabilidades de cada uno en términos de resultados y utilizan esos resultados como guías operacionales en la empresa.

Administración como Ciencia, Técnica y Arte.

Este es para muchos estudiosos de la administración un tema de posiciones encontradas.

Determinar si la ciencia es una Ciencia, Técnica y Arte no es posible pronunciarse como una verdad absoluta. Pensamos que en la administración y principalmente en las funciones de un administrador estos tres elementos están presente permanentemente.

\* \* \*

## CAPÍTULO V

### ALGUNOS ORGANISMOS Y HOMBRES

### DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA TEORIA

### ADMINISTRATIVA EDUCACIONAL

#### ASPECTOS DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

El nuevo concepto de la educación como empresa ha permitido la introducción en su proceso, teorías administrativas para su funcionamiento eficiente en la labor docente.

Es importante señalar que si bien es cierto la educación es considerada una empresa ella tiene principios y objetivos propios que no deben ser perdidos de vista. Su materia prima es el hombre, que piensa y siente y su labor fundamental es la formación integral de ese individuo como persona. y elemento eficiente en la sociedad que él pertenece.

La administración es considerada como una ciencia aplicada, quiere decir que solo existe una administración que es adaptada para todas las actividades del hacer humano. Pero a pesar de esta afirmación algunos estudiosos de la administración han realizado investigaciones sobre teorías de la administración educacional.

Las razones que motivaron a la realización de teorías de la administración educacional, la complejidad de los sistemas educativos y las transformaciones radicales que ella esta experimentando constantemente en nuestros días, no solo en los métodos de enseñanza, sino en términos de contenido y finalidades de la Educación, hasta 1.950 el campo de la educación era bien definido y había poca controversia respecto a su contenido, pero a partir de esa época han sucedido diversos eventos que han constituídos el fundamento para interesarse por la teoría de la administración en la educación, y inclusive por la formación de administradores de educación.

#### RECIENTES PROGRESOS EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Son muchos los progresos alcanzados en la administración educacional en esta oportunidad solamente mencionaremos aquellos que nos parecen mas relevantes. Cabe señalar que estos avances se deben a organismos dedicadas al estudio de la administración educacional o hombres que han realizado estudios sobre la materia.

Que razones causaron las nuevas posiciones en el campo de administración educacional

El interés por la teoría de la administración educacional es que ella fue fundamentalmente orientada en el campo de la administración empírica vale decir basada sobre la práctica, con la exclusión de la teoría en un sentido científico. Desde 1.946 han sucedido diversos eventos como ya anteriormente los hemos anunciados, ellos constituyen los ingredientes que revolucionaron todo un campo en las funciones administrativas en la educación.

## ORGANIZACIÓN DE LA NCPEA

La Nacional Conferencia de Profesores de Educación Administrativa, se reunió en New York en 1947. Podemos destacar que la reunión más significativa de esta organización fue celebrada en 1954. Un grupo de profesores de las áreas de ciencias sociales, tales como psicología, ciencia política, psicología social y otras pertenecientes a la teoría del comportamiento humano, esta reunión tuvo por objeto analizar el tipo de administración en funciones y nuevas sugerencias y ideas de la nueva orientación para la administración educacional.

Fueron determinados los siguientes puntos: nueva formulación teórica mediante la investigación de teorías apropiadas en la administración educacional, la elaboración de nuevos programas de preparación básica de administradores en educación y programas de desarrollo continuo de administradores en servicio

## LA FUNDACIÓN CPEA

A partir de 1946 La Fundación W. K Kellogg de Battle Creek, Michigan, en Estados Unidos empieza a interesarse en la administración educacional de las escuelas públicas del país, despertó interés en la administración educacional, este organismo se dedicó principalmente a dar asistencia técnica en los aspectos de la administración educacional. Fundamentalmente su teoría está basada en el concepto de la competencia y determina, que la competencia en administración educacional compromete al individuo a adoptar un comportamiento que lo capacita a realizar una tarea administrativa particular de una manera más eficiente.

## LA FORMULACIÓN DE UCEA

Consejo Universitario para la Administración Educativa, el paso más importante de esta organización fue reunir para un seminario de administración educativa conjuntamente con la universidad de Chicago en 1.956 ocasión donde se reunieron 51 profesores de 31 universidades para el estudio del "Desarrollo de una teoría de la administración educativa". Fueron en esta ocasión presentados trabajos de administración educativa como: El Desarrollo de la Teoría en la Administración Educativa, Problemas de la Teoría de la Administración Educativa, Una Teoría de las Organizaciones Educativas, Administración como solución al problema, La Administración como Toma de Decisiones, Administración como un Proceso Social, que Peculiaridades hacen de la Administración Educativa un caso especial.

## HOMBRES QUE CONTRIBUYERON CON ESTUDIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Los principios en la administración para Mort en cooperación de Donald Ross son fundamentales para la función de todo administrador y para determinación de los objetivos que se persiguen. En esta posición acreditan que los principios constituyen una serie peculiar de consideraciones sin las cuales cualquier tratamiento global de la administración escolar dejaría de alcanzar los objetivos deseados.

Agruparon catorce principios divididos en tres categorías de relevancia para los problemas administrativos estos grupos son:

El Grupo Humanitario (relaciones humanas)

- 1.- Democracia estructural
- 2.- Democracia operacional
- 3 - Justicia como norma administrativa
- 4.- Igualdad de oportunidades como nor  
ma de administración.

El Grupo Prudencial (la opinión del público de lo que es práctico)

Prudencia de preocupación

- 5.- Economía
- 6.- Controles y Balances
- 7.- Libertad y Permiso
- 8.- Responsabilidad y Autoridad

Prudencia de comprensión

- 9.- Simplicidad
- 10.- Lealtad
- 11 - Inercia

El Grupo de Ritmo (los impactos de valores, necesidades y insights, constantes o varia  
bles)

- 12.- Adaptabilidad
- 13.- Flexibilidad
- 14.- Estabilidad.

Estos autores reconocen que los principios son contradictorios e que no son aplicables con igual eficacia en una dada situación, pero sugieren que en este problema debe ser aplicado un concepto que ellos llaman JUSGAMIENTO EQUILIBRADO, para resolver tal situación.

La principal formulación de la teoría de la administración de Sears es que "La administración deriva su naturaleza de la naturaleza de los servicios que dirige"<sup>(11)</sup>. Sears fue influenciado en su pensamiento por administradores de empresas o de negocios en la administración pública entre ellos se encuentran Taylor, Fayol, Gulick, Urwick.

Toda teoría administrativa para Sears deriva de la naturaleza de los servicios que son administrados. El determina dos formas de aplicación de la administración diciendo, - Primero se organiza o existe un mecanismo administrativo para ser aplicado a una escuela para su funcionamiento. Segundo hay que establecer la actividades del aprendizaje, de enseñanza, niveles, etc. estudiar por medio de la supervisión, y de investigación, como organizar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones, luego desarrollar y determinar la teoría administrativa más adecuada para la situación presentada.

Cabe hacer notar que el primer caso es el mas común cuando se realiza reforma educacional. Esta debe ser adecuada al mecanismo administrativo existente, esta situación en la mayoría de los casos altera los planos y propósitos de lo establecido por medio de estudios que integran un plan.

Uno de los investigadores del Centro de Administración de Midwest, de la Universidad de Chicago, Getzels, formula la teoría administrativa de naturaleza hipotético-educativa y describe la administración como un proceso social en que el comportamiento es concebido como función tanto de dimensión nomotética como dimensión ideográfica del sistema social.

---

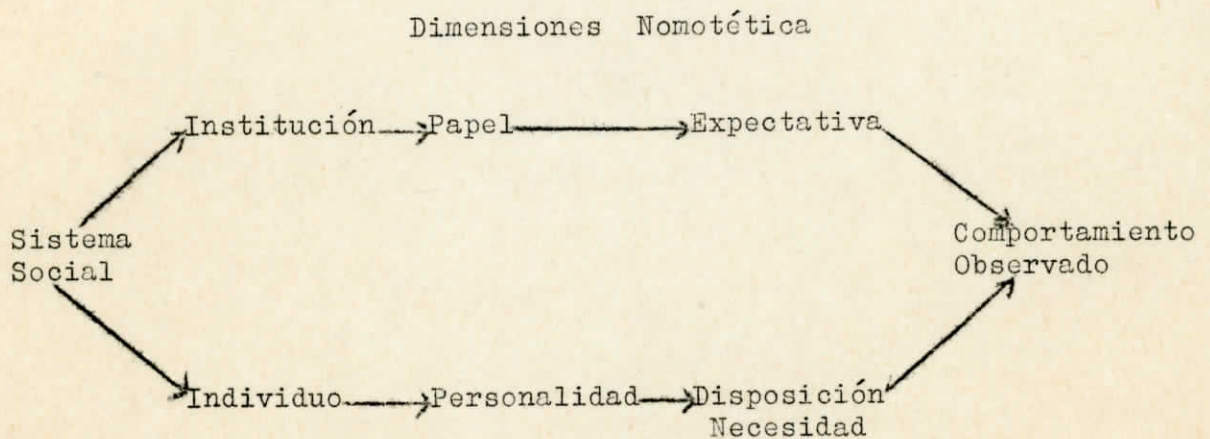
(11) GRIFFITHS, E. Daniel. - "Teoría da Administração Escolar" - Ed. Companhia Editora Nacional - Editora da Universidade de São Paulo, Tradução de José Augusto Dias, da Universidade de São Paulo. - Cap. III. - Pág. 52.

Para Getzels la administración educacional es concebida estructuralmente como jerarquía de relaciones subordinado-superior dentro de un sistema social, el funcionamiento de esta jerarquía de relaciones y espacio a ser completados por papeles y instalaciones de atender a los objetivos del sistema social.

Según Getzels el sistema social comprende dos dimensiones - la nomotética, que quiere decir en institución, papel y expectativas, y la Ideográfica que quiere decir, en individuo, su personalidad, y su disposición y necesidades.

El sistema social en la administración es definido por GETZELS de la siguiente manera: - Todo sistema social é determinado por sus instituciones, cada institución por sus papeles, y cada papel por sus perspectivas.

Para mayor claridad nos presenta un cuadro donde concentra todas sus ideas de la administración educacional<sup>(12)</sup>.



El modelo indica tres fuentes de conflictos en la situación administrativa:- conflicto de papel-personalidad, conflicto de papeles y conflicto de personalidades.

---

(12) GRIFFITHS, E. Daniel. - Ob. Cit. - Cap. III. - Pág. 57.



Esta segunda deducción mostró particularmente útil en el estudio de la insatisfacción entre el personal.

Cabe señalar de acuerdo con las teorías de Getzels que una administración no puede desconocer las formas del comportamiento humano, inclusive si este aspecto se desconocier la administración no podría ser ejercida, si bien la administración es un sistema de ordenamiento y coordinación ella actúa con y sobre personas, por tanto debe considerar el comportamiento de ellas.

Estamos actualmente presenciando cambios constantes en la administración escolar, toda actividad administrativa educacional pasa en estos momentos por un examen y procesos de investigación, los sistemas son estudiados y analizados críticamente. Como resultado la administración educacional es ahora bastante diferente de lo que era anteriormente y será posiblemente muy diferente en los años posteriores.

El concepto Tri-dimensional de la administración en educación presentado por Daniel Davies coordinador de la Cooperativa Programa en Educación Administrativa tiene tres componentes: Función del Administrador, El hombre que es él, y el Ambiente Social en que trabaja. Resumido en pocas palabras en La Función incluye las tareas y responsabilidades, que varían de importancia y énfasis a medida que el tiempo pasa, y engloba todo que es relevante en las escuelas, El hombre tras las labores que realiza posee ciertas capacidades físicas, mentales, emocionales y espirituales, tiene creencias, valores, expectativas patrones de comportamiento, reservas de energía y habilidades. El modela la función, el también modela el trabajo. El ambiente Social encierra las presiones y obligaciones de la sociedad, estas establecen y determinan límites de las funciones, ejercen influencias en el pensamiento del hombre y determinan valores por los cuales él se

ajusta y es juzgado.

El administrador frente a sus funciones puede ser divididas 4 dimensiones:

- 1.- Mantención de inter-relaciones eficientes con la comunidad.
- 2.- Desarrollo de oportunidades educacionales.
- 3.- Obtener y desarrollar el perfeccionamiento del personal.
- 4.- Obtener y mantener fondos y instalaciones.

El administrador frente al hombre y la solución de problemas humanos pueden ser divididas en 5 dimensiones:

- 1.- Sentir el problema y recoger datos importantes y relevantes.
- 2.- Selección de datos, sacar conclusiones.
- 3.- Relacionar el problema a las personas.
- 4.- Prever y decidir.
- 5.- Tomar decisión, revisar el caso.

El administrador frente al ambiente social este aspecto puede ser dividido en cuatro categorías altamente relacionadas:

- 1.- Recursos físicos, tecnológicos.
- 2.- Sistemas de relacionamiento de la comunidad
- 3.- La estructura de la organización.

4.- Patrones del Pensamiento, creencias y valores.

Como ya observamos el ambiente social influye en todo proceso educativo por sus constantes cambios en sus contenidos, estos cambios suceden en una secuencia de tiempos:

- a) Tradiciones profundamente enraizados
- b) El pasado reciente
- c) El presente y el futuro próximo
- d) El futuro remoto.

Para mayor claridad presentaremos un cuadro sobre este tema en la página 85.

Debemos considerar de acuerdo con lo anteriormente dicho que un administrador debe poseer fundamentalmente tres habilidades en las funciones que el realiza:- Habilidad Técnica, Habilidad Humana, y Capacidad de Reflexión.

Si intentáramos hacer una definición de lo que es la administración educacional dirimos lo siguiente:

- ES UN CONJUNTO DE PROCESOS Y SISTEMAS TECNICOS CIENTIFICAMENTE ELABORADOS Y DETERMINADOS, QUE TIENEN UNA FUNCIÓN DE IMPORTANCIA COMO SERVIR A UNA FILOSOFIA Y POLÍTICA, Y EL LOGRO DE OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EDUCACIÓN EN GENERAL Y ESCOLARIDAD EN PARTICULAR, TAL COMO FUE REALIZADA EN EL PASADO SE REALIZA EN EL PRESENTE Y SE PROYECTA EN EL FUTURO LOS CONTENIDOS Y ACTIVIDADES CON EL PROPOSITO DE ASEGURAR UNIDAD, PERFECCIONAMIENTO, ECONOMIA, Y EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCACIONAL.

<u>Función</u>	<u>Hombre</u>	<u>El Ambiente Social</u>
<u>Contenido</u>	<u>Capacidad</u>	<u>Contenido</u>
1.- Mantención	1.- Física	1.- Recursos Físicos, Tecnológicos y humanos
2.- Perfeccionamiento	2.- Intelectual	2.- Sistemas de relacionamiento
3.- Obtener	3.- Emocional	3.- Estructura de la organización
4.- Previsión	4.- Espiritual	4.- Patrones del pensamiento, creencias, valores
<u>Proceso</u>	<u>Comportamiento</u>	<u>Proceso</u>
1.- Sentir el problema	1.- Sentir el Problema	1.- Continuidad y estabilidad
2.- Relacionar el problema a las personas	2.- Hacer conclusiones	2.- Nuevo o diferente
3.- Tomar decisiones	3.- Relacionar las personas	3.- Tensión y presión
4.- Ejecución o revisar	4.- Ejecutar y revisar	4.- Solución y reajuste
<u>Secuencia</u>	<u>Secuencia</u>	<u>Secuencia</u>
1.- Pasado	1.- Pasado	1.- Tradiciones profundas y arraigadas
2.- Presente	2.- Presente	2.- Pasado reciente
3.- Futuro	3.- Futuro	3.- Futuro remoto.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO V

En este trabajo mencionamos algunos organismos que se han dedicado al estudio de la administración educacional y además participan con la asistencia técnica para tal efecto. Estos organismos son la NCPEA. Este organismo determinó que los aspectos más importantes de estudios son las siguientes Teorías apropiadas de Administración Educacional: - Preparación de Administradores de Educación, Programas de Perfeccionamiento de los Administradores en servicio. La CPEA - Proporciona asistencia técnica en la actividad de administración educacional, y además determina que un buen administrador debe estar sujeto para su perfeccionamiento a la competencia profesional. y propone las siguientes factores para el mejoramiento de la función administrativa. El Desarrollo de la Teoría de la Administración Educacional, Una Teoría de las Organizaciones Educativas, La Administración como toma de Decisiones, Administración como Proceso Social, Que Peculiaridades hacen de la Administración Educacional un caso especial.

La administración para Mort y Donald Ross, contempla catorce principios que son fundamentales para logro de los objetivos que se persiguen, reconocen que los principios son contradictorios que no son aplicables con igual eficiencia en cada situación particular, por tanto estiman que debe ser aplicado en esos casos el concepto que ellos llaman Juzgamiento Equilibrado.

Para Getzels la administración es de naturaleza hipotético-deductiva, y describe la administración como una estructura con jerarquía de relaciones de subordinados y superiores dentro de un sistema social y que contempla dos menciones: - la nomotética y la ideográfica.

El concepto de la administración tri-dimencional para Daniel Davies contempla tres factores que tienen importancia en todo momento de las funciones de la administración estos son: la función administrativa, el hombre que es el y el ambiente social en que trabaja.

\* \* \*

## CAPÍTULO VI

### ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

#### Y ESCOLAR

La administración Educacional es un conjunto de medios que permiten establecer un rendimiento mayor del personal de capitales empleados o invertidos en una empresa educativa, con el mínimo de costo y máxima satisfacción para los dirigentes o funcionarios. La administración educacional contempla tres grandes áreas de acción:

- a) Area Pedagógica
- b) Area Técnica
- c) Area Funcional

Cabe señalar que estas áreas pertenecen o se desarrollan en un sistema general que tiene una organización jerárquica.

Area Pedagógica son aquellas actividades que tienen relación con los procesos enseñanza-aprendizaje.

Area Técnica se relaciona con actividades la organización del sistema.

Area Funcional se relaciona con todo los componentes de un sistema, vale decir funcionamiento personal docente, administrativo etc.

Todo funcionario que tenga obligaciones y atribuciones que cumplir debe administrar sus propias funciones y a la vez administrar las de sus subordinados esto es lo que llaman algunos autores línea de continuidad, y ahora todo este proceso conjugado es lo que llamamos administración.

Para la aplicación de estas funciones son utilizados procesos administrativos individualmente y como organismo, tales como organización, dirección, control y evaluación.

El campo de acción de la administración educativa contempla tres niveles escolares universalmente reconocidos: - Nivel Básico, Nivel Medio y Nivel Superior. Cada uno de ellos tiene su propia estructura, organización y administración pero todas ellas son parte integrante de una estructura, organización y administración general.

Tratándose de un sistema educacional o una escuela las operaciones técnicas administrativas se refieren a la distribución del material y del personal las ocupaciones para un mayor rendimiento en las finanzas la economía de recursos para el máximo de rendimiento, las de seguridad funcionaria, tranquilidad y satisfacción para los profesores, funcionarios y alumnos, el cuidado del material, el conocimiento de todo cuanto existe, y cuanto es lo que se necesita. Las administrativas propiamente tal, la capacidad de prever y aportar, de organizar los servicios, de dirigir sin parecer que dirige, de colaborar y conseguir colaboración, de coordinar, de estar a la par con el trabajo realizado, controlar para estar consciente de los aciertos y errores.

#### Procesos administrativos en la educación

#### PLANEAMIENTO EN LA EDUCACIÓN

Para la acción de Planificar es preciso tener en cuenta con claridad los objetivos propuestos. Desde



luego que ellos dependerán principalmente del organismo responsable de planificar y dirigir las operaciones, fundamentalmente precisa de datos y informaciones sobre el medio físico, las distancias, los medios de transportes, formación y régimen del profesorado, la organización socio-económica cultural donde será ubicada la escuela, otros establecimientos en la región con las condiciones demográficas, de los recursos, nutrición, nivel de vida de la población. Así se podrá determinar las finalidades educativas del nuevo establecimiento al ser planeado, en consonancia con las deficiencias locales, con previsión y su probable expansión. Definido el que y el cuanto se quiere de la enseñanza, se puede fijar un plano de acción en términos de tiempo, recursos y campo operacional, el cálculo de financiamiento. Terminado en esta forma el planeamiento se torna eficiente en su realización y puesta en marcha.

#### ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

La organización administrativa debe ser una unidad centralizada en sus grandes directrices generales, pero para su ejecución o acción debe contemplar el funcionamiento descentralizado. En la administración escolar son importantes los problemas de los edificios escolares, mantención y higiene de la escuela, la matrícula, la clasificación y distribución de los alumnos, los currículos, los programas, los horarios, las instituciones auxiliares de la escuela, comunidad etc. El que organiza tienen que tener formación y capacidad de aplicar los principios de la organización racional del trabajo, capacidad para proporcionar medios ejecución de los objetivos propuestos, para impulsar los diferentes servicios y estimular y persuadir a sus subordinados.

DIRECCIÓN EDUCACIONAL

La dirección será eficiente si se tiene una buena organización y personas capacitadas, para entregar las direcciones a cualquier nivel y por consiguiente las escuelas. La dirección debe contemplar y aplicar el concepto democrático, por tal motivo el líder es hombre dotado de energía física, dotes morales, inteligencia, cultura general, capacidad técnica y administrativa, coraje, sentido de responsabilidad, decisión, habilidad educativa, sentido de medida, y capacidad de comprensión, condiciones que el utiliza en el ejercicio de sus funciones que él realiza con sus subordinados que los orienta y coordina.

En la Escuela la dirección se realiza a través de:

- a) Dirección del personal docente
- b) Dirección del personal Administrativo
- c) Dirección de las actividades educativas
- d) Dirección de la disciplina
- e) Dirección de las finanzas.

COORDENACIÓN EDUCACIONAL

Las órdenes en general o específicas serán cumplidas en un tiempo determinado, en un orden de importancia, y la relación entre ellas. En la administración escolar se ejerce a través de:

- a) Actividades generales de las clases
- b) Organización y ejecución de los programas

- c) Selección y utilización de material y libros didácticos
- d) Distribución del período escolar
- e) Organización de las clases
- f) Distribución de tiempo y de horario
- g) Frecuencia de las clases
- h) Habilitación y verificación del aprendizaje
- i) Actividades extraescolares
- j) Actividades extraclases.
- k) Intercambio escolar

Los esfuerzos de la coordinación deben estar dirigidos a conseguir la disciplina, el sentido de unidad y de organización.

#### CONTROL EDUCACIONAL

Verificar si se están realizando las cosas como fueron previstas, esta función se ejerce en la escuela a través de:

- a) Personal docente
- b) Personal administrativo
- c) Frecuencia de los alumnos
- d) Aprovechamiento escolar
- e) Disciplina
- f) Finanzas.

El control determina además una evaluación de las actividades realizadas y entrega si es necesario una nueva dirección en los factores integrantes en la educación.

ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA EN LA EDUCACIÓN

La descentralización o centralización es un problema que existe entre las relaciones de los jefes y subordinados entre departamentos y secciones, así por consiguiente en la escala descendente de la jerarquía organizacional. Los encargados de operaciones tienen libertad de tomar sus decisiones dentro de la estructura de la organización, y el efecto de esas relaciones en cada nivel son acumulativos. Es claro que dentro de una organización son considerados y utilizados ambos sistemas ellos están determinados por factores predominantes.

Existen situaciones que deben ser consideradas en la aplicación de uno de dos o los dos sistemas:

- a) En situaciones específicas, cual es el grado de centralización o descentralización más aconsejable
- b) Cuales son los obstáculos para aplicar y alcanzar un rendimiento eficaz de los sistemas y como pueden ser superadas las dificultades.
- c) Cuando es necesario y posible la centralización o descentralización.

Algunos autores estiman que la descentralización es aconsejable cuando un sistema organizacional es complejo y de grandes proporciones (Administración Pública).

En educación son aplicados ambos casos desde el punto de vista del sistema organizacional, para tal efecto son considerados factores como, División geográfica del país, Distancia, Características zonales, Sistemas Educativos, Volumen y tamaño de la unidad etc.

## ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA EN EDUCACIÓN

En las pequeñas Unidades donde el directivo principal dispone de pocos elementos de especializados, este probablemente estará en condiciones de dirigir, coordinar, planificar, controlar, todas las fases de las actividades, pues éstas son limitadas tanto en volumen como la diversidad del trabajo.

En empresas mayores son realizados pequeñas divisiones como, departamentos, secciones o filiales locales, y regionales, y dependen de un sistema organizacional mayor, en ellas se aplica una organización generalmente un sistema centralizado.

Las ventajas de la centralización contempla el amplio aprovechamiento, normalización de calidad y cantidad, conocimiento más directo de las personas, mayor contacto más directo entre jefe y subordinados, facilidad en la formación de equipos de trabajo, etc.

Las desventajas de la centralización contempla la inhabilidad de cualquier persona en mantenerse informado adecuadamente de las modificaciones introducidas, dificultad en el perfeccionamiento del personal, mayor posibilidad de conflictos por el contacto más directo de las personas.

## ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA

Las directrices, programas, y normas principales son decididos en los escalones superiores, más para la ejecución de los planos o situaciones específicas o bien como el planeamiento detallado son delegados a lo largo de la escala jerárquica.

Las ventajas de la descentralización: permite al directivo dedicarse su principal ocupación liberando lo de gran número de detalles, posibilita mayor adaptación a situaciones locales, mayor posibilidad de perfeccionamiento, etc.

Las desventajas de la descentralización: confusión en los objetivos proyectados, pérdida del sentido unitario, etc.

En ambos casos existe un factor de mucha importancia como la claridad de las atribuciones y derechos de cada cargo dentro de la estructura de la organización.

### LA NECESIDAD DE LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES DE LA EDUCACIÓN

La necesidad de administradores de la educación es cada día mas evidente la razones principales es el crecimiento que ha experimentado la educación, la complejidad de los sistemas educativos, los cambios de las finalidades, de las técnicas pedagógicas, la preocupación de los gobiernos por dar mayor y mejor sistemas de enseñanza, la extensión del sistemas, el volumen de las inversiones en la educación, amplitud en los tipos de formación (Humanística, científica, técnica).

La importancia que hoy tiene la educación en el desarrollo de los países como un medio de solucionar los problemas propios de países subdesarrollados, ha originado un fuerte crecimiento de la función educacional.

La ausencia de programas de administración en los Institutos Pedagógicos de los futuros profesores y dirigentes de educación.

Para algunos autores los administradores deben ser formados en cursos de post<sup>o</sup>grado, sostienen que pri<sup>o</sup>mero debe tener una formación especializada, apoyan su idea diciendo que un administrador debe conocer primero en campo donde le tocará actuar.

La dirección administrativa presentó siempre dificultades, mas ellas son in<sup>h</sup>erentes a la naturaleza de las cosas y siempre existirán, pero no siempre existió el desarrollo tan marcado de la educación de nuestros días y la complejidad de los sistemas agravando aun mas la ausencia de personal calificado en la función administrativa.

Toda acción conciente es ejecutada por el hombre. La organización le determina obligaciones que debe cumplir, desde el momento que le son determinadas las respon<sup>s</sup>abilidades en sus funciones, dirige, organiza, planea y controla sus propias actividades y la sus subalternos que tiene bajo su mando en otras palabras es un administrador. Pero esto nos demuestra que todo el que realiza funciones debe tener conocimientos de administración aplicada.

En la resolución comite I de la Conferencia sobre Educación y Desarrollo Económico y Social de America Latina, en una reunión especial recomienda sobre la estruc<sup>t</sup>ura y la administración de los servicios educativos, que se inicia con la siguiente afirmación: Destaca la urgencia de estudiar y poner en práctica una reorganización profunda de las estructuras y de la administración de los servicios educa<sup>t</sup>ivos, a fin de facilitar el desarrollo de los planos de educación y con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles. Además hace indicación como las siguientes:

- "a) formación y perfeccionamiento del personal para servicios educativos, profesores, supervisores, orientadores, administradores y otros especialistas para que se incorporen al sistema nacional de educación y ejerzan una labor más eficiente, además que se coordinen estrechamente con las instituciones de enseñanza superior, según las modalidades de cada país;
- b) que se promueva la racionalización técnica de los servicios educacionales, para tal efecto es indispensable la preparación del personal especializado que ha de administrarlos y se procure por este medio eliminar la influencia de la política partidaria y de otros intereses ajenos a la educación que perturban y detienen su desarrollo;
- c) que se emprenda una organización racional de los ministerios de educación, de los departamentos o secciones, así como la descentralización donde sea aconsejable de la autoridad y de ciertas funciones, en el plano de los Estados, los Departamentos, de las provincias y regiones y cualquier otras localidades dentro del País, sin perjuicio de la unidad de los fines y objetivos educacionales y de la articulación de los diversos tipos de escuelas y servicios en que se afirma la estructura del sistema nacional de la educación;
- d) que se resalte la necesidad de impulsar el desarrollo de servicios de planeamiento educacional como parte del sistema educacional."<sup>(14)</sup>

Pensamos que es importante señalar que lo realizado hasta ahora es digno de apreciarse, pero también es

---

(14) SPINOLA. y otros. - "Administração Escolar" - Ed. Associação Nacional de Professores de Administração Escolar. Edição Comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. - Cap. 4 - Pág. 65.



fundamental tener presente que aun nos queda mucho por hacer, en el desarrollo general de educación y especialmente el la formación de hombres capacitados en el manejo de la educación, es un desafío para todos este complejo y interesante problema.

\* \* \*

## RESUMEN DEL CAPÍTULO VI

Este capítulo tuvo por objeto dar algunos antecedentes de la administración educacional, a nivel del sistema y de unidad escolar.

La administración de la educación es ejercida en tres grandes áreas:- Área Pedagógica, Área Técnica, y Área Funcional. La primera se ejerce sobre sistemas de enseñanza-aprendizaje, la segunda es ejercida sobre técnicas aplicadas al proceso, y por último la aplicada sobre personal docente, administrativo etc

Las operaciones administrativas son las que se refieren a distribución del personal de materiales etc. estas son llamadas operaciones técnicas administrativas, las otras son las administrativas propiamente tal de dirigir, colaborar, coordinar, de prever y aportar etc

Para planificar en educación debe tenerse en cuenta, el medio físico, formación y régimen del profesorado, aspecto socio-económico donde será ubicada la escuela, y finalidades educativas del nuevo establecimiento.

La organización educacional debe contemplar la unidad centralizada en sus grandes direcciones, y en su funcionamiento la descentralización

Dirección Educacional debe ser democrática y quien ejerza las funciones de líder poseer ciertas condiciones personales. En la escuela la dirección se realiza a través de variados aspectos anteriormente especificados

La Coordinación educacional los órdenes serán cumplidas en un tiempo determinado y por orden de importancia en la administración escolar se ejerce a través de

Control educacional, la verificación de que lo proyectado a sido realizado conforme a lo previsto, además determina la evaluación de la ejecutado, esta función se ejerce en la escuela en varios aspectos.

La importancia de la descentralización, cuando es recomendable su inclusión, o cuando son útiles de acuerdo a características de la situación, la descentralización y centralización, ventajas y desventajas de ambos sistemas en la educación.

La importancia de la formación de administradores de la educación en nuestros días, en el proceso educacional y la necesidad de los países Subdesarrollados o en vías de desarrollo de la administración educacional y la formación de personal calificado para el ejercicio de estas actividades.

\* \* \*

## C O N C L U S I O N E S

Despues de haber analizado los aspectos de la administración general y educacional, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La organización surge de una necesidad de toda actividad humana y su desarrollo histórico nos muestra la verdad sobre esta afirmación
- Los últimos tiempos inician la etapa científica y con ella los variados aportes de estudiosos permitieron la estructura de un cuerpo de doctrinas básicas para la constitución de la ciencia administrativa
- La administración se funda así en principios permanentes y generales, por otra parte los objetivos aplicables a diferentes situaciones la dan flexibilidad y adecuación, lo cual justifica la existencia de una administración educacional
- La administración se inserta en situaciones de realidad por lo tanto no puede escapar a las influencias que los variados aspectos de una situación ejercen sobre ella
- En predomnio de esos aspectos permiten la identificación de tendencias y escuelas en la administración educacional
- La administración como ciencia aplicada determina necesidad de estudios especializados que originan, cuando estos estudios se refieren al campo educacional, la administración de la educación
- La administración educacional se extiende cada vez más y los estudios realizados, los organismos especializados, fortalecen la acción de ella en los sistemas y niveles educacionales

- La administración aplicada a la educación es todavía un campo de investigación, pero se han realizado avances notables en ella
- La organización administrativa utiliza dos formas de funcionamiento, centralizada y descentralizada, ambos sistemas son importantes en toda organización, dependerá su aplicación de factores que determinan su elección.
- Es una realidad ineludible que el proceso educativo necesita hoy más que nunca de personal calificado en las funciones de la administraciones, para disponer de ellos en beneficio del rendimiento eficiente, el buen manejo de los recursos entregados y mejorar el nivel de calidad de la enseñanza.
- Por estas razones pensamos que la administración es indudablemente el instrumento que permite la eficacia y eficiencia del sistema educativo, y posibilitan a los países lograr su propio desarrollo en la económico, político y social.

\* \* \*

B I B L I O G R A F I A

- PORTO MOITINHO, A - Ciência da Administração. Edit Atlas S.A. - São Paulo 4ª Ed. - 1.961.
- ORDEWAY, Tead - A Arte da Administração. Edit Livraria Agir - Rio de Janeiro - 1956.
- BOSCO LODI, João - Administração por Objetivos. Edit. Livraria Pioneira - São Paulo - 1ª Ed.-1 970
- JUCIUS, J. M. - SCHLENDER, E W - Introdução à Administração Edit Atlas S.A - São Paulo - 2ª Ed 1 971
- TAYLOR, W. Frederick - Princípios de Administração Científica - Edit Atlas S.A - São Paulo - 7ª Ed. - 1 970
- FAYOL, Henry - Administração Industrial e Geral. Edit Atlas S.A - São Paulo - 7ª Ed. - 1 968.
- BOSCO LODI, João - História da Administração - Edit. Livraria Pioneira - São Paulo - 1ª Ed. 1 971
- STEPHEN, R. Michael - Avaliação na Administração. Edit. Atlas S.A - São Paulo - 1ª Ed. - 1.968
- NEWMAN, H William - Ação Administrativa - Edit Atlas S.A. São Paulo - 3ª Ed. 1 970.
- GLAZER, Comstock - Normas Métodos de Administração - Edit Atlas S.A - São Paulo - 5ª Ed 1.969
- CENTRO PESQUISAS E PUBLICAÇÕES DA EAESP - Produção (casos de Administração da Produção) - Edit Fundação Getúlio Vargas Instituto de Documentação-Serviço de Publicações.Rio de Janeiro 1ª Ed 1 968

- McGREGOR, Douglas - Os Aspectos Humanos da Empresa - Edit Clássica LCE Lisboa - 1ª Ed 1.971
- NISKIER, Arnaldo - Administração Escolar - Edit Tabajara-São Paulo - 2ª Ed 1 969.
- BREJON, Moysés - Recursos Humanos, Ensino Técnico e Desenvolvimento. (Uma Perspectiva Brasileira) - Edit. Livraria Pioneira Editora - São Paulo - 1ª Ed 1.968.
- CORREA MASCARO, Carlos - A Administração Escolar na América Latina - Edit. Associação Nacional de Professôres de Administração Escolar ANPAE.(Libros de Administração Escolar IV) - Salvador - Bahia - 1.968.
- GOUVEIA NETO, Hermano - Noções de Administração Escolar - Edit. GRD. - Salvador - Bahia - 2ª Ed. 1.971.
- FILHO, Lourenço - Organização Administração Escolar - Edit. Melhoramentos - São Paulo - 5ª Ed. 1.970.
- PEREIRA, Luiz - FORACCHI, Marialice - Educação e Sociedade Edit. Companhia Editora Nacional - São Paulo - 4ª Ed 1 969
- SPÍNOLA TEIXEIRA, Anísio - Administração Escolar - Edit Gráfica Livre S.A. (Edição Comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar - 1.968.
- REISSIG, Luiz - A Era Tecnológica e a Educação - Edit Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais Série VI - Sociedade e Educação - Vol. 3 1.959.
- DIAS PINA, VITOR y otros - Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas - Edit Atlas S.A. São Paulo - 1ª Ed 1 970.

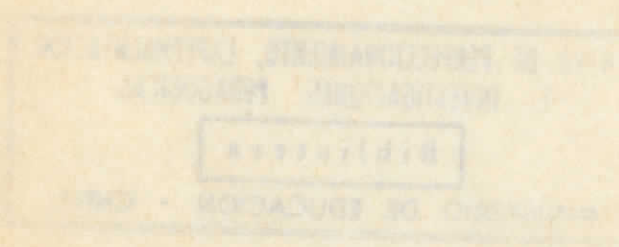
GRIFFITHS, E. Daniel - Teoria da Administração Escolar - Edit  
Companhia Editora Nacional 1.971.

APOSTILAS Y APUNTES DE CLASE - de los profesores de Adminis-  
tración MOYSÉS BREJON y JOSEPH AZZARELLI  
1 971

\*

\*

\*





BIBLIOTECA 4205.  
FECHA DE DEVOLUCION

5-5-75

8-5-75

12-3-75

~~25-28~~

18-8-75

20-8-75

12-11-76

30-4-80

CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO, EXPERIMENTACION  
E INVESTIGACIONES PEDAGOGICAS

Biblioteca

MINISTERIO DE EDUCACION - CHILE

5 5 75 Juan Diaz  
8 5 75 " " Perroja  
12-5 75 Hector Vega  
4-8 75 Lopez  
18 8 75 Muelle Leiva  
20 8 75 Jiri Vegara  
25-8-75 Renovato  
12-IV-76. H BRAVO  
30-4-80 Angelis Salinas

55.01:37  
F3971

62

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas  
Introducción al estudio de la administración general y educacional por Juan Zerega Anfossi. Santiago, C.P.E.I.P. 1972. 105p.

ADMINISTRACION  
EDUCACION-ADMINISTRACION Y ORGANIZACION  
Zerega Anfossi, Juan

16054 c.1  
16062 c.2

CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO,  
EXPERIMENTACION E INVESTIGACION  
PEDAGOGICAS

BIBLIOTECA

16062