



¿Pero qué diantres es la ADMINISTRACIÓN?

XAVIER HURTADO LICÓN, MYRNA GARCÍA BENCOMO, JESÚS ALBERTO ALVELÁIS N., LUIS RAÚL SÁNCHEZ
Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Autónoma de Chihuahua

Lo primero que llama la atención es que casi nadie se pone de acuerdo en una definición de la administración. A lo largo de cerca de treinta años hemos estudiado muchos libros y muchas ediciones sobre el tema y casi podríamos decir que existen tantas definiciones de administración cuantos textos consultemos.

Por otra parte, existe un empirismo gigantesco. En realidad, el ser humano por naturaleza administra. Tanto lo hace empíricamente el ama de casa como el agricultor cuando guarda alimentos para su ganado para el invierno. Hasta cualquier persona que no despilfarra todo su haber sino que lo bien distribuye, de hecho está administrando. Incluso vemos a muchos empresarios con un bajo nivel académico formal y sin embargo con una habilidad sin igual para prever y hacer crecer sus empresas; luego entonces, la administración no es propiedad exclusiva de un grupo selecto de personas que al igual que un gremio del Medioevo aprendan y posteriormen-



Adán Sáenz: Wall.

te apliquen secretamente sus conocimientos.

Aún más allá. Podríamos decir que la naturaleza por sí misma es un ente administrativo, si no veámoslo en los animales; por ejemplo, las ardillas, cómo guardan celosamente provisiones para el invierno y al igual que las hormigas o las abejas trabajan diligentemente durante las épocas fértiles para acumular para los duros inviernos. O podríamos ver hasta los caprichosos diseños y comportamientos de los árboles y su afán por sobrevivir y reproducirse.

Este preámbulo pretende ser un enunciado para proponer que más que una ciencia o un arte, la administración es parte de la misma vida, es parte de la misma supervivencia grabada en el ADN de todo ser viviente.



Adán SAENZ: Hammurabi Revisited.

¿Entonces por qué algunas personas estudiamos administración?

Los últimos siglos han permitido la sistematización en la preservación de los conocimientos humanos y estos se encuentran en las diversas bibliotecas y ahora en el ciberespacio al alcance de quien quiera; entonces, los que pomposamente pretendemos estudiar administración y sus áreas, lo único que hacemos es acelerar y sistematizar el proceso de aprendizaje que durante miles de años como humanidad hemos acumulado. La administración es “sentido común aplicado a los negocios”, aunque también debemos recordar que tal parece que “el sentido común es el menos común de los sentidos”.

En primer lugar, es muy aplicable aquel versículo del *Cohélet*: “*Nihil novum sub sole*” (nada nuevo bajo el sol). Si estudiamos a fondo podremos ver que las novedosas teorías administrativas, de alguna manera ya se han enunciado con antelación, en ocasiones de muchos siglos. Por ejemplo, parte de los estudios diseñados por Taylor y sus seguidores a principios del siglo pasado que aún se aplican en la producción industrial podrían tener un antecedente en los diversos estudios de los griegos en su época de oro. O el famoso salario mínimo no es un invento ni de los líderes sindicales mexicanos o mundiales, sino que tiene sus antecedentes en los códigos de Hamurabi.

Lo novedoso es que a partir del invento de la imprenta y más a partir de inicios del siglo xx, sistemáticamente se han publicado, archivado y han sido hechos del conocimiento público las teorías, avances y experiencias de los diversos estudiosos del fenómeno administrativo.

Uno de los grandes adelantos en la investigación básica y aplicada ha sido su difusión. Volviendo al caso del comportamiento de los orfebres y artesanos de la Edad Media, recordemos que ellos manejaban con una gran prudencia el secreto industrial; es decir solo cada maestro conocía el modo de hacer las cosas y como un gran tesoro lo heredaba a uno solo de sus descendientes, quien al morir su padre se convertía en el maestro poseedor del secreto. Este comportamiento se vino fracturando y entró en desuso ya para finales del xix y fue entonces cuando se popularizaron los congresos, los recetarios industriales y las revistas especializadas, y desde luego la publicación de libros que han servido como faros a lo largo del último siglo que nos permiten avanzar vertiginosamente por los caminos que nuestros antepasados tan solo vislumbraban.

Es por eso que el estudio de la administración y sus áreas se ha popularizado, pues en pocos años abrevamos una vastedad de conocimientos que la humanidad ha acumulado en la práctica empresarial. Y este avance en el aprendizaje permite que muchas personas inicien su vida laboral con una multitud de conocimientos y experiencias aprendidas de personas experimentadas e incluso ya desaparecidas.

Pero volviendo al inicio de este artículo, ¿qué es realmente la administración?

Cuando el autor del presente texto inició el doctorado en administración, allá por la década de los ochenta un magnífico mentor que nos inició en la investigación de las escuelas sociológicas aplicadas a la administración en su curso de “La acción colectiva organizada” nos dijo: “Ustedes acaban de estudiar una maestría en administración basada en el proceso administrativo, y... pues no sirve para nada”. Tal vez esto sea demasiado pretencioso, pero fue un magnífico artilugio para llamar la atención. Y efectivamente, si reiniciamos el estudio de la administración a la luz de cada teoría o escuela del pensamiento, casi tendríamos que desechar todo lo anterior y volver a empezar. Al comprender la vastedad de los estudios hechos en el área administrativa y las contribuciones de las diversas ciencias del conocimiento, prácticamente nos derrumbamos y sentimos que sería casi imposible y muy pretencioso tratar de definir la administración.

Lo que sí podemos hacer es analizar cada escuela del pensamiento: cómo se originó, qué antecedentes medioambientales precedieron a ese conocimiento y si esas teorías han caído en desuso o cómo se utilizan en la actualidad.

Iniciemos pues con el padre de la administración moderna: Frederick Taylor y su escuela de “La administración científica”. En primer lugar, debemos situarnos en el momento histórico en que Taylor experimenta y formula sus teorías. Recordemos que al inicio de la centuria xx la humanidad dio un salto gigantesco con relación a siglos anteriores.

La Revolución Industrial trajo como consecuencia el invento de la locomotora y el transporte masivo de materiales y personas; además, con la mencionada “revolución de las máquinas” y la del pensamiento científico, humanístico, filosófico y económico, fue que las personas empezaron su migración hacia las ciudades. Las fábricas y almacenes en crecimiento requerían de personal dispuesto a trabajar y la gente de la seguridad de un sueldo en contraposición de la inseguridad del

campo. Ellos estaban acostumbrados a la cultura del campo: trabajar toda la semana desde temprano en la mañana hasta tarde por la noche; no tenían conceptos modernos como la semana laboral de seis días y el descanso del séptimo día. En fin, por la seguridad de un trabajo remunerado de manera constante estaban dispuestos a trabajar sin descanso.

La llegada de esta gente a las ciudades propició un incremento en la demanda de muy diversos artículos. Los inversionistas entraron en una espiral de invertir-ganar. Como conclusión: prácticamente Taylor se enfrentaba a un problema de productividad, es por eso que su enfoque fue hacia la productividad en las tareas.

Sería muy ingenuo pensar que esta fenomenología es unidireccional, pero sí podemos sopesar las variables medioambientales y jerarquizar su importancia. Pensando de manera sencilla, Taylor no tuvo problemas de finanzas, ni de recursos humanos, ni de mercado; solo de producción; y su enfoque fue hacia la producción.

Hacia finales de la década de los veinte, Elton Mayo se encuentra con una realidad totalmente distinta. La nueva generación disponible para el trabajo ya creció en la ciudad, estudió y fue influenciada por las diversas corrientes humanísticas derivadas principalmente de una corriente filosófica que sitúa al hombre por encima del trabajo. *El manifiesto comunista* de Marx y Engels por un lado y por el otro la encíclica *Rerum Novarum* de la iglesia católica, aun pudiendo afirmar que son la tesis y la antítesis de un pensamiento, influyeron en la llamada lucha de clases, que busca a cada momento mejores condiciones laborales; desde materia de salarios hasta materia de prestaciones como trabajo de ocho horas diarias, semana de seis días, cuidados especiales para las embarazadas, no contratación y explotación de menores.

En fin, si analizamos fríamente este momento histórico, los problemas de producción habían sido resueltos por Taylor, el mercado se había estancado y las finanzas deteriorado, pero el polvorín se encontraba en el recurso humano. La respuesta la da Elton Mayo con su tesis de las relaciones humanas.

Y podríamos profundizar seriamente en el desarrollo de las diversas teorías desarrolladas, popularizadas y aplicadas en el siglo xx, pero el punto a abordar es: la administración ha tenido que ser muy versátil para adecuarse a los cambios del medio ambiente que rodea a las empresas y a los públicos que son la herra-



Adán SAENZ: When Language Breaks.

mienta y el objetivo de las empresas: el cliente interno (personal) y el cliente externo (comprador).

Y he aquí que eso es verdaderamente la administración: una respuesta filosófica, técnica, humana y multidisciplinaria a los cambios del medio ambiente que afectan a los clientes internos y externos en sus percepciones, motivaciones, gustos y preferencias, con la finalidad de hacer más productivas a las empresas e instituciones. Y sobre todo con un enfoque en lograr siempre la satisfacción de los seres humanos involucrados.

De esta manera, hemos visto cómo se han desarrollado escuelas del pensamiento y técnicas aparentemente muy disímbolas y sin embargo a la larga complementarias. En un principio, los defensores de la administración científica pelearon con los defensores de la teoría de las relaciones humanas.

Cuando llegaron las teorías socio-técnicas vimos que ambas escuelas pueden y deben convivir dando de ellas lo mejor a las organizaciones.

Y podríamos agregar un largo etcétera con las diversas teorías como calidad, reingeniería, involucramiento, potenciamiento, capital intelectual y muchas otras que han surgido en los últimos y vertiginosos años.

Esto sin profundizar de lleno en cada una de las áreas funcionales de mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, finanzas y las indispensables áreas de contabilidad y sistemas. Cada campo ha diseñado sus propias técnicas según el momento y los requerimientos propios para lograr tender hacia el balanceo entre la efectividad y la eficacia, para satisfacer al cliente.

Ante la vertiginosidad con que se está desarrollando la sociedad global actual y los retos que inevitablemente enfrentaremos, deberemos diseñar nuevas técnicas administrativas o diferentes combinaciones de las ya existentes para lograr que las empresas continúen sobreviviendo en el mercado. El *modus operandi* que deberemos continuamente aplicar será el pronosticar la dirección del cambio en el medio ambiente económico, social, cultural, demográfico, político, legal, ecológico y cualquier otro que sea aplicable al mercado, meta de la empresa o institución en la cual trabajemos y adecuar nuestra oferta externa e interna a dichos cambios, pero siempre con antelación al momento en que el cambio se presente en la mente de los diferentes públicos. ©