

Unidad 1.1 Relación de la administración con otras disciplinas.

Capitulo 1 La administración como disciplina.

- Del Libro “Administración un enfoque interdisciplinario.

Autores:

- Gloria Robles Valdés.
- Carlos Alcérreca Joaquín

LA ADMINISTRACION COMO DISCIPLINA

Carlos Alcérreca Joaquín

Objetivos:

Después de estudiar este capítulo, el lector será capaz de:

- 1.- Describir a la administración como una profesión multidisciplinaria que implica el estudio de las organizaciones, mercados y el entorno en los que estos interactúan.
- 2.- Identificar las disciplinas de las que se nutre la administración y algunas de las contribuciones iniciales que se hicieron a la profesión administrativa.
- 3.- Explicar los métodos usados para desarrollar la administración.

El campo de estudio de la administración incluye a las organizaciones, los mercados en los que participan y las funciones de los administradores. La administración, como disciplina, es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes. La realización de este valor muchas veces requiere pensar en la organización como parte de un sistema de creación de valor que incluye a muchas organizaciones que colaboran y compiten entre sí.

En este capítulo se describen los principales enfoques dentro de la administración, así como los métodos de investigación que se requieren para desarrollar la disciplina como un campo científico.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

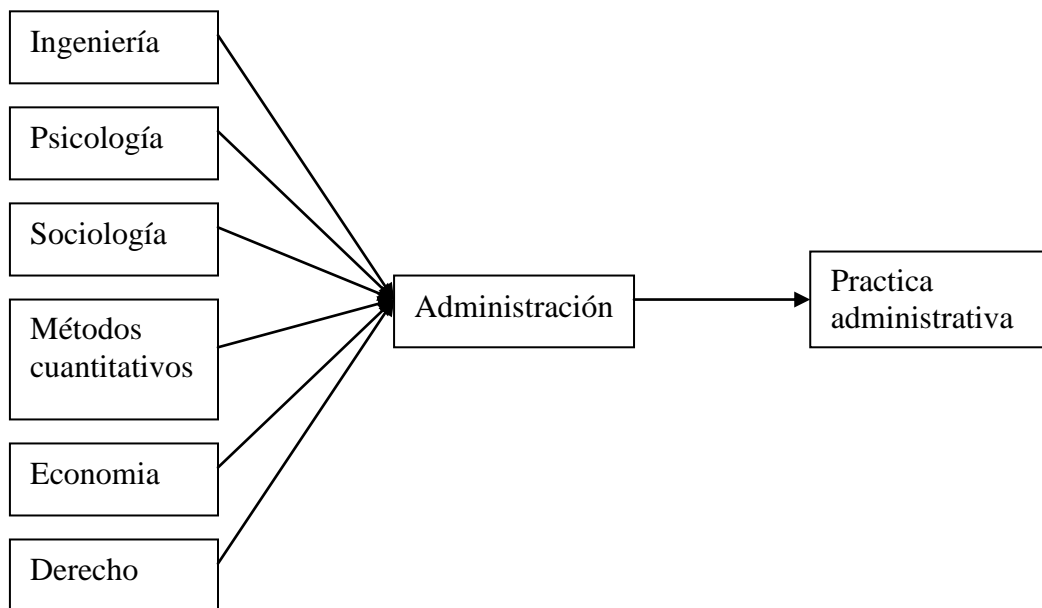
Aun cuando hay un sinnúmero de enfoques hacia la administración, estos se podrían clasificar con base en aquellos que ven a la administración como la aplicación de una ciencia determinada, y los que ven a la administración como un campo profesional con una estructura basada en los problemas a los que se enfrentan los administradores y las soluciones que han dado, o que podrían dar, a estos problemas.

En el primer grupo tenemos a los que consideran a la administración como un campo de la ingeniería industrial, de la psicología aplicada, de la economía aplicada, de la sociología aplicada, de la estadística aplicada etc... En el segundo grupo tenemos a los practicantes, los hombres de negocios y los consultores que buscan explicar sus experiencias o desarrollar marcos conceptuales que ayuden a resolver sus problemas en el futuro. Esta última escuela ha dado gran importancia al estudio de casos y a las memorias o descripciones de quienes vivieron los problemas. (ver figura 1)

Las diferentes escuelas que dan importancia a la experiencias de consultores y ejecutivos, muchas veces no han puesto suficiente atención al desarrollo de teorías que permitan establecer generalizaciones, por lo tanto, sus conocimientos no han sido lo suficientemente acumulativos y tienden a fragmentarse. Un ejemplo son los líderes del movimiento de calidad total, reingeniería, etc.

Importantes miembros de esta escuela son muchas empresas de consultaría que al estar en constante contacto con otras empresas y sus problemas mas apremiantes, tienen la oportunidad de evaluar cuales son las mejores practicas en una industria. El conocimiento generado con este enfoque es muchas veces histórico ya que corresponde a el análisis de los problemas a los que se enfrentaron los administradores en un momento determinado y, como consecuencia, es un conocimiento que se hace obsoleto con el tiempo.

Figura 1 la administración como disciplina.



Por otra parte, el enfoque de quienes enfatizan las ciencias fundamentos de la administración tienen enfoques mas comprensivos y coherentes, pero han sido criticados por su falta de atención a problemas relevantes, que realmente preocupan a los administradores practicantes, y porque se expresan en un lenguaje dirigidos a académicos que no es fácilmente comprensible para los que deben utilizar sus conclusiones. Este enfoque ha realizado innovaciones muy creativas que posteriormente han sido aplicadas con gran éxito por las empresas, como son muchas de las ideas de medición y administración del riesgo. Las principales autoridades del enfoque científico tienden a ser académicos cuya preocupación fundamental es desarrollar la teoría en su campo y que enfatizan la

importancia de realizar investigaciones rigurosas que permitan convertir a la administración en un campo científico con bases firmes.

LOS PRECURSORES.

Algunos de los primeros comentarios sobre la administración se atribuyen al suegro de moisés en la Biblia (éxodo 18, 13-26), donde describe algunos problemas de organización:

..... Se sentó moisés a juzgar... dijo... No esta bien lo que estas haciendo. Acabaras agotándote.... no podrás hacerlo tu solo... Enséñales los preceptos y las leyes, dales a conocer el camino que deben seguir y las obras que han de practicar. Pero elige de entre el pueblo hombres capaces, temerosos de dios, hombres fieles e incorruptibles y ponlos frente del pueblo como jefes de mil, jefes de cien, de cincuenta y jefes de diez. Ellos estarán a todas horas a disposición del pueblo; te presentaran a ti los asuntos mas graves, pero en los asuntos de menor importancia, que decidan ellos. Así se aliviara tu carga, pues ellos te ayudaran a llevarla.

Aun cuando las grandes organizaciones de la historia, como el imperio romano o la iglesia católica, han requerido de buenos administradores, el estudio de la administración como disciplina no surgió sino hasta finales del siglo XIX, con el surgimiento de sistemas de fabricas que concentraban trabajadores, materias primas y equipo en un solo lugar, centralizando el control en manos de administradores.

LA ADMINISTRACION COMO INGENIERIA

El libro que dio inicio a lo que se llamo como administración científica fue el de F.W. Taylor, los principios de la administración científica. Taylor se intereso en el desarrollo de mejores métodos para llevar a cabo el trabajo de las fábricas, y con algunas excepciones en general trabajo con personas por debajo nivel de supervisor. Taylor realizo estudios sobre el manejo de lingotes de hierro en la Bethlehem Steel Company, y no dio gran importancia al manejo de de la organización administrativa ni al trabajo desempeñado por los administradores. Taylor considero que los trabajadores eran menos eficientes cuando se agrupaban en cuadrillas que cuando se estimulaba su ambición personal. Otros contemporáneos de Taylor fueron Gantt y los Gilberth.

Federik Taylor pensaba que la administración podía convertirse en una ciencia exacta. Los aspectos de la administración que involucran tareas rutinarias o repetitivas pueden ser analizadas y manejadas con efectividad a través del uso de técnicas formales mediante la administración científica. Taylor dio inicio al campo de de la administración de las operaciones como un área de estudio formal e introdujo varias técnicas para racionalizar el trabajo y hacerlo tan eficiente como fuera posible. Desarrollo la asignación de costos indirectos, el cronometraje y

seguimiento de los tiempos de la mano de obra y la maquinaria, la administración de inventarios, y la remuneración al rendimiento. Usando las ideas de Taylor, Henry ford, en 1924, introdujo la línea de ensamblaje y redujo el tiempo que tomaba armar un automóvil de 728 horas a una y 33 minutos. En unos años más, la participación de ford en el mercado aumento rápidamente. El sistema tayloriano funciono en un mundo en el que se daba especial importancia a los mercados masivos, diseños estandarizados y los altos volúmenes de producción, usando partes intercambiables.

Los principios de administración de Taylor (1911) incluían:

- 1.- Desarrollar una ciencia para cada puesto, sustituir las viejas reglas basadas en la experiencia.
- 2.- Seleccionar sistemáticamente a los trabajadores para que sean adecuados a los puestos asignados y capacitarlos efectivamente.
- 3.- Ofrecer incentivos para que los trabajadores se comporten de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
- 4.- Apoyar a los trabajadores planeando cuidadosamente su trabajo y relajando la forma en que lo realizan.

Womack, Jones y Roos (1990) arguyen que estos principios están apoyados en supuestos que en las empresas modernas son discutibles, estos supuestos son:

- 1.- El trabajo se realiza mas efectivamente cuando se divide y asigna a especialistas, una idea que venia desde el economista Adam Smith (1776). Sin embargo, muchas empresas buscan capacitar a los trabajadores de manera amplia y enriquecer su trabajo para hacerlo menos monótono y hacerlos mas responsables de los resultados.
- 2.- Los administradores y expertos en su personal se deben concentrar en pensar y los trabajadores se deben concitrar en hacer. Para muchas empresas actuales, el personal y la administración representan gastos indirectos y deben ser reducidos. La única forma de hacerlo es logrando que los trabajadores también piensen.
- 3.- Cada proceso se caracteriza por una cierta variación, de manera que tiene una tasa irreducible de efectos. Muchas empresas modernas han implantado sistemas de calidad total para los que las piezas defectuosas son inaceptables.
- 4.- La comunicación en la organización debe controlarse estrechamente y debe proceder a través de la cadena jerárquica de mando. En las empresas modernas, la comunicación es también informal y horizontal entre los trabajadores de línea, más que a través de rutas jerárquicas.

5.- Los conocimientos operativos que permiten la eficiencia, son estables en el tiempo. Esta noción justifica el uso de estándares, que son niveles de eficiencia fija en el tiempo, y permite administrar con base a las referencias del pasado. Esto es apropiado cuando las tecnologías evolucionan lentamente y se tiene una visión determinista del mundo. Ahora la tecnología cambia rápidamente.

6.- El administrador tiene información perfecta. Sabe que hay que hacer porque tiene una comprensión precisa de todos los procesos operativos importantes de las tareas bajo su responsabilidad. Sin embargo, el mundo actual se ha hecho más complejo y hay cada vez más información por analizar y digerir.

7.- La eficiencia de una organización se logra disminuyendo los costos. La eficiencia se puede medir como la diferencia del valor del producto menos el costo de producirlo. Como había un mercado de vendedores, era muy importante reducir los costos. El mercado actual es un mercado de compradores que exige un mayor valor, calidad, servicio, etc... en los productos.

8.-hay un recurso fundamental, generalmente la mano de obra, que sirve de base a los procedimientos de asignación de costos. A principios del siglo XX los costos fundamentales eran la mano de obra y el costo de la materia prima, otros costos indirectos como la administración, la energía, las amortizaciones, etc. Eran reducidos. Por lo tanto, para controlar la eficiencia, era necesario controlar la productividad del trabajo directo. En los últimos años, el costo de mano de obra ha disminuido en proporción a otros costos y los costos indirectos han aumentado, en contraposición al sistema tayloriano.

Las ideas de Taylor implicaban que la manufactura debía realizarse en procesos (runs) largos, se debía utilizar equipó diseñado para cada etapa del proceso, se usaba el inventario para amortiguar las diferentes etapas entre si y el comportamiento errático de los proveedores y clientes. El trabajo debía organizarse y conducirse sistemáticamente, en una secuencia lógica y bajo estrecha supervisión. En la actualidad, la importancia dada a los cosos y a la jerarquía se ha sustituido por su énfasis en la velocidad y la flexibilidad.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PSICOLOGIA

Aunque hubo muchos precursores, el libro que dio fuerza al enfoque psicológico dentro de la administración fue el de Elton Mayo (1933): los problemas humanos de una civilización industrial. Elton Mayo se intereso en los empleados, pensando que eran el factor más importante para aumentar la productividad. Demostró la importancia de la gente en las organizaciones, iniciando un movimiento de relaciones humanas que todavía es valido. Las ideas de Mayo dieron impulso al campo de la administración de personal.

Las aportaciones de Mayo surgieron con base en el famoso estudio del comportamiento de grupos realizados en la fábrica Hawthorne de la Western

Electric Company a principios de la década de 1930. Inicialmente, el estudio se ocupó de los efectos de cambios en el nivel de iluminación en la producción.

No se encontró un nivel óptimo de iluminación, sino que los trabajadores aumentaron su productividad en respuesta a la atención de quienes conducían los experimentos, ya que sentían que participaban en algo importante. El estudio encontró que fueron factores sociales, además de factores físicos, los que tenían impacto en la producción. A esto se le conoce como efecto de Hawthorne. Mayo y su grupo de investigadores experimentaron con factores como periodos de descanso, días de trabajos más cortos e incentivos salariales, y demostraron el efecto de la fatiga y la monotonía en la producción. En otro experimento encontraron que las normas del grupo de trabajo afectaban la producción, estas normas eran influidas no solo por la administración sino también por muchos otros factores. La motivación del trabajador no depende solo de los métodos de trabajo y sistema de incentivos, sino que influye el liderazgo, la posición del empleado y otros factores sociopsicológicos. Los trabajadores más rápidos sintieron la presión social de sus colegas para trabajar más lentamente. El grupo de trabajo establecía el paso y los estándares en el desempeño individual.

Las conclusiones de los estudios Hawthorne incluyen:

- 1.- El reconocimiento y la atención dada a los trabajadores los motivó a trabajar más rápido.
- 2.- La dinámica del grupo influyó sustancialmente en el trabajo.
- 3.- La intervención de los investigadores creó en los trabajadores la percepción de que estaban participando en algo valioso. A la intervención y su impacto se le llama ahora el "efecto de Hawthorne".

En 1945, Herbert Simon publicó el libro *El comportamiento administrativo*. Simon destacó que los administradores, y los seres humanos en general, están limitados en su capacidad de tomar decisiones por su falta de habilidad para optimizar; los administradores se contentan con satisfacer los requisitos de una decisión, pero no tienen la información ni la capacidad para optimizar.

Otra aportación importante al enfoque psicológico en la administración fue la de Douglas McGregor, quien publicó *El lado humano de la empresa* (1960). McGregor pensaba que a través de la historia, los líderes habían tratado a sus subordinados como irresponsables y perezosos. A este enfoque se le llama teoría X. Los administradores que operan bajo los postulados de la teoría X son autocráticos, orientados hacia el control y desconfiados, ya que tienen una visión pesimista del ser humano. Otra perspectiva, la teoría Y considera a los subordinados en términos optimistas, como individuos que buscan el desafío al trabajo, prefieren el autocontrol y son capaces de juicio responsable e independiente. Los individuos que se comportan de acuerdo a la teoría X no quieren ser líderes, sino que buscan ser liderados. Los que se comportan con base en la teoría Y buscan el liderazgo.

Las aportaciones de estos autores y de sus seguidores se estudian en un curso de comportamiento organizacional, o psicología organizacional. Los enfoques psicológicos en la administración varían con base en el motivo de estudio. Los conductistas estudian el comportamiento observable, mientras que los psicólogos cognoscitivos estudian procesos mentales, como la resolución de problemas.

LA ADMINISTRACION COMO SOCIOLOGIA

A este enfoque le dio auge el trabajo de Max Weber (1864-1920). Weber fue un sociólogo alemán que pensó que la organización burocrática era un medio racional para controlar a los seres humanos. Las burocracias weberianas tienen los siguientes elementos:

- 1.- Hay una división de trabajo con responsabilidades claramente definidas.
- 2.- Las posiciones están organizadas en una jerarquía de autoridad.
- 3.- Todo el personal es seleccionado objetivamente y se le promueve con base en sus habilidades técnicas.
- 4.- Las decisiones administrativas se registran por escrito y se mantienen registros a través del tiempo.
- 5.- Hay administradores de carrera que trabajan por un salario.
- 6.- Hay reglas estándar y procedimientos que se aplican de manera uniforme para todos.

El enfoque sociológico tiene una perspectiva macro-organizacional, en contraste con la estructura micro-organizacional de los enfoques psicológicos. Este enfoque ha dado lugar a un curso sobre teoría de las organizaciones en algunas escuelas, ya que su unidad de análisis es la organización. Otras ciencias sociales, como las ciencias políticas (teorías del poder en la organización) y la antropología (el concepto de cultura organizacional) también han hecho contribuciones importantes a la administración.

LA ADMINISTRACION COMO METODOS CUANTITATIVOS

La investigación de operaciones y la estadística han tenido un gran impacto sobre la administración. Este enfoque dio lugar al curso de investigación de operaciones o ciencia administrativa. También hay una corriente que ha subrayado la importancia de la estadística en la toma de decisiones para el control de calidad, el análisis de riesgos y el pronóstico de los negocios. Además, el enfoque cuantitativo ha tenido gran influencia sobre el área funcional de administración de operaciones.

Una variante del enfoque cuantitativo es el que ve a la administración como un sistema. El enfoque de sistema ha tenido gran influencia como marco general de referencia en otras escuelas y ha surgido con gran fuerza con el desarrollo de sistemas de información gerencial basados en la computación.

El enfoque cuantitativo ha dado gran importancia a la construcción de modelos. Un modelo es una simplificación de la realidad que se utiliza para estudiar su comportamiento. Los modelos pueden ser físicos o matemáticos. Como ejemplos de modelos físicos, las agencias de publicidad frecuentemente presentan la idea de un comercial publicitario para televisión en forma de dibujos o caricatura, de esta forma se puede presentar la historia sin incurrir en el costo de producir el comercial mismo. Los modelos también pueden ser matemáticos, como son los modelos de pronósticos de la economía nacional que desarrollan las firmas especializadas.

Un modelo útil para fines administrativos es generalmente de la forma:

$$Z = f(x,y)$$

En donde:

Z: Es una medida del desempeño.

x: Representa al conjunto de variables no controlables por los administradores que generalmente son parte del entorno.

y: Representa al conjunto de variables controlables por los administradores que se denominan variables de política.

Frecuentemente se busca optimizar el desempeño Z manipulando las variables y a la luz de un conjunto de variables x que son pronosticadas o simuladas.

LA ADMINISTRACION COMO ECONOMIA

Tener conocimientos de economía es importante como base para entender el comportamiento de los mercados y de la firma; además, este enfoque ha tenido mucha influencia en el área de dirección general o estrategia empresarial y en la de finanzas.

Las teorías económicas de la empresa pueden clasificarse en cuatro grupos (Spulber 1990):

1.- Las teorías neoclásicas que ven a la economía como un todo y describen el papel que tienen los consumidores y las firmas en ese todo. Se estudia principalmente en cursos de microeconomía. La compañía se representa por su función de costos que depende fundamentalmente de la tecnología empleada.

2.- Las teorías de la organización industrial ven la economía desde la perspectiva de mercados específicos, considerando varias estructuras de mercado como serían el monopolio y el oligopolio. Asimismo analiza la estructura de industrias y las estrategias competitivas de las empresas, explora la competencia imperfecta y los incentivos para la integración vertical.

3.- Las teorías contractuales de la empresa se centran en las transacciones individuales de la firma. Evalúan los factores que influyen en la decisión acerca de que actividades realizar dentro de la firma y cuales obtener por contratos en el mercado.

4.- Las teorías de incentivos organizacionales se centran en la relación de los individuos dentro de la firma. Estudian las relaciones entre principales (acciones, directivos) y agentes (gerentes), explorando los problemas de delegación de autoridad y el diseño de incentivos.

LA ADMINISTRACION COMO PRÁCTICA PROFESIONAL

Este enfoque de la administración como práctica profesional dio como resultados los cursos de principios de la administración, política de empresas y dirección estratégica que se ofrecen en muchas escuelas de negocios. Existen tres variantes importantes de esta perspectiva contingente. El primer grupo piensa que se puede que se pueden descubrir principios generales de la administración aplicables a todas las organizaciones en cualquier tiempo. Un segundo grupo se enfoca en el estudio de casos particulares que permiten el desarrollo de ciertas habilidades de análisis y toma de decisiones, de la forma como un estudioso del ajedrez examina partidas famosas, pero sin que se pueda generalizar de las lecciones aprendidas. Finalmente, existe un grupo que piensa que se pueden clasificar tipos de situaciones y generar principios que aplican en una situación pero no en las otras.

El primer enfoque se basó en gran medida en el libro de Henry Fayol administración general e industrial. Fayol era un ingeniero y ejecutivo francés que pensaba que era posible desarrollar principios generales para administrar las organizaciones de manera más efectiva. Los principios generales de la administración propuestos por Fayol eran:

1.- La división del trabajo. Se reduce el número de tareas al que se debe dedicar atención, a fin de producir más y mejor trabajo.

2.- Autoridad y responsabilidad. La autoridad de dar órdenes trae consigo responsabilidad.

3.- Disciplina. Implica respetar los acuerdos entre la empresa y sus empleados. Implica también aplicar sanciones de forma juiciosa.

4.- Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes de un solo jefe. Si un subordinado reporta a un solo jefe será más leal y habrá menos confusión sobre las instrucciones que se le proporcionen.

5.- Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con un solo objetivo debe ser unificado en un solo plan y bajo el mando de un solo jefe.

6.- Subordinación de los intereses individuales al interés general. El interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la compañía u organización.

7.- Remuneración del personal.- para mantener la lealtad y apoyo de los empleados estos deben recibir un sueldo justo por los servicios prestados.

8.- Centralización. El grado apropiado de centralización varía con cada asunto en particular. Se debe buscar la proporción adecuada.

9.- Cadena de mando. Es la cadena de los superiores que viene desde la última autoridad a los rangos más bajos. Es un error salirse sin necesidad de la cadena de mando, pero es un peor error mantenerla en detrimento del negocio.

10.- Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- Equidad. Es una combinación de amabilidad y justicia.

12.- Estabilidad del personal de planta. Una rotación alta de personal incrementa la ineficiencia. Un ejecutivo mediocre que permanece es preferible a un ejecutivo extraordinario que va y viene.

13.- Iniciativa. Involucra pensar en un plan y asegurar su éxito. Esto da celo y energía a la organización.

14.- Espíritu de equipo. La unión es la fuerza y viene de la armonía entre el personal.

Cuando se desarrolla un nuevo principio o metodología administrativa muchas veces sus proponentes tienen la esperanza de que sea aplicable en forma amplia. Sin embargo, en la vida real generalmente se encuentra que pocos principios aplican siempre y a todas las organizaciones. Con base en las experiencias de los administradores ha desarrollado un movimiento de teorías contingentes. Estas teorías intentan evitar los extremos en el sentido de que hay principios generales de la administración, o que cada situación es totalmente única, de manera que es imposible aprender de la realidad. La teoría de las contingencias afirma que los principios correctos que hay que utilizar cambian de situación a situación, pero que hay un número limitado de situaciones relevantes y es útil y posible identificar en cual de ellas nos encontramos. Un ejemplo de clasificación de situaciones es el

del ciclo de vida de las empresas que las clasifica en: negocios nuevos, en crecimiento, maduros, o en declive. De acuerdo con este enfoque, las estructuras organizacionales, estilos de liderazgo, sistemas de control y acciones estratégicas apropiadas dependen de la etapa en el ciclo de vida en que se encuentra la organización. Otras variables útiles para clasificar teorías contingentes pueden ser (Lawrence y Lorch, 1967):

- 1.- El tamaño de la organización. Los procedimientos de coordinación apropiados en grandes organizaciones pueden no ser eficientes en organizaciones pequeñas y viceversa.
- 2.- El tipo de tecnología. La tecnología puede ser muy rutinaria o muy hecha a la medida.
- 3.- El entorno. El entorno puede ser incierto y turbulento, o predecible y estable.
- 4.- Los individuos. La gente es diferente, tiene necesidades diferentes y se requiere ajustar la administración a ellos.

La perspectiva contingente permite reducir la complejidad de la realidad. A las leyes o teorías que explican lo que ocurre en una situación determinada descrita por la teoría contingente se le conoce como teoría de dominio limitado. Un problema es que en los libros sobre administración no siempre se distingue entre las teorías generales y las de dominio limitado, es decir, no siempre se dice bajo que circunstancias se debe usar reingeniería o un enfoque de calidad total.

Como conclusión de esta sección sobre los diferentes enfoques de la administración podemos decir que el desarrollo de la administración como disciplina requiere:

- 1.- Reunir las aportaciones de diversas ciencias que puedan ser útiles para entender a las organizaciones y sus mercados, así como ayudar a resolver sus problemas. Para comprender mejor estas aportaciones potenciales, el estudioso de la administración necesita analizar a fondo diversas ciencias como la economía, psicología, etc. Los administradores deben contribuir al avance de las ciencias hacia rumbos que sirvan para lograr los propósitos de la organización.
- 2.- Reunir, evaluar y sugerir mejoras a las prácticas administrativas existentes. Es decir, el administrador debe estudiar las organizaciones reales actuales o pasadas para identificar los factores que ayudaron a su éxito o fracaso. Es interesante estudiar la actuación de los grandes empresarios y ejecutivos para descubrir cuales fueron las acciones que mas influyeron en el logro de sus propósitos. Esto se ha formalizado últimamente en los métodos conocidos como benchmarking, los cuales pretenden identificar cual es la mejor práctica en cierta área para mejorarla y adoptarla en la organización. Se debe señalar que las mejores prácticas no lo

son siempre y en cualquier circunstancia; el éxito de una acción puede depender de ciertos factores internos o externos a la organización.

Las escuelas de administración compiten con las empresas de consultoría en la realización de estas actividades. Las diferentes escuelas de administración destacan diferentes aspectos. Por ejemplo, la universidad de Chicago tiende a subrayar la enseñanza de las ciencias y su aplicación en la solución de problemas administrativos, mientras que la universidad de Harvard busca, con el método de casos, destacar el estudio de las prácticas y acciones administrativas. La mayoría de las escuelas busca una combinación óptima de ambas actividades, de acuerdo con su mercado.

FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION

Hay desacuerdos en torno a la naturaleza de la administración como campo profesional. Existen dos posiciones externas al respecto. A una se le puede llamar teoría del mercado, la cual considera que el papel del administrador es reaccionar a los acontecimientos que ocurren en su entorno, con un papel pasivo. El punto de vista opuesto es el de la teoría de la planificación y control, que otorga al administrador un papel proactivo que determina el éxito o fracaso de la organización (Welsch, Milton y Gordon, 1988).

En la teoría del mercado, los administradores de una empresa dependen en gran medida de las condiciones económicas, sociales y políticas del entorno. Como consecuencia de ello, el administrador se ve obligado a tener que interpretar lo que está sucediendo en su entorno para reaccionar y tomar decisiones. Por lo tanto, el éxito depende de la correcta interpretación del entorno y una reacción adecuada. Esta posición supone que los mercados son sumamente eficientes y por lo tanto difíciles de predecir, y que las organizaciones son poco eficientes y difíciles de manejar.

La teoría de planificación y control plantea que el futuro puede ser influenciado, es decir, puede ser planeado y controlado por la administración. Los administradores pueden manipular las variables bajo su control y prever la evolución de las variables que no controlan: el éxito de las empresas depende de su capacidad para anticipar el futuro y planear adecuadamente. Tener la posibilidad de planear involucra tener discreción en la toma de decisiones y en el rango de alternativas entre las que se puede escoger, aun cuando existan restricciones impuestas por el mercado. La mezcla de actuar libremente y sujetarse a restricciones que puede variar de situación a situación. La administración busca ampliar el área de libertad para tomar iniciativas, o fortalecer la decisión que haya sido tomada. Este punto de vista supone, por una parte, que los mercados no son muy eficientes y por tanto es posible predecir o manipular su comportamiento, y por la otra que las organizaciones son eficientes y manejables. La realidad es seguramente una mezcla de las dos posiciones anteriores, ya que hay mercados más eficientes que otros, por ejemplo, los mercados financieros son más eficientes que los de

productos terminados. Asimismo hay organizaciones más fáciles de administrar que otras.

La administración como ciencia de diseño. Simon (1981) hace una distinción entre las ciencias naturales y las artificiales o de diseño. Las ciencias naturales abarcan un conjunto de conocimientos sobre algún tipo de objeto o fenómeno en el mundo: sus características y propiedades, como se comporta e interactúa con otros. La tarea central de las ciencias naturales es encontrar patrones escondidos en el caos aparente. Sin embargo, existen objetos y fenómenos artificiales en el sentido de que son hechos por el hombre en contraste con lo natural. La ingeniería, por ejemplo, se ocupa de lo artificial. El ingeniero y el diseñador se ocupan de la manera en que deben ser las cosas para alcanzar ciertos objetivos y funcionar. Las ciencias naturales excluyen lo normativo y se ocupan solo de cómo son las cosas.

El diseño involucra desarrollar cursos de acción dirigidos a cambiar situaciones actuales en situaciones deseadas. El diseño es la clave de toda la capacitación profesional: es la principal característica que distingue a las profesiones de las ciencias. Las escuelas de ingeniería, arquitectura, administración, derecho y medicina están muy involucradas en el proceso de diseño. Los estudiantes de administración necesitan saber ciencias naturales, así como ciencias del diseño.

Mientras que los fenómenos naturales tienen causas, Simon sugiere que los fenómenos sociales tienen también un propósito. Las causas de una acción social están en el pasado, pero su propósito está en el futuro. Mientras que la causa de una acción es el "porque" existe, el propósito es el "para que" existe. Las acciones resultantes de las causas se dice son emergentes, las acciones resultantes de propósitos se llaman intencionales (vease la figura 1.2). Esta distinción entre fenómenos puramente naturales y aquellos con un propósito, distingue las ciencias naturales de las ciencias del diseño o profesiones. Ejemplos típicos de las profesiones son la ingeniería, la medicina y la administración, donde se utilizan los principios y teorías de varias ciencias con un fin determinado que requiere para ser logrado un "diseño" o programa específico.

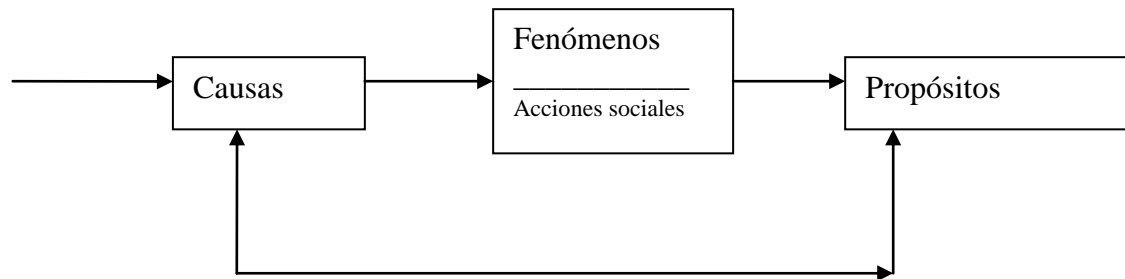


Figura 1.2 causas y propósitos de las acciones sociales

Una teoría de la Administración necesita modelar dos fenómenos distintos (ansoff, 1969):

A la relación entre los estímulos que recibe la organización, internos y externos, y las acciones resultantes. Esto tendría como resultado un estudio descriptivo de las acciones administrativas. La teoría del mercado, descrita arriba, adopta esta perspectiva.

b. la relación entre una acción y el desempeño a consecuencia de esa acción. Esto resultaría en un estudio normativo que permite relacionar acciones administrativas con su éxito o fracaso. Este es el punto de vista de la teoría de la planificación y control.

Un entendimiento comprensivo de los fenómenos administrativos requiere tomar en cuenta los dos enfoques mencionados anteriormente de forma integral.

LA INVESTIGACION EN LA ADMINISTRACION

¿Cómo saber que sabemos? Primero debemos distinguir entre el contexto del descubrimiento y el contexto de la justificación. El contexto del descubrimiento nos dice la manera en que se descubren las hipótesis, leyes y teorías; implica especular sobre los fenómenos de interés, aceptar supuestos, desarrollar un modelo hipotético y deducir generalizaciones de él. Hay también ocasiones en que

el científico “sueña” la solución de un problema o “llega” en un instante de forma completa.

En el contexto de la justificación se desarrollan hipótesis de investigación a partir de teorías o conjuntos sistemáticos de leyes existentes, se prueban empíricamente y se analizan los resultados para tratar de mejorar la teoría recibida. Después es necesario dar a conocer los resultados de la investigación, proporcionar explicaciones, realizar predicciones y participar en actividades de control del sistema, como lo hacen los administradores.

Una ciencia esta integrada por teorías. Se puede definir como “un cuerpo de conocimientos clasificados, sistematizados y organizados alrededor de una o mas teorías centrales y un numero de principios generales, casi siempre expresado en términos cuantitativos, que permite la predicción y, bajo ciertas circunstancias, el control de acontecimientos futuros” (buzzell, 1963, p.40). Una teoría puede estar integrada por leyes. Una ley es una declaración que establece una relación entre variables de forma que puede ser probada empíricamente. Las teorías capaces de dar explicaciones satisfactorias de fenómenos administrativos anteriores deben ser potencialmente capaces de predecir fenómenos administrativos futuros.

Argyris y Schon (1974) afirman que podemos explicar o predecir el comportamiento de una persona atribuyéndole una teoría de la acción: “en la situación S, si quieres obtener la consecuencia C, actúa de manera A”. Una teoría de la acción decide lo que debe hacerse para obtener ciertos resultados.

Hay teorías de la acción que las personas dicen suscribir y otras que la gente realmente usa. Las teorías que si se utilizan de verdad no se pueden conocer preguntando a las personas lo que creen, es necesario construirlas observando su comportamiento real.

Entre las estrategias de investigación tenemos los estudios de casos, las historias, los análisis de datos de archivo, los estudios de campo y los experimentos. ¿Cuándo se debe usar cada una? La respuesta depende del tipo de pregunta de una investigación que se este planteando, el grado de control que el investigador tiene d los acontecimientos, y de si el centro de atención del estudio son acontecimientos contemporáneos o históricos. Las preguntas de una investigación pueden referirse a quien, que, donde, como y porque. La administración usa diversas estrategias de investigación según la naturaleza del problema.

El método de casos es una de las estrategias mas usadas tanto para la enseñanza como para la investigación en administración. Un caso es un estudio empírico que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto vivo y real; se utiliza cuando las fronteras entre los fenómenos y su contexto no son claramente evidentes y en situaciones en los que se utiliza múltiples fuentes de evidencia (yin, 1989). Los casos se enfocan en preguntas de cómo y porque, que son contemporáneas y que no requieren que el investigador tenga el control de los acontecimientos. La historia también se enfoca en preguntas en torno a como y

porque, pero no estudia eventos contemporáneos. Los estudios de datos de archivo estudian que, quien, donde, cuantos, y cuanto, sin que el investigador tenga control de los sucesos actuales o pasados. Es decir, los estudios de archivo no son tan útiles para estudiar preguntas de cómo y porque. Las encuestas estudian que, quien, cuantos y cuanto, concentrándose en eventos contemporáneos sin tener control de ellos. Los experimentos responden a preguntas de cómo y porque cuando se tiene la posibilidad de controlar realmente las variables involucradas en forma contemporánea.

La investigación puede tener diferentes propósitos según sea exploratoria, descriptiva o busque estudiar las relaciones entre variables. La investigación exploratoria busca definir las variables importantes del fenómeno que debemos investigar, identificar los problemas o preguntas de investigación relevantes, establecer clasificaciones y dar indicios para investigaciones posteriores. Para realizar una investigación exploratoria se usa mucho el método de los casos. La investigación exploratoria esta dentro del contexto de descubrimiento.

La investigación descriptiva busca realizar mediciones o estimaciones; se mide la tendencia central, distribución y variabilidad de las observaciones, se plantean preguntas tales como, ¿Cómo cambia cada una de las variables? O ¿Qué rango de los valores pueden asumir? Para realizar estudios descriptivos se utilizan con frecuencia las encuestas o estudios de campo.

El estudio de relaciones busca determinar si hay una asociación entre dos fenómenos: pregunta ¿Cómo varían? ¿Es el valor de una variable predecible a partir del valor de otras? El estudio de relaciones de causa y efecto busca además determinar si una variable es causa de otra. Para probar con precisión la hipótesis y dar validez a modelos teóricos en un contexto limitado se usan los experimentos. Sin embargo, como es difícil en situaciones administrativas controlar las variables de interés, muchas veces solo es posible realizar estudios de campo o de datos de archivo que no confirman la relación causal pero dan indicios a su existencia. Este tipo de investigación esta claramente dentro del contexto de justificación.

Modelos vs. marcos conceptuales. Porter (1994) distingue entre dos enfoques para el desarrollo de teorías administrativas. Uno implica desarrollar modelos que son específicos a una situación, rigurosos y matemáticos, y de complejidad limitada, ya que se abstraen de la complejidad de la realidad y no incluyen todas las variables que son o pueden ser relevantes a la situación. Los modelos dan respuestas claras pero son muy sensibles a los supuestos que contienen. Otro problema es que los modelos particulares son difíciles de integraren un solo marco general que sirva para atacar una situación específica.

Un segundo enfoque es el de desarrollar marcos conceptuales. Estos incluyen muchas variables y buscan capturar más de la complejidad de la situación real. Los marcos conceptuales identifican las variables relevantes y las preguntas que el usuario debe responder para desarrollar conclusiones apropiadas a su industria y compañía. La teoría esta representada por las variables incluidas en el marco, la

forma en que están organizadas, las interacciones entre las variables y la forma en que los patrones alternativos de variables y las decisiones de la compañía afectan los resultados. Los marcos conceptuales buscan ayudar al administrador a pensar en el problema, a definir y seleccionar entre las alternativas disponibles. El desarrollo de los marcos conceptuales ha sido de gran importancia en la administración especialmente cuando hay pocas teorías que puedan ser modeladas formalmente.

La teoría empresarial. En administración, la metodología de la investigación y la comprensión de la filosofía de la ciencia son importantes, ya que cada organización necesita desarrollar sus propios modelos y marcos conceptuales. Drucker (1994) dice que todas las organizaciones tienen teorías implícitas o explícitas acerca de cómo funciona el negocio. Para que una teoría empresarial sea válida debe cumplir cuatro condiciones:

- 1.- Los supuestos que la organización realice sobre el entorno, su misión y competencias clave deben ser consistentes con la realidad.
- 2.- Los supuestos sobre estas tres áreas deben ser consistentes entre sí.
- 3.- La teoría debe ser comunicada y entendida por los miembros de la organización.
- 4.- La teoría debe ser aprobada constantemente en respuesta a cambios en el entorno de la organización, sus clientes y tecnologías.

Cuando una organización no es capaz de aprender y desarrollar nuevas teorías sobre su negocio, la organización se dedica a reparar la teoría empresarial existente, lo que hace inerte y con baja capacidad de respuesta. Los administradores del futuro deberán ser capaces de desarrollar sus teorías empresariales de manera explícita.

CONCLUSIONES

La disciplina de la administración ha sido estudiada desde diferentes perspectivas como son: la ingeniería, psicología, sociología, economía, y como un campo profesional que utiliza todas las disciplinas anteriores para hacer su trabajo. El desarrollo de modelos y marcos conceptuales en el campo de la administración requiere la aplicación de métodos de investigación cada vez más formales.

PREGUNTAS PARA DISCUSION

1.- De las diferentes ciencias que han contribuido a la creación de la administración como disciplina ¿Cuál de ellas te parece que haya echo las aportaciones mas importantes? ¿Por qué?

2.- ¿Cuáles son los pros y contras de especializarse en una ciencia, como la ingeniería o la psicología, para después aplicar las enseñanzas a la administración?

3.- Teniendo en mente las necesidades actuales de las empresas ¿Qué ciencias piensa que son más importantes para un administrador: las humanas, las sociales o las cuantitativas? Justifica tu respuesta.

4.- Stephen R. Covey escribió un libro llamado los 7 hábitos de la gente eficaz. Estos siete hábitos son: 1).- Sea proactivo (reconozca su responsabilidad para que las cosas sucedan), 2).- Empiece con un objetivo en mente (decida quien quiere ser y que desea hacer, 3).- Primero lo primero (establezca prioridades importantes y urgentes), 4).- Piense en ganar/ganar (desarrolle la confianza de otras personas con integridad, madurez y generando oportunidades para todos), 5).- Procure primero comprender y después ser comprendido(escuche con empatia), 6).- Sinergise (desarrollé su capacidad de trabajar en equipo), 7).- Afile la sierra (renuévese física, mental, emocional y espiritualmente). ¿Crees que estos hábitos fueron desarrollados de una ciencia fundamental o de prácticas establecidas? ¿Se deben hacer excepciones a estos principios o son mandamientos inviolables?

5.- Qué es preferible en una escuela de administración, que de mayor importancia a las ciencias básicas o a las prácticas administrativas existentes ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?

6.- Explica en que consiste la perspectiva contingente de la administración.

7.- Por qué sería necesario que un administrador fuera capaz de realizar investigaciones con una metodología científica?

GLOSARIO:

Administración: es la disciplina que permite diseñar y operar una organización para que interactuara en sus mercados de manera que genere valor para sus participantes.

Administración científica: es el conjunto de métodos y técnicas para racionalizar el trabajo y hacerlo tan eficiente como sea posible.

Burocracia: es un tipo ideal de organización que esta basada en la lógica y el orden, y enfatiza el conocimiento experto sobre la tradición o el carisma.

Ciencias artificiales: son las que buscan determinar como son las cosas y las causas de los fenómenos que se encuentran en la naturaleza.

Efecto de Hawthorne: es el cambio en productividad debido a los factores sociales y psicológicos.

Investigación de relaciones: es la que estudia la asociación entre dos fenómenos o variables.

Investigación descriptiva: es la que busca establecer los valores y distribución de las variables o fenómeno a estudiar.

Investigación exploratoria: es la que busca definir las variables importantes del fenómeno a estudiar.

Método de casos: es la estrategia de investigación que estudia fenómenos empíricos dentro de su contexto vivo y real.

Teoría de dominio limitado: son las leyes que se aplican bajo un conjunto de circunstancias determinado y no en otras.

Teoría de la accion: es la que indica que debe hacerse para obtener ciertos resultados.

Teoría de la planeación y control: es el enfoque que supone que los administradores son preactivos, pueden influir en la organización y en el entorno, y pueden planear y controlar su desempeño.

Teoría del mercado: es el enfoque que supone que los administradores son pasivos, no pueden prever el entorno, ni cambiar la organización.

Teoría X es el conjunto de supuestos que da por hecho que las personas son perezosas e irresponsables.

Teoría Y: es un conjunto de supuestos optimistas que ve a las personas como juiciosas, responsables, independientes y deseosas de desafíos.

Teorías contingentes: son las que suponen que el enfoque de administración adecuado depende de las circunstancias.