

872702
1
zy.

INSTITUTO CULTURAL DON VASCO, A. C.
INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y CONTADORIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Los Pueblo-Hospitales fundados por Don Vasco de Quiroga,
un caso de Diseño y Aplicación de Estrategias
en la Planeación Administrativa.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Edith Mendoza Bolio



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

Página

INTRODUCCION.....	1
PRIMERA PARTE	
CAPITULO I LA PLANEACION.	
A. PLANEACION	4
B. PLANEACION Y CREATIVIDAD	6
C. LOS OBJETIVOS EN LA PLANEACION.....	7
D. LOS PLANES	8
E. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION	9
CAPITULO II PLANEACION Y ESTRATEGIA.	
A. ESTRATEGIAS	12
B. TIPOS DE ESTRATEGIAS	13
C. PROCESO PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	15
D. EL ADMINISTRADOR COMO ESTRATEGA.....	19
SEGUNDA PARTE	
CAPITULO III ANTECEDENTES HISTORICOS.....	22
CAPITULO IV ESTRATEGIA QUIROGUIANA.....	25
CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFIA	48

INTRODUCCION

Conocer los datos de la vida de Don Vasco de Quiroga, a nalizar los escasos documentos que permiten descubrir la mag nitud de la obra por él realizada y las repercusiones de los grandes cambios que tuvieron lugar entre los naturales de es tas tierras michoacanas, despierta curiosidad a investigado res y aprendices de éstos.

Con el presente trabajo, se pretende conocer, desde un enfoque administrativo actual, tan sólo una parte de la Obra de Don Vasco, la fundación de los pueblo-hospitales de Santa Fe de México y Santa Fe de la Laguna, destacando las qualida des administrativas que poseía el Fundador.

Para tal objeto, el contenido se ha dividido en dos par tes; la Primera, consta, a su vez, de dos capítulos en los - que se enmarcan los conceptos generales de la Planeación Ad ministrativa, y la importancia del uso de las estrategias en la Planeación. Se muestra un proceso para el diseño de las - estrategias, así como la importancia del Administrador en el desarrollo eficiente del mismo.

En la Segunda Parte, utilizando la teoría antes estudia da, se pretende señalar las actividades que realizó Don Vas co para lograr la Fundación de los pueblo-hospitales y a tra vés de la secuencia histórica, definir el proceso para el di seño de la Estrategia Quiroguiana.

La Estrategia Quiroguiana es el proyecto de formación - de los pueblo-hospitales. En ella se definen los objetivos, y se evalúan los aspectos que alentarán o frenarán el desa rrollo del proceso, así como la definición y análisis de las tácticas, donde se muestra la Organización que se pretendía.

Organizaciones con alta capacidad productiva, respalda das por una ardua labor de educación permanente para todos - los integrantes de las mismas.

La Estrategia Quiroguiana, a más de cuatro siglos de existencia posee, dadas sus características, asombrosa actualidad.

Si Don Vasco de Quiroga, con todas las limitaciones de su época y las condiciones adversas en que desarrolló su proyecto, logró con creces lo que pretendía, el Administrador - actual que cuenta con un sinnúmero de herramientas técnico--prácticas y hace de ellas sus más fieles aliados, podrá alcanzar sus más elevados proyectos.

PRIMERA PARTE

En esta primera parte, se presenta el marco conceptual de la Planeación administrativa, por tanto, los dos capítulos siguientes, abarcan las definiciones generales de la Planeación, haciendo énfasis en considerarla como la función administrativa básica a la que el Profesional de la Administración, debe dedicar especial atención.

Los planes, instrumentos que orientan y facilitan la dirección en los objetivos de la empresa, requieren de una serie de características que será sencillo reunir al desarrollar la capacidad creativa de los integrantes de la Organización y crear un ambiente que propicie la Planeación constante. Se considera que las estrategias, ofrecen una gama de posibilidades amplia que permite alcanzar los objetivos así como la máxima utilización de los recursos humanos y materiales. Se incluye, además, la definición de un proceso para el diseño de las estrategias operativas, que pretende señalar los factores básicos para lograr la realización de una estrategia eficiente, desde la definición inicial de los objetivos hasta las necesidades de adaptaciones en la implantación.

Finalmente, se señala la importancia de la participación del Administrador como un Estratega; olvidándose de los patrones inadecuados de conducta que lo situaban como un ser pasivo, y por consecuencia, ajeno a los cambios de su entorno.

El Administrador como estratega debe involucrarse en la Organización, desde los más pequeños detalles hasta la comprensión total de los procesos complejos que en ella tengan lugar, logrando así la adaptación creativa y oportuna en momentos de cambios económicos y sociales a los que se enfrentan las Organizaciones actuales.

A. PLANEACION.

La Planeación es generalmente la función administrativa básica en las actividades que conforman el Proceso Administrativo (Cuadro 1). La secuencia congruente de éste es la esencia misma de la Administración.

La Planeación, al igual que los demás elementos del Proceso Administrativo, deben mantener estrecha interrelación y desarrollar en sí mismos la secuencia de éste.

La Planeación permite a los integrantes de una Organización conocer su participación individual y grupal en el logro de los objetivos. Planear, es realizar un análisis de la información relevante de la situación del presente y del pasado, de tal manera, que puedan determinarse las actividades necesarias en el diseño de un curso de acción (plan) que posibilite a la Organización realizar los objetivos preestablecidos.

El propósito básico de la Planeación consiste en proveer información a fin de determinar con mayor facilidad el grado de riesgo de los cursos de acción, el grado en que facilita el logro de los objetivos de la Organización y el grado de interrelación con las demás funciones administrativas.

"...Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo y quién debe hacerlo. La Planeación salva la diferencia entre el punto donde nos encontramos y el punto donde queremos estar en el futuro. Implica en gran medida no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y manejable. Hace posible que ocu---

AUTORES	PROCESO ADMINISTRATIVO						
	Prevision	Planeacion	Organizacion	Integracion	Direccion	Control	Imple
Reyes Ponce	■	■	■	■	■	■	■
Antonio Fernández	■	■	■	■	■	■	■
Guzmán Valdivia	■	■	■	■	■	■	■
Laris Casilla	■	■	■	■	■	■	■
Henry Fayol	■	■	■	■	■	■	■
George Terry	■	■	■	■	■	■	■
Koontz y O'donnell	■	■	■	■	■	■	■

rran cosas que de otra manera no sucederían. Aun--
que difícilmente se puede predecir el futuro con -
precisión y aunque los sucesos difusos pueden in--
terferir con los mejores planes, debe haber planeación
para que las acciones de las personas no que--
den sin dirección y abandonadas al azar..." (1)

B. PLANEACION Y CREATIVIDAD.

"...La creatividad no es atributo de unos ---
cuantos privilegiados de la fortuna...sino una ca--
racterística del ser humano y una oportunidad para
todos, y además, una exigencia para el hombre mo--
derno..." (2)

En la Planeación, la creatividad es una necesidad, un -
requisito indispensable. La Planeación Organizacional exige
la participación del Administrador como hombre creador, mode--
lador e innovador.

Se considera la creatividad, como la agilidad de adaptación
a nuevas situaciones y retos; capacidad humana educable
y perfectible que genera la posibilidad de vincular elementos
antes separados y consecuentemente lograr algo nuevo.

La creatividad se define como:

"...la capacidad de dar origen a cosas nuevas
y valiosas; y la capacidad de encontrar nuevos y -
mejores modos de hacer las cosas..." (3)

(1) Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL, Heinz WEHRIGI, "Elementos de Administración" (México, ---
McGraw Hill, 1983) p.69

(2) Mauro RODRIGUEZ ESTRADA, "Psicología de la Creatividad" (México, IDH EDIC., 1982) p.23

(3) Ibid., p.29.

Es en la Planeación donde existe, en mayor grado, la posibilidad de realizar actividades creativas en beneficio de la Organización, sin olvidar los riesgos que pueden acarrear los cambios en la misma. De ahí la importancia de definir -- clara y precisamente los cursos de acción.

"...La creatividad no es un sustituto del juicio en la Administración. Es el Administrador --- quien debe sopesar los riesgos implicados en la - adopción de ideas poco comunes y quien debe traducirlas a prácticas innovadoras..." (4)

C. LOS OBJETIVOS EN LA PLANEACION.

Los objetivos son los fines a los que se dirigen todas - las actividades de la Organización definidas de manera clara y precisa. Los objetivos inadecuados o inapropiados pueden - retardar el éxito de la Administración y alterar las operaciones en éstas.

En todas las Organizaciones y en los diferentes niveles de las mismas hay diversos objetivos; los objetivos más comunes son, entre otros, proporcionar productos o servicios de calidad, ampliar las posibilidades de crecimiento o expansión, proporcionar oportunidades de desarrollo y bienestar a los empleados y usuarios.

Los objetivos se clasifican en:

primarios: relacionados directamente con el giro de la Organización en general.

secundarios: sirven de apoyo para la realización de los objetivos primarios, y destinan el mayor esfuerzo al aumento de la calidad del trabajo de los miembros de la Organización.

(4) KOONTZ, O'DONNELL, WEHRICH, ob.cit., p.193.

individuales: son los objetivos personales de los miembros - de una Organización.

sociales: son los que tienen relación directa con la socie-- dad.

El hecho de que existan diversos tipos de objetivos implica necesariamente un esfuerzo para lograr armonía en la - consecución de todos ellos. A fin de realizarse ésto, los ob- jetivos deben reunir algunas características tales como rea- lismo en su alcance, actualidad, equilibrio, entre otras, de ahí la importancia de éstos enel diseño de los Planes de la - Organización.

D. LOS PLANES.

Un plan es un curso premeditado de acción, es decir, un curso de acción para llevarse a cabo en el futuro.

La finalidad de los planes es hacer posible el cumpli-- miento de los objetivos. Las decisiones y acciones de toda - Organización, requieren de una orientación planeada, si han de obtenerse resultados satisfactorios.

Existen diversos tipos de planes tales como políticas, reglas, programas, procedimientos, estrategias.

Las POLITICAS , definen las líneas generales de conduc- ta que deben establecerse a fin de alcanzar los objetivos, - facilitando la toma de decisiones en cualquier momento ante determinada situación. Las políticas eficaces deben ser esta- bles e inteligibles, además de poseer flexibilidad.

Las REGLAS son simplemente una instrucción para hacer - algo o no hacerlo y no permiten la discreción, ya que son -- precisas y no necesitan interpretación. Son guías de acción sin especificar una decisión administrativa de que alguna -- acción debe o no debe ser empleada; son entonces, el señala- miento imperativo de algo que ha o no de realizarse, sea ge- nérico o específico.

Los PROGRAMAS son los planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, los recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para -- llevarlos a cabo, además es necesario determinar las prioridades, la secuencia y armonizar todos los pasos a seguir, así como el factor tiempo.

Los programas, al expresar los resultados en términos - numéricos, se denominan presupuestos, ya que éstos reflejan y convierten los planes de trabajo actuales en los resulta-- dos anticipados de las operaciones futuras.

Los PROCEDIMIENTOS son secuencias cronológicas de accio-- nes requeridas que establecen una estandarización de los mé-- todos para el manejo eficiente de actividades futuras, tanto en seguridad como en eficiencia en su realización, a fin de obtener los mejores resultados en cada función concreta de - la empresa y poder predecirlas con mayor precisión.

Las ESTRATEGIAS describen los principales objetivos de la Organización, el alcance de los productos o servicios y - las principales políticas operativas.

Las Estrategias son planes que afectan a la empresa a -- largo plazo, determinando además como se relacionan las distintas partes de la Organización y la actitud de ésta hacia el entorno; así como la eficacia y efectividad con que la Or-- ganización obtiene, transforma y despliega sus recursos.

E. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

Las características comunes a todos los planes según el Dr. Dalton Daemon (5), son las siguientes:

- a) determinación de los instrumentos de acción para alcanzar los objetivos.
- b) realización de los objetivos y utilización de los medios

(5) Dalton DAEMON, "Planeación Estratégica en las Empresas de Comercio Exterior" (México, Instituto Mexicano de Comercio Exterior, 1985) p. 17.

prácticos de aplicación.

- c) inclusión de todas las áreas de la Organización.
- d) flexibilidad permitiendo adaptaciones continuas.
- e) difusión de la información sobre el plan en varias direcciones para que toda la Organización lo conozca.
- f) conocimiento por parte de todos los componentes de la empresa sobre el significado de los objetivos del plan.

Partiendo de estas características comunes, es posible definir los Principios de la Planeación.

El Principio de Primacía, que considera la Planeación - como el inicio de las funciones administrativas; el Principio de Transitividad, como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la empresa total; el Principio de Unidad, que sugiere propiciar la armonía entre los planes de los diferentes niveles de la Organización a fin de considerar un plan único; el Principio de Precisión, que facilita la comprensión de acciones concretas, facilitando la canalización de los esfuerzos.

El Principio de Flexibilidad, consiste en poseer la capacidad para cambiar la dirección de los planes cuando sea - necesario, a fin de mantener el camino hacia la meta a pesar de cambios en el medio ambiente o por hechos inesperados.

"...Cuanta mayor flexibilidad pueda ser introducida en los planes, menor es el peligro de pérdidas que se producirán por hechos inesperados; pero se debe ponderar el costo de la flexibilidad en -- comparación con los riesgos implicados al hacer -- compromisos futuros..." (6)

El Principio de compromiso consiste en establecer un pe ríodo de tiempo necesario para poseer la capacidad de enfren

(6) KOONTZ, O'DONNELL, WEHRICH, ob.cit., p.95.

tar el efecto futuro de las decisiones de hoy.

"...La planeación lógica abarca un futuro de tiempo necesario para satisfacer a través de una serie de actividades, los compromisos en que se incurre debido a las decisiones que se toman el día de hoy..." (7)

(7) Ibid., p. 91

Ultimamente se ha generalizado el término Planeación - Estratégica. Se entiende por ésta, el uso de Estrategias como herramientas para la realización de un programa de acción que permita el logro de objetivos amplios utilizando al máximo los recursos humanos y materiales.

La Planeación Estratégica es un autoexamen total respecto a los objetivos y a los medios para su realización, de manera que se dé a la Organización tanto dirección como cohesión. Es, además, un medio para programar las Estrategias creadas y establecer sus implicaciones, haciendo uso de la creatividad y logrando detectar oportunamente lo realmente relevante.

A. ESTRATEGIAS.

Las Estrategias son programas generales de acción a largo plazo que definen los principales objetivos de la Organización en base al análisis y síntesis de los recursos y a las dimensiones ambientales.

Son programas generales de acción a largo plazo, porque son una orientación establecida que gobierna las actividades de la Organización y de los cuales se derivan las decisiones y acciones del futuro, es decir, son la base en que se fincan las decisiones de la Administración.

Definen los objetivos de la Organización porque éstos son los que determinan la dirección de los planes de acción ayudando a identificar las características de la Organización tanto en lo referente a sus actividades ocupacionales como en la cultura o personalidad de la misma.

Se basan en el análisis de los recursos y las dimensiones ambientales a fin de definir objetivos realistas, que a

la vez que sean alcanzables, signifiquen un reto, tratando de reflejar una libertad considerable en la manera de alcanzarlos.

Es necesario enfatizar, que aunque las estrategias sugieren acciones a futuro, la relación con las acciones del pasado poseen singular importancia.

"...Los Administradores pueden vivir la Estrategia hacia el futuro, pero deben entenderla a través del pasado..." (8)

B. TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Entre los principales tipos de estrategias que proporcionan dirección general a las Organizaciones se consideran:

Tipo A: las que buscan la fortaleza de la Organización en relación con las de los competidores. (Ganar una -- ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar; mantener esa ventaja, extenderla.)

Tipo B: las que buscan la fortaleza operativa. (Generar servicios nuevos, proporcionar dirección a las preguntas como cuál debe ser el crecimiento adecuado, con qué rapidez y cómo debe ocurrir; definir la opción óptima de financiamiento, especificar el patrón de organización, considerar posibles modificaciones en lo referente a los recursos humanos, etc.)

En las estrategias de negocios (Tipo A) intervienen -- principalmente tres factores; la Organización, el cliente y la competencia; pudiéndose considerar una estrategia eficaz

(8) Henry MINIZBERG, "Crafting Strategy" (EE.UU., Harvard Business Review 65(4)jul./ago 1987) p.75

si logra la combinación más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia.

En las estrategias que buscan la fortaleza operativa - (Tipo B), es necesario definir un proceso que consta de --- tres etapas básicas:

1. formarse una idea de la situación externa, esto es, identificar las dimensiones ambientales.
2. establecer objetivos y metas que ayudarán a determinar - los programas de acción.
3. determinar la capacidad de desarrollo humano y material.

Identificación de la dimensiones ambientales:

Deben identificarse las dimensiones ambientales circundantes políticas, económicas y sociales. Considerando que existe una influencia bilateral; la estrategia influye en el medio ambiente y viceversa.

Establecer objetivos y metas:

Los objetivos son los que describen lo que la Organización quiere lograr, reflejando la actuación de la misma y - permitiendo un grado de libertad considerable en la manera de alcanzarlos.

Determinar la capacidad de desarrollo humano y material:

Definir las posibilidades de expansión material de la Organización así como de lograr el financiamiento externo o el autofinanciamiento; establecer un conjunto de valores, - necesidades, expectativas, creencias y políticas que serán aceptadas y practicadas en la Organización misma. Es, en resumen, considerar tres puntos básicos:

1. la responsabilidad social de la Organización.
2. la capacidad real de competencia y forma de actuación.
3. los valores atribuidos y adquiridos por sus dirigentes.

C. PROCESO PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

El diseño de las Estrategias principia con la definición del propósito y las operaciones a las que se dedica o dedicará la Organización, de tal manera, que resulta más fácil realizar una apreciación crítica sobre lo que se está haciendo, decidir sobre lo que deba agregarse o evitarse y poner sus ideas en los planes.

El proceso para el diseño de las estrategias operativas consiste principalmente en:

1. determinar los objetivos.
2. analizar las dimensiones ambientales.
3. determinar la capacidad de desarrollo humano y material.
4. realizar un análisis de consistencia.
5. definir las tácticas para el desarrollo de la estrategia.
6. establecer y modelar las tácticas en su implantación.

(Obsérvese Fig. 1).

Determinación de los objetivos:

Determinar los objetivos es describir los propósitos o fines que persigue la Organización, además de dirigir la búsqueda de alternativas estratégicas que proporcionan el criterio para evaluar una estrategia retrospectivamente.

La importancia de la determinación de objetivos radica en que exige una identificación previa de las operaciones a realizar y armonizarlas entre sí a fin de evitar choques entre las diversas áreas de la Organización.

Análisis de las dimensiones ambientales:

Determinar las fuerzas y debilidades de la Organización resulta relativamente sencillo al identificar la relación con el medio ambiente exterior.

El entorno externo, incluye muchos factores tales como

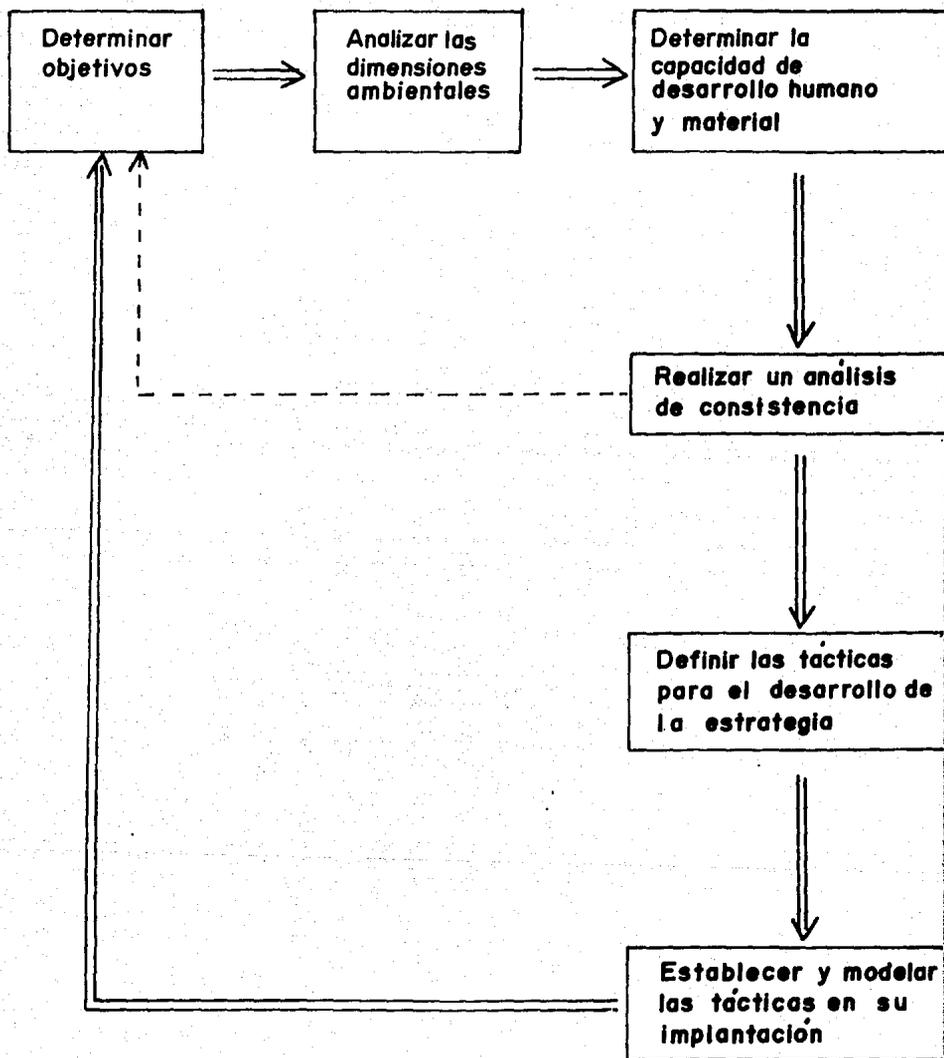


Fig 1 PROCESO PARA EL DISEÑO DE LAS
ESTRATEGIAS

las influencias sociológicas, políticas, la competencia, -- los avances tecnológicos, etc., en las Organizaciones comerciales las dos últimas poseen menor importancia. Algunas dimensiones del medio ambiente: tecnológicas, políticas, legales, demográficas, económicas, culturales y el dinamismo -- que encierra cada una de ellas, así como su interdependencia son determinantes en el grado de influencia de la Organización, además de ser indicadores excelentes de las prioridades Organizacionales, aunque algunas, como la cultura, -- representen mayor dificultad en la apreciación y medición -- de los valores y el comportamiento de la población pues requieren una visión sintética mediante una captación del conjunto y del detalle.

Determinación de la capacidad de desarrollo humano y material:

Es la canalización de los esfuerzos tendientes a mejorar la combinación de elementos externos con los recursos humanos y materiales de la propia Organización.

En lo referente a los recursos materiales, se determinará la consecución y distribución de los beneficios logrados a través de éstos; en los recursos humanos resulta de especial importancia el diseño de un patrón cultural acorde a la Organización, si bien,

"...la Cultura es la obra del Hombre: es su creación; es el arte en el sentido original de la palabra, que no implica las bellas artes, sino todo lo artificial: lo producido y fabricado por el hombre..."(9)

se considerará entonces, al conjunto de valores, necesida--

(9) RODRIGUEZ, ob, cit., p.17.

des, expectativas, creencias, políticas y normas creadas, aceptadas y practicadas por y para la Organización, que proporcionarán ciertas pautas de conducta y crearán consecuentemente tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes.

La importancia de definir y estudiar la cultura radica en que posibilita la predicción de la conducta de los integrantes de la Organización.

El diseño de estrategias requiere, en principio, la creación de un ambiente que facilite el desarrollo del pensamiento estratégico de los directivos de la Organización que consiste básicamente, en analizar los hechos a fin de autodirigir los juicios. (Obsérvese Fig. 2)

"... Al enfrentarse problemas, tendencias, eventos o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual, parecen venir integrados como un todo, el pensador estratégico los divide en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas..." (10)

Realizar un análisis de consistencia,

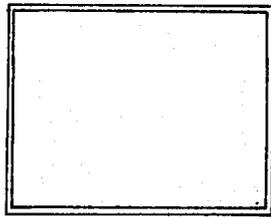
La realización de un análisis de consistencia permitirá evaluar retrospectivamente los aspectos que en el desarrollo del proceso para diseñar una estrategia se han llevado a cabo. Es decir, se analizarán los objetivos, a fin de replantear algunos aspectos o bien, solamente ratificarlos y evaluar entonces, si son reales; teniendo como parámetro, el conocimiento de las dimensiones ambientales y del potencial de la Organización; de ser así, se procederá a la definición de tácticas para el desarrollo de la estrategia.

(10) Kenichi OKMAE, "La mente del Estratega" (México, McGraw Hill, 1985) p.13-14.

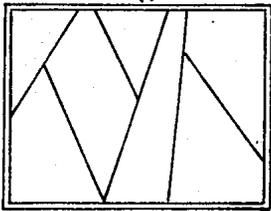
FIGURA 2

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

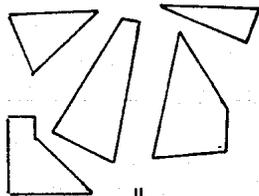
PROTOTIPO DE UN PROBLEMA



PROCESO INTELLECTUAL



Análisis de la esencia



SOLUCION

Transformación



Definición de tácticas para el desarrollo de la estrategia:

Las tácticas son los planes de acción para ejecutar las estrategias, a través de éstos se identifican las principales actividades requeridas a fin de alcanzar y facilitar una apreciación global de la participación individual en el logro de los objetivos. Por lo tanto, las tácticas son planes más detallados de actividades esenciales de la Organización.

La definición de tácticas para el desarrollo de la estrategia requiere la consideración previa de las dimensiones internas (Organizacionales) y externas (ambientales) a fin de configurar las actividades a desarrollar en la Organización.

Si la definición de creatividad es la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas y encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas, consecuentemente, la definición de las tácticas requerirá del desarrollo de la capacidad creativa como una exigencia del Administrador moderno.

Establecimiento y modelado de tácticas.

Implica fusionar las tácticas que satisfarán los objetivos estratégicos, exige, la relación entre la maximización de oportunidades y la minimización de riesgos, considerando que es conveniente evitar obstaculizar el desarrollo de las tácticas por actitudes administrativas hacia el riesgo.

En el "modelado" de las tácticas, el pensamiento y la acción son los elementos esenciales. Modelar la táctica requiere de un profundo conocimiento de los detalles que integran la Organización y las posibilidades futuras de la misma.

La Organización, como parte de la Sociedad, está sujeta a cambios, al igual que las condiciones para la adopción de la estrategia con que se cuenta; saber cuando llevar a cabo los cambios y no tratar de evitarlos es la esencia del "modelado" de la táctica.

El reto de modelar la táctica está en detectar disconti

nidades que puedan minar la Organización en el futuro, a -- fin de aprovechar los eventos a medida que se presenten sin alterar la estrategia adoptada.

Uno de los retos importantes al que se enfrentan las Organizaciones, es el ajustarse a los cambios ambientales sin perder la dirección que marcan los objetivos, de manera que si la Organización se apega indefectiblemente a éstos, surge la posibilidad de volverse ineficaz. Por lo tanto, las decisiones adecuadas, mantendrán el equilibrio.

D. EL ADMINISTRADOR COMO ESTRATEGA.

Los Administradores como estrategas deben poseer un profundo conocimiento de la interacción dinámica de los elementos que integran la Organización, así como de los Objetivos y planes de acción. Su papel es orientar el planteamiento estratégico en las Organizaciones, donde a través de la especial sensibilidad en la percepción de la información hagan - de su conocimiento los cambios del entorno, de los recursos y los valores para poder estructurarlos y administrarlos adecuadamente.

El estratega debe desarrollar su potencial creativo, haciendo uso de su habilidad analítica, organizativa y política para jerarquizar las ventajas y los riesgos que implica - la adopción de ideas originales y llevarlas oportunamente a la práctica; procurando además la creación de un ambiente -- que propicie la constante planeación a fin de facilitar a -- los miembros de la Organización el desarrollo de su poten---cial, y que voluntaria y entusiastamente participen en el logro de metas y objetivos satisfaciendo sus propios deseos y necesidades.

Un estratega debe estar involucrado de tal forma en la Organización que domine hasta los más pequeños detalles, -- profundizarse en la complejidad de los procesos que en ella tengan lugar, identificar los distintos componentes y enten

der la forma en que cada uno contribuye a la totalidad.

Por tanto, el Administrador como estratega es el que ha ce uso del análisis y logra la flexibilidad intelectual en - momentos de cambios sociales y tecnológicos que implican nue vos retos y logra hacer de ellos momentos ventajosos en la - Organizacion.

El desarrollo de esta segunda parte, pretende destacar a través de un caso administrativo que a más de cuatro siglos de distancia posee asombrosa actualidad, la importancia de desarrollar la creatividad en los planes y mantener la voluntad para lograrlos. La fundación y administración de los pueblo-hospitales de Santa Fe de México y Michoacán por el Lic. D. Vasco de Quiroga.

Las obras, recopilaciones y análisis en torno a la figura del Lic. D. Vasco de Quiroga y a su labor en Nueva España realizadas por eruditos en el tema, muestran las bases del éxito que tuvieron las Fundaciones. Al adentrarse en la época y sobre todo en la obra civilizadora en sí, se concluye que De Quiroga fue un gran Administrador, un estratega de gran talento. La obra civilizadora que nos legó marcó el inicio en el desarrollo regional en la época de la Colonia. Función por demás importante.

Si se define simple y llanamente que planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo y quién debe hacerlo, se considerará que Don Vasco realizó un proceso de planeación definido del que resulta sencillo suponer que implícita o explícitamente requirió de una serie de actividades previas antes de llevar a la práctica su ambicioso proyecto, pues logra fusionar recursos materiales y humanos con el medio ambiente en un momento histórico sumamente crítico logrando exitosamente los resultados por él esperados.

Por lo tanto, si las definiciones actuales de Planeación Administrativa en general y de las Estrategias en particular contempladas en la primera parte de este trabajo, tienen cabida en el planteamiento realizado por De Quiroga, y el proceso para el diseño de las estrategias operativas resulta apropiado, será posible denominar su plan de actividades como "ESTRATEGIA QUIROGUIANA", contenido de los capítulos siguientes.

En torno al personaje.

Demostrar con exactitud la veracidad de los datos biográficos de Don Vasco de Quiroga, es tópico de discusión entre los estudiosos del personaje. Sin embargo, los datos conocidos permiten darnos una idea de la vida de Don Vasco en España. En nuestro país, los obtenemos a través de su obra.

La fecha de su nacimiento se ubica en los años comprendidos entre 1470 y 1488 (11); el lugar, la Villa de Madrigal de las Altas Torres, entre Salamanca y Arévalo en España.

Sus padres Don Vasco Vazquez de Quiroga y Doña María Alonso de la Cárcel, quienes tuvieron tres hijos, Alvaro, que heredaría el mayorazgo; Constanza, monja agustina, y el menor Vasco al que dedicaron a los estudios, encontrándose posiblemente en la Universidad de Salamanca entre los años --- 1505 y 1515 hasta recibir el título de Licenciado en Cánones.

Es hasta 1525, año en que existen documentos que den fe de la actividad de Don Vasco ya como Licenciado, uno de éstos es el nombramiento de Juez de Residencia en la colonia española de Orán en el norte de Africa, donde su función --- principal era dar Audiencia para recibir las quejas contra o oficiales españoles que abusando de su autoridad oprimían a los comerciantes extranjeros. Su nombramiento en Orán cesó --- en el mes de agosto de 1526 para trasladarse dos meses más tarde a la Corte, que entonces tenía su sede en Granada, mudándose en 1527 a Valladolid, después a Burgos y finalmente a Madrid.

Encontrándose Don Vasco en la Corte, el Emperador Carlos V, hace un ofrecimiento de trabajo a través del Canci---

(11) Con objeto de evitar el exceso de notas en el texto, los datos biográficos han sido obtenidos de las fuentes clásicas señaladas en la Bibliografía final.

ller y Arzobispo Primado de España, Don Juan de Tavera; una Magistratura o una Gobernación en España, un puesto en el -- Tribunal del Santo Oficio de la Inquisición o bien, una Ma-- gistratura en el Gobierno de las Indias.

Mientras tanto, el desorden en que se encontraba la Nue va España presiona al gobierno español a formar un organismo denominado Real Audiencia, que representaría el Poder Real - en Nueva España, teniendo como máxima autoridad al Monarca es pañol.

El establecimiento del orden en el gobierno, aminorar - el malestar que habían despertado los funcionarios, la admi- nistración de la justicia, la delimitación de la gobernación de algunas regiones, la instrucción en la fe católica, la e- ducación y el buen tratamiento a los indios, eran algunas de las funciones a desempeñar por la Audiencia.

Para tal empresa, se designó a D. Alonso de Parada, --- Francisco Maldonado, Juan Ortiz de Matienzo y Diego Delgadillo, como Oidores, presididos por el entonces Gobernador de Pánuco Nuño Beltrán de Guzmán. Los dos primeros fallecieron a pocos días de su llegada quedando la Audiencia integrada - solamente por el Presidente y los dos Oidores restantes.

Dificultades, abusos de autoridad y conflictos fueron - los resultados de la labor realizada por la Real Audiencia, Fray Juan de Zumárraga, principal opositor de los desmanes - de los gobernantes, informa al Emperador de la crítica situa- ción de la Colonia y de los acontecimientos que en ella te-- nían lugar.

Para dar fin a los conflictos el Rey decide establecer un Virreinato, depositando así, autoridad y entera confianza a Don Antonio de Mendoza quien entraría en funciones hasta - 1535.

Así, en 1530, recibe Don Vasco el nombramiento de Oidor de la Segunda Audiencia. En septiembre del mismo año, parten del Puerto de Sevilla, Alonso Maldonado, Francisco Ceinos, -- Juan de Salmerón y Vasco de Quiroga con rumbo a Nueva España para entrevistarse en Santo Domingo con el Obispo Sebastián

Ramírez de Fuenleal quien fungiría como Presidente de aquella Audiencia.

En el mes de diciembre llegan al Puerto de Veracruz, entrando a la Ciudad de México el 9 de enero de 1531 trayendo como consigna ordenar los desmanes que entre naturales y españoles se habían venido realizando.

Difícil y conflictiva situación se encontraron en tierras americanas, la lucha triangular (Audiencia-Ayuntamiento de México-Clero) por la autoridad y atribuciones, las conquistas sangrientas de Nuño de Guzmán, desacuerdos entre españoles y el maltrato a los naturales, entre muchas otras.

La actuación de la Segunda Audiencia, propició en poco tiempo el reestablecimiento de la confianza y de los derechos de los pobladores. Liberó esclavos, redujo tributos logrando que la organización de la Colonia, la libertad, la instrucción y el buen trato a los naturales empezaran a ser un hecho. El Presidente y el Oidor Vasco de Quiroga tuvieron especial participación en asegurar a los indios libertad y humano tratamiento.

Los conceptos actuales de estrategias en la Planeación Administrativa, tienen perfecta cabida en el planteamiento - realizado por Don Vasco de Quiroga, de manera que el desarrollo de sus actividades se encierra en un concepto que se ha denominado Estrategia Quiroguiana basándose en las definiciones teóricas presentadas en los capítulos anteriores.

La secuencia histórica y los resultados de ésta, permiten definir la Estrategia Quiroguiana para la Fundación de los pueblo-hospitales de Santa Fe.

La Estrategia Quiroguiana se define como un plan de acción en busca del establecimiento pacífico de la Colonia - en Nueva España creando Organizaciones con características - que permitieran adoptar medidas para la integración de los pobladores.

La Estrategia Quiroguiana queda enmarcada en las Estrategias que buscan la fortaleza operativa de una Organización determinada trátase de la generación de servicios nuevos, de la especialización de los patrones de organización, etc.

La secuencia histórica de los eventos permite identificar las etapas básicas necesarias para el establecimiento de la Estrategia operativa, el conocimiento y la familiarización con el ambiente circundante en base a un análisis de la forma de vida de la población indígena, así como de sus características de personalidad, necesidades, actividades, situación política y económica.

Las apreciaciones anteriores, facilitarán la determinación de las características de la Organización, sea ésta para mantener los patrones o para modificarlos, de modo que al establecer los objetivos básicos se bosquejará la Organización que se pretende y se fijarán los medios de desarrollo humano y material de acuerdo a la forma de organización y se define así, un proceso para el diseño de la Estrategia Quiroguiana. (fig.3).

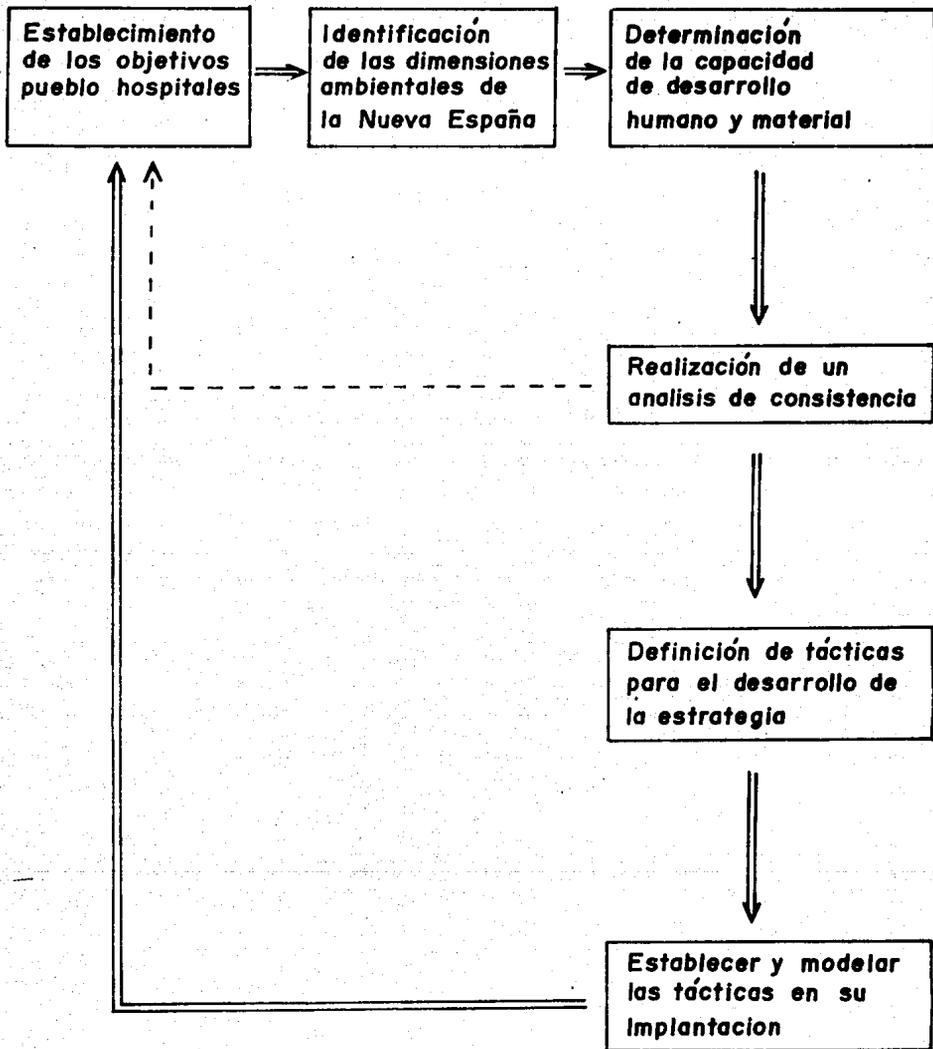


Fig 3

Se señalan a continuación, las etapas que conforman el proceso, utilizando para su identificación y definición, algunos documentos clásicos, tales como la Carta enviada al -- Consejo Real de Indias en agosto de 1531 dirigida al Señor - Conde D'Osorno, Presidente del mismo; las Reglas y Ordenan-- zas para el Gobierno de los Hospitales de Santa Fe de México y Michoacán y el Testamento de Don Vasco de Quiroga.

1. Establecimiento de objetivos de los pueblo-hospitales.

El establecimiento de objetivos en el diseño de las estrategias en general y de la Estrategia Quiroguiana en particular, posee singular importancia; sin embargo, la adopción y realización de los mismos dependerá en gran medida de la - voluntad y decisión del estratega. La posibilidad de dar a - su seguimiento un toque personal creativo y diferente, qui-- zás a lo preestablecido hace de las estrategias un reto para el Administrador pues aunque el objetivo inicial marque un - bosquejo más o menos claro de lo que se desea alcanzar, las - metas parciales marcarán la pauta a seguir y las caracterís- ticas específicas de cada una, se verán influenciadas tanto por el ideal del estratega, en este caso, Don Vasco, como -- por la situación general circundante.

En la Carta del 14 de agosto de 1531(12) los objetivos están definidos y se sintetizan a continuación.

a) Lograr el establecimiento pacífico de la Colonia agrupando a los naturales en pueblos donde la labor agrícola comunitaria sea su principal medio de sustento y se facilite el desarrollo integral de los pobladores logrando implantar u na cultura propia en la Organización.

b) Conseguir que mayor población indígena se sujete a las leyes y órdenes de las autoridades españolas.

(12) Rafael AQUAYO SPENCER, "Vasco de Quiroga, Taunaturgo de la Organización Social" (México, Oasis, 1970) p. 77-83.

- c) Atraer a un mayor número de naturales para que voluntariamente se convirtieran al Cristianismo e hicieran de él su forma de vida, suprimiendo así, idolatrías, borracheras y ritos.
- d) Aumentar la producción agrícola y elevar, consecuentemente, el nivel de vida de los pobladores.
- e) Generar y desarrollar habilidades o destrezas agropecuarias y administrativas que desemboquen en la autogestión.

2. Identificación de las dimensiones ambientales de la Nueva España.

La percepción del ambiente se hace indispensable para el inicio de actividades que tendrán resultados a largo plazo. Observar la situación existente y vislumbrar las posibilidades de cambio, o bien, de permanencia, facilitarán el desarrollo del proceso.

Los párrafos que se incluyen a continuación se considera que describen con mayor claridad la situación general de los naturales de la Nueva España, además de permitir observar el concepto que de los mismos estimaba Don Vasco de Quiroga, esto con el afán de evitar exageraciones en la interpretación del texto.

"...y porque ay tantos que parece que son como las estrellas en el cielo y arenas en la mar, - que no thienen quiento y no se podría allá creer la multitud destes yndios naturales, y asy su manera de bivir es un caos y confusyón, que no ay quien entienda sus cosas ni maneras..." (13)

(13) Ibid. p.78.

"...porque como biven tan derramados sin orden ni concierto de pueblos, syno cada uno donde tiene su pobre pegujalejo de mayz, alrededor de sus casylllas, por los campos, donde sin ser vistos ni sentidos pueden ydolatrar y se enborrachar y hazer lo que quysieren, como se ha visto e vee cada día por experiencia..."(14)

"...porque naturalmente tienen ynata la humyldad, obediencia y pobreza y menosprecio del mundo y desnudez andando descalzos con el cabello largo syn cosa alguna en la cabeza...a la manera que andaban los apóstoles y en fin sean como tabla rasa y cera muy blanda..." (15)

"...que andan por los tianguetz e calles a buscar de comer lo que dexan los puercos y los perros cosa de gran piedad de ver y estos guerfanos y pobres son tantos, que no es cosa de se poder creer si no se vee..." (16)

De lo anterior se desprende que la necesidad de realizar actividades en beneficio de los indios era latente, reagruparlos, evangelizarlos y educarlos para la vida de la Colonia.

(14)Ibid.,p.79

(15)Ibid.,p.79

(16)Ibid.,p.80

3. Determinación de la capacidad de desarrollo humano y material.

Este aspecto, en el seguimiento del Proceso adquiere un matiz singular; las fuerzas y debilidades de la Organización no pueden aún ser definidas, puesto que crear la Organización es lo que se pretende; sin embargo, es posible identificar las posibilidades de desarrollo humano y material que -- Don Vasco, como personalidad importante, podría obtener para la Organización que pretendía dada su vasta cultura, las relaciones clericales y gubernamentales en Nueva España y en España, su actitud tenaz y disciplinada ante el trabajo y -- principalmente, su capacidad administrativa.

Un factor importante es la marcada influencia en Don -- Vasco de Quiroga de los conceptos humanistas del siglo XVI, principalmente los contenidos en la obra Utopía de Tomás Moro, en la que describe una "República ideal" que era en esencia, la agrupación de individuos con un conjunto de sentimientos, creencias y valores comunes con actividades específicas individuales, que generarían beneficio colectivo; así, existiría el gobierno ideal y condiciones excelentes de vida.

El mismo lo cita en su Información en Derecho en 1535:

"...Por el mesmo Tomás Morus, auctor de aqueste muy buen estado de república, en éste preámbulo, trato y razonamiento que sobre ella hiso como en manera de diálogo, donde su intención parece que haya sido proponer, alegar, fundar y probar por razones las causas porque sentía por muy fácil, útil, probable y necesesaria la tal república entre una gente tal que fuese de la cualidad de aquesta natural deste Nuevo Mundo, que en hecho de verdad es -- cuasi en todo y por todo como el allí sin haberlo visto lo pone, pinta y describe, en tanta manera, que me hace muchas veces admirar, porque me pare--

ce que fué como por revelación de Espíritu Santo - para la Orden que convendría y sería necesario que se diese en esta Nueva España y Nuevo Mundo..."(17)

Don Vasco, por su parte, considera el momento propicio para la creación, dada la necesidad de organizar a los indios de la Nueva España, y hace de Utopía el antecedente teórico más puro, donde encuentra el modelo de organización que ofrece mayores posibilidades de adaptación y que resulta ser el gran reto que Don Vasco toma por empresa.

"...A la sociedad de entonces le preocupaba - buscar soluciones mejores que las que tenía a la - vista en sus propias realidades, tratando de hacer del mundo algo más equitativo, justo y libre, a la vez que progresista y seguro y a Moro le dió por idear un nuevo tipo de sociedad que por parecerle - imposible encontrarlo en la realidad, dada la humana limitación y egoísmo, lo situó en un lugar sin lugar (OU,no; TOPOS,lugar). Servía para la ubicación de su sueño una isla del recién descubierto - nuevo mundo y allí fingía que un viajero había encontrado la sociedad perfecta, con el gobierno ideal y las condiciones óptimas para vivir sus moradores..." (18)

A diferencia de la mayoría de los españoles llegados a Nueva España, Don Vasco venía con el espíritu de reordenar - la catastrófica situación que estaban viviendo los habitan--

(17)Ibid.,p.228.

(18)Francisco MIRANDA CODINEZ, Gabriela BRISEÑO,"Vasco de Quiroga: Educador de Adultos", (México, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina CREFAL COLMICH, Colegio de Michoacán,1984)p. 63

tes de las tierras recién colonizadas; sacrificando así su ascendente carrera en la Corte española ya que decidió dedicar el resto de su vida a la creación de condiciones favorables para la fusión de razas y culturas, para lo cual contó, si no con el apoyo total de la Corona, con la aprobación de la misma para la realización de su proyecto, y por consiguiente el apoyo de las autoridades de la Nueva España.

Posteriormente en 1536, Don Vasco es nombrado Primer Obispo de la Diócesis michoacana, hecho que facilitó el logro de los objetivos de socialización y organización, al contar con Autoridad Clerical, dentro de su circunscripción.

Don Vasco poseía una serie de características individuales con las que impregnaba sus actividades y que fueron factores determinantes para el desarrollo y evolución de las mismas, tales como:

- vigor y agilidad intelectual,
- fe en su obra,
- conciencia de su potencial como innovador, creador y modelador,
- formación y espíritu humanista,
- energía y firmeza en el desarrollo de sus actividades,
- capacidad de sacrificio,
- tacto y dignidad en las relaciones con los demás,
- vocación bien definida,
- espíritu crítico y reflexivo,
- aptitud para comprender el contexto socioeconómico, político y cultural en el que se desenvuelven las acciones,
- facilidad para comprender la dinámica interna de los grupos y hacer, de la armonía y del conflicto, oportunidades.
- amplia cultura que facilita la interpretación objetiva de los hechos.
- capacidad de comprensión de los intereses, necesidades y expectativas.

- capacidad de juicio, evaluación y retroalimentación,
- habilidad para estimular en los individuos la educación y el desarrollo permanentes,
- clara comprensión de los conceptos educativos y de productividad en el trabajo,
- capacidad para desarrollar con el trabajo el espíritu creativo y para estimular la creatividad,
- habilidad para que se considere al trabajo productivo como una actividad primordial del hombre organizado,
- capacidad para lograr, a través del trabajo, satisfacciones y consecuentemente, mayor estabilidad y una actitud menos conflictiva.

4. Realización de un análisis de consistencia:

Esta actividad del Proceso consiste básicamente en realizar la evaluación de lo ejecutado, es decir, medir el alcance de los objetivos en base al conocimiento de algunos factores ambientales que posibilitarán o no, el logro de los mismos, y en los que, de ser viable su realización, medir la capacidad para lograr la realización de los mismos evaluando los puntos a favor y en contra, y así, definir adecuadamente las tácticas que encauzarán el logro de la estrategia.

5. Definición de tácticas para el desarrollo de la estrategia:

La definición de las tácticas en la Estrategia Quiroguiana, se logró utilizando las Ordenanzas para el Gobierno de los Hospitales que muestran la Organización de que se trata.

Al establecer las tácticas (el cómo) se facilita el logro de los objetivos de la estrategia.

De Quiroga propone dos aspectos básicos: la ubicación de las Organizaciones y la forma de sustento.

Para el primero sugiere la utilización de terrenos, que apartados de las poblaciones existentes, pudieran ser aprove-

chados; lo cual no representa ningún aspecto que atraiga especial interés; la forma de sustento, en cambio, posee características singulares, considera la labor agrícola, como principal fuente de manutención dándole un sentido comunitario impregnado de un cristianismo puro y primitivo, el que dadas -- las condiciones de la época ofrecía una alternativa ventajosa tanto para los indígenas como para la Corona.

En todo tiempo y lugar, las Organizaciones han desarrollado y desarrollarán culturas propias. Al exaltar la cooperatividad y ayuda mutua, se propone ante todo, una Organización humana, considerando a los pobladores como miembros activos -- no como medios de explotación.

Se promovería, además, un sistema común de valores. Seguridad en el trabajo, en la vivienda. El bienestar de la Organización redundaría en el bienestar personal y familiar y así -- comprometería la participación de los pobladores en todas las actividades.

Resulta lógico pensar que a través de las Fundaciones no se pretendía satisfacer exactamente todas las necesidades de sus habitantes, pero ayudaría a proporcionar los medios para lograrlo.

En las Ordenanzas que redactó Don Vasco para el gobierno de los Hospitales es posible observar los patrones de desarrollo que se pretendía establecer.

Se trataba pues, de una Organización Cristiana, donde la bondad, caridad, voluntad y honestidad se adoptarían sin resistencia; la distribución equitativa de lo ahí producido, debía estar respaldada por el convencimiento de poseer justo lo necesario a fin de no generar carencias en el resto de los pobladores.

Se inculcaría el respeto a la autoridad, y en lo referente a la realización del trabajo se trataría que los niños lo consideraran como una manera de regocijo, juego y pasatiempo

dedicándolos un corto lapso de tiempo, considerándolo además, como una manera de enriquecer la personalidad del pequeño; - en las niñas, sucedería algo similar, realizarían actividades femeninas en busca del bien individual y colectivo, aprenderían a realizar obras de lana, lino, seda y algodón, y practicarían sencillas labores agrícolas. Sugería detalles tales como la vestimenta sencilla e igual. Se programarían las fiestas del hospital en las que participaría todo el pueblo y se contaría con un lugar donde poder celebrar fiestas menores, organizadas en común.

En lo referente a educación se involucraría sin distinción de sexo y edad a todos los habitantes de estas nuevas poblaciones.

"...que hagan las iglesias y edificios los yndios de las comarcas de donde se han de hazer e que den los baldíos para ello, e se les tomen pues todo es para ellos mismos e debdos e pro e bien común de todos..." (19)

"...esta es syn dubda una gran cosa y muy útil e necesaria, porque dello se siguen los provechos siguientes: Uno, que lo baldío y estéril aprovechará y dará su fruto y se cultivará y no estará perdido. Lo otro, que estas nuevas poblaciones se an de hazer de los indios que desde mochos se crían y dotrinan con gran diligencia e trabajo de los frayles que están en estas partes...por el peligro que ay de los bolver entre ydolatrías de sus padres e dellos...e los otros por ser pobres e guerfanos e no tener donde les enbiar ni que les dar, ni manera alguna para su sustentación..." (20)

(19) AGUAYO SPENCER, Ob.cit., p.79.

(20) Ibid., p.78

"... E si los mochachos que se an criado e -
crian en los monasterios se obiesen de volver a
este vómito, confusión e peligro que dexaron, e
a la mala e peligrosa conversación de sus padres
debdos e naturales, como sea cosa natural toda -
cosa volverse de fácil a su naturaleza, muy lige
ramente se pervertirían volviéndose a su natural
y sería perderse lo servido e trabajado por es--
tos muy provechosos y no menos religiosos padres
y mejor no aber sydo Xpianos. que retroceder, e
no pequeña culpa de negligencia de todos..."(21)

En la Estrategia Quiroguiana, es posible identificar -
tres tácticas básicas: la táctica de organización, la tácti
ca educacional y la táctica de producción.

Las tácticas son el diseño de una secuencia de eventos
o actividades que facilitarán la obtención de los resulta--
dos deseados a largo plazo en algún aspecto específico de -
la Estrategia.

La interrelación de los puntos clave de las tácticas,
dificulta el tratamiento independiente de cada una de ellas
sin embargo, se pretende analizarlas por separado recordando
que todas de alguna manera, reforan los objetivos de la Es
trategia en general y de las mismas tácticas en particular.

TACTICA DE ORGANIZACION.

"...hay una intrínseca complacencia en tejer
habilidosa y felizmente nuestros esfuerzos con -
los de otros, en satisfacer sus expectativas co
mo ellas satisfacen las nuestras, en especial, -
si el proceso permite expresar capacidades valio
sas o adquirir nuevas..." (22)

(21)Ibid.p.79

(22)Daniel KATZ y Robert KAHN."Psicología social de las Organizaciones"(México,Trillas,-
p.193.

Es posible definir el diseño de la táctica organizativa como el medio para asignar actividades necesarias para lograr objetivos y señalar la forma en que se interrelacionarán los diversos papeles. Es decir, diseñar intencionalmente los puestos que las personas ocuparán para asignar adecuadamente las actividades por realizar y al lograr que éstas armonicen con los demás puestos se esperarán eficientes resultados, se minimizarán confusiones en la toma de decisiones y en los canales de comunicación.

A pesar que lo mencionado anteriormente sugiere rigidez, la táctica organizativa debe ser flexible y considerar los aspectos fuertes y las debilidades del elemento principal a quien estará dirigido el planteamiento: el elemento humano.

El diseño de la táctica organizativa debe estar acorde con los objetivos de la Organización y al momento de la implantación de ésta surgirá la necesidad de cambios y adaptaciones.

El cómo de la organización de los hospitales pretende definir los diferentes niveles de autoridad en las Fundaciones y las actividades que facilitarán el logro de los objetivos.

Los principales aspectos de organización están comprendidos en las Ordenanzas que De Quiroga redactó para el Gobierno de los Hospitales de Santa Fe, el significado del nombre de éstos facilita inicialmente la comprensión de la serie de actividades que se desarrollarán en las Fundaciones.

La Fundación estará dividida en Familias, entendiéndose por éstas, el edificio físico donde habitarán los descendientes por línea masculina, hasta doce casados en cada una.

Cada Familia estará presidido por el abuelo más antiguo, el que tendrá como principales funciones informar de excesos y desacatos que tuvieran lugar en su Familia e inculcar la disciplina pues él será el responsable y ejemplo

del orden. (En caso de que el abuelo correspondiente no cumpliera satisfactoriamente, se elegirán nuevos representantes con la aprobación de las autoridades del Hospital).

Posteriormente se agruparán cuatro barrios con su respectivo representante.

La máxima autoridad será el Rector, el resto de las autoridades del Hospital serán electas por los representantes de las Familias, en votación secreta; éstas serán Principal, Regidores y Oficiales.

El Principal permanecerá en su puesto tres o seis años y no más sin nueva elección. El Principal electo deberá reunir una serie de características; buen cristiano, de buenas costumbres y además ser manso y sufrido, dedicado, amado y honrado más por voluntad y amor que por temor. Por tanto, será al Principal a quien obedezcan después del Rector y tendrá como obligaciones informar las actividades de los pobladores del Hospital, organizar en su familia reuniones cada tercer día para decidir las labores del Hospital siempre en base a las Ordenanzas y con la autorización del Rector.

Los Regidores a su vez, se elegirán anualmente y por último los Oficiales necesarios, todos ellos se reunirán cada tercer día o más dependiendo de las circunstancias, con dos de los Padres de Familia en representación de los pobladores.

LAS FAMILIAS RUSTICAS.

Las estancias, granjerías y Familias rústicas estarán proveídas de todo lo necesario. En ellas vivirán cuatro o seis parejas dedicadas al cuidado de las mismas. Entre ellos, el más antiguo allí, será el Principal con cargo bianual que instruirá a los recién llegados, procurando evitar la ociosidad. Para todas las Familias rústicas existirá un Veedor general, que será quien los visite y avise al Rector Principal y Regidores de las reformas necesarias a realizar

en ellas. El Veedor podrá vivir en su Familia en el Hospital y salir a visitar a las Familias del Campo.

ENFERMERIA.

Otra área muy importante del Hospital será la Enfermería, ubicada en una Familia más grande que las demás, ahí los enfermos serán divididos en contagiosos y no contagiosos. El Hospital contará con dos encargados principales un Mayordomo y un Despensero, éstos vivirán ahí y serán quienes atiendan las Oficinas de la Enfermería. Además se pagará un salario a personas ajenas a éste, el Boticario, el Médico y el Cirujano, los que solamente prestarán sus servicios a los enfermos.

"...El (De Quiroga) creía en el hombre y nos puso el ejemplo...de que la organización y el buen uso de la sociabilidad puede hacer, robusteciendo la debilidad individual..." (23)

TACTICA EDUCACIONAL.

Definir la táctica educacional en la Estrategia de Don Vasco de Quiroga, se hace posible con las Reglas y Ordenanzas para el Gobierno de los Hospitales de Santa Fe de México y Michoacán dispuestas por él mismo.

En uno de los primeros documentos en los que vislumbra el ambicioso proyecto de la creación de las poblaciones nuevas de indios, la Carta al Consejo de Indias del 14 de agosto de 1531, es posible identificar los inicios de la Tactica Educacional, como se muestra en la transcripción siguiente:

(23)MIRANDA, BRISEÑO., Ob.cit., p.67.

"...questas nuevas poblaciones se an de hazer de los indios que desde mochachos se crían e doctrinan con gran diligencia e trabajo de los frayles questán en estas partes...E si los mochachos que se an criado e crían en los monasterios se obiesen de volver...a la mala e peligrosa conversación de sus padres debdos e naturales, como sea cosa natural toda cosa volverse de fácil a su naturaleza..." (24)

Se pretenderá dar seguimiento al proceso educativo iniciado por los frailes, tratando de aplicar una serie de esfuerzos que buscarán dar a hombres, mujeres y niños un nivel de conocimientos que haga posible, inicialmente, la expresión de sus ideas y posteriormente que ayude a facilitar la comprensión de sus problemas y las soluciones apropiadas a los mismos.

De tal manera, que la Táctica Educacional pretenderá, básicamente, lograr que las personas descubran mejor los problemas del mundo en que viven, las causas que los originan y la forma en que deberán actuar para resolverlos; pretenderá además, lograr la definición de un proceso funcional de la educación, esto es, relacionarla con la actividad funcional del hombre, haciendo énfasis en la comprensión del medio circundante.

"...también a los niños que se criaren en el Hospital juntamente con las letras del ABC, y con la doctrina Cristiana y moral de buenas costumbres, y prudencia, que se les ha de enseñar y enseñe con gran diligencia, cuidado é fidelidad..." (25)

(24) AGUIRRE SPENCER Ob. cit., p. 78-79.
(25) MIRANDA Y BRISENO Ob. cit., p. 134.

La Tática Educacional buscará establecer un proceso de educación permanente, en donde las experiencias se conviertan en una fuente ordenada de conocimientos y generen, a la vez, un proceso creativo que los impulse a transformar el medio en que viven, ayudando a identificar los problemas y dar solución a los mismos.

La estructura social de las Fundaciones será entonces, la manera más apropiada para atacar los problemas de la comunidad, que es un aspecto muy importante en el proceso de la educación permanente ya que al concientizar a los pobladores de la necesidad de sustituir la actitud individualista por una actitud solidaria, participarán en el progreso social y económico de sus comunidades.

La táctica educacional permitirá la adaptación creativa del individuo en el mundo en que vive, tendiendo a que cada uno de los integrantes de la comunidad desempeñe sus funciones adecuadamente tratando de motivarlos a tener una mentalidad, actitudes y estructuras en beneficio de la colectividad, así, como al obtener por resultado, un mejor nivel de vida.

"...Que se ofrezcan al trabajo con gran voluntad pues será poco, y moderado, y no se escondan, ni lo rehusen perezosa, ni feamente, ni sin licencia legítima como algunos malos, y perezosos lo suelen hacer con gran infamia suya...salvo si no fuera por enfermedad, que excuse, o otro legítimo impedimento; pues en la verdad todo es, y se ordena para vosotros, y para vuestra utilidad..."(26)

Otro aspecto de suma importancia que logra identificarse en la Tática Educacional, será lograr el desarrollo personal de los miembros de la comunidad (habilidades, activida--

(26)Ibid. p.135.

des, valores, etc.) que redundará en la mejora de las condiciones de vida, al mismo tiempo que acrecentará la responsabilidad social y política de las personas.

Se pretenderán lograr beneficios en dos dimensiones: la material y la humana. En la primera se pretenderá determinar una postura totalmente comunitaria, tanto para la consecución de los aspectos materiales como para los beneficios obtenidos a través de éstos; en la humana, se definirá un patrón cultural, esto es, modificar o mantener, en algunos casos los valores, las necesidades, las expectativas, las normas aceptadas y practicadas por los habitantes de las Fundaciones, de tal manera, que la práctica de éstos creará tradiciones, leyes y folklore comunes.

Por ejemplo, en una de las Ordenanzas se indica que se trabajarán seis horas de labor en común, los beneficios de este tiempo trabajado, se repartirán entre los participantes acorde a las necesidades de cada uno, determinándolas según el tamaño de la familia y si algo sobra, se destinará a obras de caridad.

El ejemplo citado facilita la comprensión de la combinación de las dos dimensiones.

La táctica educacional plantea la incorporación de los niños en el área productiva, pretendiendo que el tiempo dedicado a ésta, sea para ellos considerado como un juego, un pasatiempo, haciendo énfasis en el beneficio propio y del Hospital, dando a sus actividades un sentido comunitario.

La realización de la táctica educacional logrará crear un ambiente que propicie la participación creativa de los miembros de las Fundaciones, tanto en el proceso educativo permanente individual y colectivo como en las actividades productivas de los pueblos nuevos, así como la creación de Organizaciones democráticas, equitativas y justas.

TACTICA DE PRODUCCION.

La característica principal de la táctica de producción de los pueblo-hospitales es el espíritu comunitario que impregna todas las actividades relacionadas con ésta. Las características están señaladas en las Ordenanzas de los Hospitales, estatutos de los pueblos nuevos.

"...Reglas del Hospital, y de vosotros mismos, han de ser, sean dentro de los oficios mecánicos, y otros útiles, y necesarios al dicho pro, y bien común del Hospital, y moradores de él..." (27)

El Testamento de Don Vasco de Quiroga, indica la adquisición por él mismo, de tierras para dotar de éstas a la Fundación, en las que deseaba elevar el nivel de vida de los pobladores a través de una producción comunitaria.

"...donde vivais sin necesidad, y seguridad, y sin ociosidad, y fuera del peligro, e infamia de ella, de que estas tan infamados, y de mala ignorancias, y en buena policía, y doctrina Cristiana así moral, y de buenas costumbres, como espiritual de vuestras ánimas..." (27)

En las Fundaciones se deberán aprender todos los oficios útiles; tejedores, canteros, albañiles, herreros, etc., pero el principal será el de la Agricultura, con una jornada de trabajo obligatoria de seis horas. La ociosidad, sin embargo, no tendrá cabida en el Hospital ya que existe una Ordenanza que indica que existirá un tiempo del día destinado al esparcimiento.

De la tierra, los pobladores poseerán solamente el carácter de usufructuarios, siempre y cuando residan en el Hospital; de manera que la tierra no podrá ser vendida.

Se criarán, además, aves y gando, y se fomentará la explotación al máximo de éstos; se plantarán árboles frutales, hortalizas y semillas.

Dado que el trabajo se realiza en común, el fruto de és te será repartido según las necesidades de cada poblador.

Los niños participan con labores productivas acordes a su edad y sexo. Los varones, participarán en la agricultura una hora o dos, durante dos días a la semana; las niñas, realizarán obras de lana, lino, seda y algodón, que servirá al Oficio de los telares, además de participar en menor grado, en oficios agrícolas familiares cercanos a sus casas.

A fin de que la participación en el trabajo no sea ruti naria, existe rotación en las actividades; así, en las Familias del campo, permanecerán dos años y regresarán después - a las estancias del pueblo, o bien, podrán participar en las actividades de la enfermería.

La táctica de Producción, incluirá aspectos motivaciona les, los que además de hacer del trabajo una actividad, en - lo posible, agradable para el poblador, incrementaría la producción de los diversos artículos cultivados o elaborados en el Hospital.

Crear y mantener un ambiente adecuado, posee, en este renglón, especial importancia. Don Vasco de Quiroga identifi có previamente, las necesidades primordiales de los habitantes de las poblaciones nuevas y consideró algunos posibles - motivadores que redundarían en beneficio colectivo.

CONCLUSIONES

1. La Planeación se considera como la función administrativa básica en la que analizando la información relevante de la situación del presente y del pasado, facilite la definición de las actividades necesarias para el diseño de los planes y posibilite a los integrantes de una Organización determinada conocer su participación en el logro de los objetivos.
2. Los planes, cursos de acción para llevarse a cabo en el futuro, tienen como finalidad hacer posible el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, aunque existen diversos tipos de planes, son las estrategias las que brindan a la Organización una orientación establecida que gobierna las actividades de la misma, y de las cuales se derivan las decisiones y acciones del futuro, es decir, son la base en que se fincan las decisiones de la Administración.
3. Existen, principalmente, dos tipos de estrategias, las que buscan la fortaleza de la Organización y las que canalizan sus esfuerzos para lograr la fortaleza operativa, éstas ofrecen una alternativa viable de desarrollo para las Organizaciones establecidas o las que se encuentran en proceso de hacerlo; por tal motivo, el análisis más detallado de las mismas.
4. La secuencia lógica de un proceso, permite definir y realizar las actividades necesarias para lograr con orden lo que se pretende. Este es el propósito del Proceso para el diseño de las Estrategias, ya que el seguimiento es un ciclo ininterrumpido que permite la flexibilidad y la Planeación constante.

La esencia en la realización del Proceso consiste en lograr percibir aspectos un tanto impalpables, por ejemplo, el binomio Organización-entorno, que facilitará la capacidad de desarrollo de los integrantes de ésta y por lo tanto de la Organización en general. Esto es, crear Organizaciones afines a las características culturales de sus integrantes y que formarán posteriormente la cultura organizacional.

5. El Administrador juega un importante papel en el éxito -- del desarrollo del Proceso de la Estrategia, en el que, a además de ser creador, modelador e innovador, debe desarrollar el pensamiento estratégico, en el que al analizar un hecho determinado logre la comprensión de los elementos - que lo integran y al conjuntarlos aporte soluciones que - maximicen ventajas y minimicen riesgos.
6. Los conceptos teóricos de Planeación en general y de las Estrategias en particular, tienen perfecta cabida en el - Planteamiento realizado por el Lic. D. Vasco de Quiroga, ya que la secuencia de actividades para la fundación de - los pueblo-hospitales muestra el seguimiento del Proceso teórico actual para el diseño de las estrategias, por lo tanto, es posible considerar al Lic. De Quiroga, como un estrategia de gran talento.
7. Definir los objetivos, analizar el ambiente, son elemen-- tos importantes e indispensables en el Proceso del diseño de las Estrategias sin embargo, es a partir de las etapas siguientes: determinación de la capacidad de desarrollo - humano y material, análisis de consistencia, definición - de tácticas y el establecimiento y modelado de las mismas en su implantación; donde las características individua--

les del Administrador adquieren especial relevancia, Don Vasco de Quiroga impregnaba de ellas sus actividades lo que demuestra que son factores determinantes para lograr exitosamente los más ambiciosos proyectos.

8. En la realización de las tácticas la creatividad es indispensable, ya que el desarrollo adecuado de éstas facilitará la obtención de los resultados deseados a largo plazo en algún aspecto específico de la estrategia.
Al definir y analizar las tácticas utilizadas por Don Vasco de Quiroga, se aprecia la capacidad organizativa del mismo, así como la actualidad que poseen los conceptos educacionales tales como: educación permanente, educación funcional, desarrollo personal-bienestar comunitario, etc. además se aprecia la filosofía organizacional que respalda el éxito productivo de las Organizaciones.

9. El caso administrativo analizado, pretende ejemplificar las actividades necesarias para el desarrollo de las Estrategias tanto en las Organizaciones industriales como en las de servicio, además destacar la importancia de un Administrador eficiente, con características individuales que a través de los años se mantienen y seguirán actuales: entrega, disciplina, creatividad, iniciativa y sobre todo, dedicar el mejor esfuerzo a lograr Organizaciones humanas, donde lo primero sea el bienestar del Hombre y lo demás vendrá por añadidura.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., El planteamiento estratégico (Nueva tendencia de la Administración). México, Trillas, 1983.

DAEMON, Dalton. Planeación estratégica en las empresas de comercio exterior. México, Instituto Mexicano de Comercio Exterior, 1985.

FINGERMANN, Gregorio. Relaciones Humanas. (Fundamentos Psicológicos y Sociales) México, El Ateneo, S.A., 1982.

FLORES DE GORTARI, Sergio, OROZCO G., Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México, Trillas, 1983.

GARCIA OLVERA, Miguál, TRUEBA DAVALOS, José. Educación para la libertad y solidaridad. México, Edicol, 1979.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth, Management of Organizational behavior. (Utilizing Human resources). EE. UU., Prentice Hall, 1977.

HALL, Richar H., Organizaciones, estructura y proceso. México, Prentice -- Hall Internacional, 1983.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert, Psicología social de las Organizaciones. México, Trillas, 1981.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz, Elementos de Administración. México, McGraw Hill, 1983.

McGREGOR, Douglas, El aspecto humano de las empresas. México, Diana, 1985

MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy, EE.UU. Harvard Business Review

MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. EE. UU., Harvard Business Review 65(4) Jul-ago 1987.

OHMAE, Kenichi. La mente del Estratega. (El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios) México, McGraw Hill, 1982.

OLEN E., Leonard. Evaluando el desarrollo de la comunidad. México, Centro de Educación Fundamental para el Desarrollo de la Comunidad en América Latina, 1968.

PEARSON, Andrall E. Muscle-build the organization. EE.UU., Harvard Business Review 65(4) Jul-ago. 1987.

PETERSEN, Elmore, PLOWMAN E, Grosvenor. Organización y Dirección de Empresas. México, UTEHA, 1961.

RIOS SZALAY, Adalberto, PANIAGUA ADUNA, Andrés. Orígenes y perspectivas de la Administración. México, Trillas, 1982.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Psicología de la Creatividad. México, IDH Ediciones, 1982.

SCHEIN, Edgar H., Consultoría de Procesos, su papel en el desarrollo organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano, 1970.

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, - 1983.

UYTERHOEVEN, Hugo E., ACKERMAN, Robert, ROSENBLUM, John W. Strategy and Organization. (Text and cases). EE.UU., Richard D. Irwin Inc., 1977.

ZUBIZARRETA, Armando F. La aventura del trabajo intelectual (Cómo estudiar e investigar). México, Fondo Educativo Interamericano, 1983.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA VASCO DE QUIROGA

- AGUAYO SPENCER, rafael, Don Vasco de Quiroga, taumaturgo de la Organización Social, seguido de un apéndice documental. México, Oasis, 1970.
- CARDENAS DE LA PEÑA, Enrique, Vasco de Quiroga, precursor de la seguridad social. México, Instituto Mexicano del Seguro Social, 1968.
- MIRANDA GODINEZ, Francisco. Don Vasco de Quiroga y su Colegio de San Nicolás. México, Fímax, 1972.
- MIRANDA GODINEZ, Francisco, BRISEÑO, Gabriela., (Compiladores) Vasco de Quiroga: educador de Adultos. México, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización funcional para América Latina, CREFAL-COLMICH. , 1984.
- MORENO, Juan José, Fragmentos de la vida y virtudes del V. Ilmo. y Rmo. Sr. Dr. D. - Vasco de Quiroga. México, Morelia, antigua imprenta de Agustín Martínez Mier, conocida por "La Camarita", 1939.
- MURIEL, Josefina. Hospitales de la Nueva España. Tomo I. Fundaciones del S. XVI. México, JUS, 1956.
- WARREN, Fintan. Vasco de Quiroga and his pueblo-hospitals of Santa Fe. EE. UU. Academy of American Franciscan History, 1963.
- ZAVALA, Silvio, La Utopía de Tomás Moro en la Nueva España. México, Memoria del Colegio Nacional, 1949.