

SUMARIO

	<u>Páginas</u>
NOTA PRELIMINAR A LA PRIMERA EDICION	23
PRESENTACION DE LA SEGUNDA EDICION	33
PROLOGO DE LA TERCERA EDICION	39
ESTUDIO PRELIMINAR A LA CUARTA EDICION	43

PRIMERA PARTE

Introducción histórica. Conceptos básicos. Planteamientos doctrinales

CAPITULO PRIMERO

DE LOS CLÁSICOS A LA EXTENSIÓN MUNDIAL DE LOS ESTUDIOS Y LA PRÁCTICA DEL «MANAGEMENT»	75
1. Planteamientos doctrinales y científicos:	
1.1 Los precursores	77
1.2 Taylor y Fayol	78
1.3 La difusión de la nueva doctrina	81
2. El <i>management</i> en la vida diaria de las organizaciones:	
2.1 Una visión penetrante del futuro de los <i>managers</i>	83
2.2 Los Estados Unidos: De la gran depresión a la <i>affluent society</i> .	83

	Páginas
2.3 Los secretos de la prosperidad estadounidense puestos al descubierto en Francia	85
2.4 El <i>management</i> y los <i>managers</i> , ¿trasplantables al Servicio Civil? ..	86
2.5 El <i>management</i> de una economía socialista centralizada: El ejemplo de la Unión Soviética	87
2.6 Otra comprobación de la generalidad del fenómeno: El problema en las Naciones Unidas	88

CAPITULO II

EL «MANAGEMENT»: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ONTOLÓGICA	91
1. Precisiones conceptuales	93
1.1 Las definiciones omnicomprendivas: Los diccionarios y glosarios especializados	94
1.2 El <i>management</i> para los profesionales y los científicos: Muestra internacional:	
1.21 Estados Unidos de América	95
1.22 Gran Bretaña: Una perspectiva administrativo-pública ..	97
1.23 Una visión de síntesis: Francia	97
1.24 Dos aproximaciones españolas	98
1.3 La mística de la moderna gestión	99
2. Consideraciones terminológicas	100
2.1 La pseudonaturalización de un término galo	101
2.2 Los escollos para trasplantar el <i>management</i> a la lengua española, más una curiosa coincidencia	102
3. Hacia una ontología del <i>management</i> :	
3.1 ¿Ciencia? ¿Arte? ¿Profesión?	105
3.2 Rasgos característicos del <i>management</i> de nuestro tiempo	110

CAPITULO III

LOS HOMBRES Y LA TAREA: EQUIPO DIRIGENTE Y FUNCIONES DIRECTIVAS ...	113
1. Delimitación de este apartado	115
2. El dirigente ideal. ¿Cómo trazar su exacto perfil?	116
3. Las tareas del dirigente:	
3.1 Planteamientos tradicionales	117
3.2 Las nuevas aportaciones y la justificación del criterio de selección	120

4.	Consideración específica de las funciones de planificación, organización, coordinación, toma de decisiones y control:	
4.1	Planificación:	
4.11	La planificación, idea fuerza de la administración moderna	122
4.12	El Plan: Características y etapas	122
4.2	La organización:	
4.21	Generalidades de la función organizativa	124
4.22	Organización jerárquica, funcional y de estado mayor ...	125
4.23	Los principios de organización	127
4.3	La función coordinadora	
4.31	Ideas básicas	128
4.32	De las modalidades de la acción coordinadora y su ejercicio	129
4.4	La toma de decisiones:	
4.41	Hacia una imposible racionalidad total	131
4.42	De la decisión como elección entre posibilidades: Entendimiento y voluntad en la decisión	132
4.43	De las clases de decisión	133
4.44	De las etapas de la decisión: Desde la identificación del problema hasta el intento específico de buscarle solución	135
4.5	El control o la comprobación de que todo se cumple de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas:	
4.51	El control y su razón de ser en la empresa privada y en la Administración pública	137
4.52	Los mecanismos de control: Rasgos básicos y principios	139
4.53	De la superación del control: La evaluación global de las organizaciones	141

CAPITULO IV

EL «MANAGEMENT» COMO CONJUNTO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN RACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES	143
1. Los cimientos	145
2. En busca de una difícil coincidencia:	
2.1 Énfasis en lo cuantitativo y lo contable	147
2.2 Las técnicas como componentes de la formación de los funcionarios superiores	148
2.3 La experiencia de los países en vías de desarrollo	149
2.4 El presente de las técnicas. Su futuro en la configuración de la sociedad posindustrial	150

	Páginas
2.5 Ciencias del <i>management</i> versus ciencias del comportamiento .	151
2.6 La voz de los organismos especializados	152
3. ¿Existen algunos factores comunes en todo este cúmulo de instrumentos?	154
4. ¿Cuáles son sus limitaciones y cuáles los caminos de su futuro desarrollo?	155
5. Para justificar una elección	157

SEGUNDA PARTE

Las técnicas modernas de gestión

CAPITULO V

EL ANÁLISIS DE REDES	161
1. Generalidades	163
2. Exigencias y logros del análisis de redes	164
3. La técnica de revisión y evaluación de programas (PERT):	
3.1 El Programa Polaris de la Marina de los Estados Unidos	165
3.2 El PERT: Descripción de la técnica:	
3.21 Los conceptos básicos	166
3.22 La representación gráfica	166
3.23 El tiempo en el PERT	170
3.24 Empleo del PERT	171
4. El método del camino crítico (CPM=Critical Path Method):	
4.1 Origen y descripción general	171
4.2 El camino crítico	172
5. Diferencias entre PERT y CPM	173
6. Presente y futuro del PERT y el CPM	173
7. El análisis de redes en la Administración Pública	175

CAPITULO VI

LA INFORMÁTICA	177
1. La era de los ordenadores:	
1.1 Del ábaco chino al ordenador electrónico	179
1.2 La información es la energía de la revolución posindustrial	182
1.3 Un nuevo idioma	184

2.	Los ordenadores en el sector privado, ¿hacen más fácil el trabajo de los dirigentes?:	
2.1	Las fabulosas posibilidades de los ordenadores	188
2.2	El hombre es insustituible: Al día siguiente de la instalación de un equipo electrónico. Hacia un sistema integrado de información	191
3.	El impacto de la revolución informática en la Administración pública:	
3.1	Las personas, las estructuras y los mecanismos de decisión	195
3.2	Las aplicaciones de los ordenadores a las tareas y actividades de la Administración	200
3.3	Bases de una racional política informática en la Administración pública: Preinformática, adquisición del equipo, garantías del administrado	203

CAPITULO VII

	LA INVESTIGACIÓN OPERATIVA	205
1.	Método científico <i>versus</i> razonamiento intuitivo:	
1.1	¿Qué es la Investigación Operativa?	207
1.2	Características de la Investigación Operativa	209
2.	La mecánica de la Investigación Operativa:	
2.1	Las etapas	210
2.2	Los problemas típicos	212
3.	Las aplicaciones de la investigación operativa. Algunos ejemplos en diversos países	214
3.1	La India: Enfoque amplio	215
3.2	Brasil: Especial incidencia en el sector de las esferas públicas ..	216
3.3	Argentina: Experiencias diversas	216
3.4	Gran Bretaña: La investigación operativa en la Administración local	217

CAPITULO VIII

	LOS SISTEMAS Y EL ANÁLISIS DE SISTEMAS	219
1.	Los sistemas:	
1.1	Un mundo configurado en «sistemas»	221
1.2	Definiciones	223

1.3 Clases de sistemas:	
1.31 Tipologías:	
1.311 En atención a su nivel de complejidad: De las estructuras estáticas al mundo de lo absoluto	224
1.312 Desde el punto de vista de su permeabilidad o impermeabilidad al mundo exterior: Sistemas abiertos y cerrados	226
1.4 Especial referencia a los sistemas sociales (las organizaciones) .	227
2. El enfoque de sistemas («Systems approach») en relación con las organizaciones complejas:	
2.1 Un modo diferente de abordar los problemas de las organizaciones	229
2.2 Propiedades esenciales del enfoque de sistemas	230
2.3 Objetivo del enfoque de sistemas	232
3. El análisis de sistemas:	
3.1 Delimitación del concepto: Intento sistemático, investigación, metodología	234
3.2 Las fases del análisis de sistemas:	
3.21 Planteamiento general: Objetivos, costes, alternativas, modelos	235
3.22 Especial consideración de alternativas, costes e incertidumbre	236
3.3 El empleo del análisis de sistemas: Aspectos varios	237
3.4 Algunas de las aplicaciones del análisis de sistemas a la Administración Pública	239
4. Las últimas consecuencias de la tecnología de los sistemas: La ingeniería de sistemas	241
5. La generalización del enfoque de sistemas:	
5.1 Realidades y planteamientos doctrinales	242
5.2 El «secreto» de este espectacular desarrollo	244
5.3 Una presentación «sistémica» del fenómeno administrativo	246

CAPITULO IX

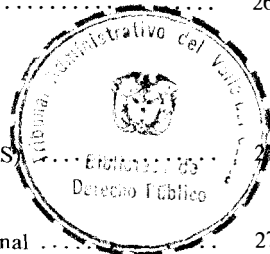
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	253
1. Fundamentación científica y orígenes	255
2. Las esferas propias de la organización y métodos:	
2.1 Otra vez el POSDCORB	258
2.2 Doctrina española sobre métodos	259

3.	El trabajo de los especialistas de O. y M.: Hacia la identificación de lo que se llama en la práctica británica un «O and M assignment»	260
3.1	El discurso del método: Una interpretación cartesiana:	
3.1.1	El análisis	261
3.1.2	La crítica	262
3.1.3	Las técnicas psicosociológicas	263
3.1.4	La síntesis	263
3.2	<i>The practice of O and M</i> : El modelo de funcionamiento en el Reino Unido	263
4.	Las unidades de O. y M.:	
4.1	Características	264
4.2	Su inserción en las estructuras administrativas	266
5.	La crisis de O. y M. y su futuro previsible: Una clara vocación de universalidad	267

CAPITULO X

EL SISTEMA PLAN-PRESUPUESTO-PROGRAMA (PPBS) 271

1.	Un largo camino: Hacia el PPBS:	
1.1	Las insuficiencias del presupuesto tradicional	273
1.1.1	En relación al proceso de la decisión presupuestaria	274
1.1.2	En razón de lo que no revela: Hermetismo funcional y hermetismo temporal del presupuesto	274
1.1.3	Por su excesivo énfasis en los aspectos formales y el control reglamentario	275
1.2	Hacia una clarificación del documento presupuestario: El presupuesto por tareas y actividades	
1.2.1	Generalidades	277
1.2.2	Ventajas y limitaciones del presupuesto por tareas	279
1.3	La historia próxima del PPBS	279
2.	El sistema Plan-Presupuesto-Programa:	
2.1	Evolución del proceso presupuestario hacia una mayor integración, coherencia y racionalización	283
2.2	El PPBS, según la Oficina del Presupuesto de los Estados Unidos: Capacidad analítica, información, ideas básicas	286



2.3	Una mirada hacia dentro: Instrumentos y documentos básicos en el PPBS:	
2.31	Los instrumentos: Coste-beneficio, coste-eficacia, análisis de sistemas	288
2.32	Los documentos del PPBS	289
2.4	Una visión de síntesis: La mecánica funcional y temporal del sistema Plan-Presupuesto-Programa:	
2.41	Las fases del PPBS:	
2.411	La planificación: Labor conceptual de base informativa	291
2.412	La programación: Programas, categorías de programas, subcategorías de programas, elementos de programas	291
2.413	El presupuesto: La obtención de los recursos necesarios	293
2.414	Un reflejo gráfico y otro explicativo del funcionamiento del sistema	294
2.42	La mecánica temporal del sistema Plan-Presupuesto-Programa	296
2.5	Los problemas del PPBS en los Estados Unidos	297
3.	El PPBS en otras realidades administrativas:	
3.1	Bélgica o una progresiva y racional implantación de la nueva doctrina	299
3.2	Canadá: ¿La primera presentación PPBS de unos presupuestos generales?	301
3.3	Suecia:	
3.31	Experimentos, experiencias, efectos	303
3.32	El Sistema Económico Administrativo del Estado	305
3.4	Francia: La racionalización de las opciones presupuestarias (RCB):	
3.41	Diferencias con el PPBS y características de la RCB	306
3.42	Etapas de su implantación	307
3.5	Alusión a otras experiencias: Austria, Japón, Nueva Zelanda, Reino Unido	308

CAPITULO XI

	PSICOSOCIOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO	311
1.	La psicología, una disciplina en la encrucijada: Historia, naturaleza, objeto propio	313
1.1	Las bases científicas de la moderna Psicología	316

2.	Aplicaciones de la psicología a las organizaciones complejas: Estudio especial de la Psicología industrial a partir de las experiencias de Hawthorne:	
2.1	La Psicología industrial	318
2.2	El movimiento de relaciones humanas:	
2.21	Sus orígenes: Las experiencias en la planta Hawthorne de Western Electric	319
2.22	Consecuencias positivas y negativas del movimiento de relaciones humanas desarrolladas a partir de Hawthorne	321
3.	Los estudios sobre el comportamiento administrativo, o, utilizando la frase de Argyris, acerca del inevitable conflicto entre el individuo y el sistema	323
3.1	Los estudios sobre el comportamiento humano y el comportamiento administrativo	324
3.2	El comportamiento administrativo: Aportaciones varias:	
3.21	Herbert A. Simon: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa	325
3.22	Tres modelos de comportamiento administrativo: La administración escolar estadounidense, la doctrina de Colardaci y Getzels, el Centro de Trabajo y Dirección de la Universidad de Yale	326
3.23	«Personalidad y organización»: Chris Argyris	327
4.	Los conceptos básicos en psicología y estudios de comportamiento	329
4.1	La motivación: De la satisfacción de las necesidades al sentido de participación	330
4.2	Creatividad: Formación básica, espíritu abierto, sentido de equipo	332
4.3	El mando (Autoridad-Liderazgo):	
4.31	El poder de guiar las decisiones de otros: De la expectativa de obediencia a la disposición a obedecer	333
4.32	De los estilos del mando: Especial consideración del mando participativo o democrático y del mando orientado a la realidad	335
4.4	La comunicación: Proceso en dos direcciones	
4.41	Concepto, contenido y características de la comunicación.	339
4.42	Los obstáculos a la comunicación	341
4.43	Clases de comunicación	342
4.5	Conflictos: Procesos patológicos de las organizaciones. Localización, causas, estrategias resolutorias	343

5.	Algunos instrumentos de la psicología:	
5.1	La simulación: Aspectos personales y operativos	344
5.2	El grupo de diagnóstico (grupo de formación en el diagnóstico de grupo):	
5.21	Orígenes, objetivos, principios	345
5.22	La técnica de los grupos de diagnóstico: Fases	346
5.23	Las aplicaciones del grupo de diagnóstico	347
5.3	La reunión: Intercambio de ideas en régimen de trabajo:	
5.31	Concepto y clases, condicionamientos	348
5.32	Desarrollo de las reuniones	349
5.4	El desarrollo de organizaciones:	
5.41	Ciencia del comportamiento y funciones de las organizaciones complejas	349
5.42	Características y mecánica del desarrollo de organizaciones	351

CAPITULO XII

LOS MODELOS	353
1. Los modelos: De una visión amplia al concepto técnico	357
1.1 Los modelos matemáticos	358
1.2 Las especies de los modelos matemáticos	361
2. Consideración especial de los modelos económicos y econométricos:	
2.1 La Econometría, parte de la Ciencia Económica. El modelo econométrico, apoyo científico de la política económica	362
2.2 Elementos de los modelos econométricos: Variables, datos, parámetros y relaciones	363
2.3 Clases de modelos econométricos	364
2.4 Ventajas e inconvenientes de los modelos econométricos	365
3. Consideración sobre aplicaciones concretas de los modelos:	
3.1 Los modelos en la empresa privada	366
3.2 Los modelos en la planificación educativa:	
3.21 Las categorías de modelos educativos	368
3.3 Los modelos socioeconómicos en Geografía	370
4. Juicio genérico de valor sobre los modelos	370

CAPITULO XIII

FUTUROLOGÍA Y PROSPECTIVA	373
Una luz poderosa	375
1. El futuro ya no es imprevisible ni inevitable: La futurología	376
1.1 La futurología y sus subespecies:	
1.11 Jungk, Hetman y Jantsch	378
1.12 La reflexión intuitiva de los expertos: «Brainstorming» y Método Delfos	381
1.13 La proyección en el futuro de las tendencias actuales ...	384
2. A la busca de los hechos susceptibles de producir la ruptura: En torno a la prospectiva:	
2.1 El hombre: La singular trayectoria vital de Gastón Berger	387
2.2 Del «todo se repite», «todo continúa», al despegue con apoyo científico hacia el porvenir: El grupo «prospective»	388
3. Los protagonistas de la construcción del futuro: Las instituciones vigías:	
3.1 Su base de partida: El hombre es, en gran medida, capaz de conformar su historia	390
3.2 Un modelo a escala universal: La Corporación Rand	393
4. Algunas vías concretas de la futurología:	
4.1 La identificación de los objetivos nacionales	395
4.2 Breve consideración del mundo de la Educación y el Urbanismo.	396

TERCERA PARTE

Management y administración pública

CAPITULO XIV

UNA SOCIEDAD DISTINTA, UNA ADMINISTRACIÓN DIFERENTE	401
1. La sociedad de nuestro tiempo: Un posible diagnóstico	403
1.1 El progreso científico y tecnológico y sus limitaciones	404
1.2 El ritmo acelerado de los asuntos humanos	407

1.3	Especialización y profesionalismo en el seno de una sociedad de servicios	409
1.4	La desmitificación del desarrollo económico	411
1.5	Una visión de conjunto	414
2.	La Administración del nuevo orden social:	
2.1	Las administraciones crecen en tamaño e importancia	415
2.2	El problema de la neutralidad de los servidores públicos	417
2.3	De la preocupación por los procesos a la preocupación por los resultados:	
2.31	Hacia un enfoque de «sistemas»	418
2.32	Evaluación de la capacidad administrativa	419
2.33	Índices cuantitativos y cualitativos para evaluar la capacidad administrativa	420
2.4	Y en primer plano, el personal	423
2.5	Del modelo weberiano a la administración transburocrática:	
2.51	Los planteamientos teóricos	426
2.52	Una primera experiencia: Las adhocracias:	
2.521	Los hechos	430
2.522	Las organizaciones <i>ad hoc</i>	431
2.6	El exceso de normas	436
2.7	La lucha por la racionalidad	441
2.71	Un posible modelo de racionalidad	442
2.72	La racionalidad como objetivo de los gobiernos	443
2.73	El PPBS como síntesis de la voluntad racionalizadora ..	444

CAPITULO XV

LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	449
1. De su necesidad: Por el nuevo estilo de los servicios públicos. Por el acercamiento al sector privado. Como instrumentos al servicio del desarrollo y la gestión responsable	451
2. De sus aportaciones: Más allá de los ordenadores. La aplicación masiva de los valores racionales. Una mejor comprensión de los procesos administrativos. La superación de lo meramente económico.	454
3. Los problemas de su introducción: Dificultad y complejidad. Mimetismo. La moral de producción y consumo. Crisis de valores. Resistencia de políticos y funcionarios. Frustraciones. Necesidades de personal	456

4. Etapas de su posible implantación: Mentalización. Acciones formativas. Identificación problemas. Determinación de objetivos. Un nuevo razonamiento. Un nuevo aprendizaje	459
5. Conclusión. La función instrumental de las técnicas. La Administración y la idea de servicio	461
«INTRODUCCIÓN AL MANAGEMENT»: TERCERA EDICIÓN: REVISIÓN DE 1977. NUEVOS DATOS. NUEVAS IDEAS	463
BIBLIOGRAFÍA DE LA PRIMERA EDICIÓN	539
BIBLIOGRAFÍA DE LA SEGUNDA EDICIÓN	565
BIBLIOGRAFÍA DE LA TERCERA EDICIÓN	572
BIBLIOGRAFÍA ACTUALIZADA DE LA CUARTA EDICIÓN ..	581

