



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**La Filosofía de la Administración**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a**

**VICTOR MANUEL MENESES CASTAÑEDA**

**Director de Seminario: C.P. y M.B.A.  
ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE ALBA**

**México, D. F.**

**1 9 8 3**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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

PAG.

## INTRODUCCION.

1

## CAPITULO I. LA FILOSOFIA

I.1	Surgimiento Lógico y Racional del Saber . . . . .	3
I.2	Conocimiento y Sabiduría. . . . .	8
I.3	Ideología . . . . .	10
I.4	Arte . . . . .	11
I.5	Método y Técnica . . . . .	12
I.6	Conocimiento Vulgar y Conocimiento Científico . . . . .	16
I.7	Ciencia . . . . .	18

## CAPITULO II. ORIGEN Y EVOLUCION HISTORICA DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.

II.1	La Administración a través de la Historia. . . . .	25
II.2	La Epoca de la Administración Científica . . . . .	42
II.3	La Epoca de las Relaciones Humanas. . . . .	55
II.4	La Epoca de las Ciencias del Comportamiento . . . . .	57
II.5	La Epoca Cuantitativa de la Administración . . . . .	66

## CAPITULO III. TEORIA GENERAL DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.

III.1	Concepto de Administración. . . . .	70
III.2	Fundamentos y Principios de la Administración. . . . .	79
III.3	Una aplicación de la Técnica Administrativa: La Mercadotecnia . . . . .	84

## CAPITULO IV. CONCLUSIONES . . . . . 89

## BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION

Es indudable que nuestro país, como todos los países en vías de desarrollo, presenta agudos problemas económicos, políticos y sociales, la mayoría de éstos derivados de una mala administración, basada primordialmente en la improvisación.

Como consecuencia lógica, nuestro país, se ha sumido en un abismo caracterizado por una mayor incidencia de desempleo, subempleo, dependencia tecnológica, así como un crecimiento, que parecería no tener límites, de nuestra deuda externa, solo por mencionar algunos de los males que lo aquejan.

México, tiene la imperiosa necesidad, de profesionales cada vez más aptos, que decididamente conjuguen esfuerzos interdisciplinarios, para dar cabal solución a los problemas antes mencionados, proyectándonos hacia un equilibrio tanto socioeconómico como político, mismo que nos permitirá, seguramente, alcanzar mejores niveles de vida.

Motivado por lo antes expuesto, decidí avocarme a la investigación de un tema de naturaleza teórica que desco a la administración en el lugar que le corresponde como rama del conocimiento humano, sin perder de vista la relación de la ciencia con la dimensión humana que es completamente subjetiva y dinámica: "La Filosofía de la Administración".

Al hablar de la Filosofía de la Administración, es necesario precisar que el concepto universal de la Filosofía, tiene como esencia fundamental el conocimiento racional y metodológico, ese conocimiento que tiene como precedente a la reflexión.

La Administración como Filosofía misma, es decir, como conocimiento racional y reflexivo, no debe limitarse en --

las aulas a la simple información de sus fases, teorías, elementos, etc., sino por el contrario, en la forma como aplicar dichas fases, teorías y elementos a la satisfacción de las cada vez más complejas necesidades sociales. Esto, indudablemente conducirá a una verdadera y decidida formación profesional, que a su vez redundará, en una mayor calidad en la carrera de Licenciado en Administración.

## CAPITULO I

### LA FILOSOFIA

#### I.1 Surgimiento Lógico y Racional del Saber.

No es mi propósito, descubrir nuevas teorías acerca del estudio de la Administración. Ciertamente y dado que el nivel académico que poseo no me lo permitiría.

Quiero dejar perfectamente establecido el concepto universal de la Filosofía y aplicarlo a la Administración, -- ubicando así su estudio dentro del contexto del saber humano.

Por principio, explicaré en forma precisa que designa -- en su estructura etimológica la palabra Filosofía. Filosofía está compuesta por los vocablos griegos *Philos*, que significa amor y *Sophia*, misma que entraña en su significado a la sabiduría. En consecuencia, la Filosofía no es otra cosa que el amor a la sabiduría y por ende, bajo este concepto, filósofo es amante de la sabiduría.

El concepto de amor al saber, toma una gran vigencia -- entre algunos autores presocráticos (Herodoto, Tucídides, etc.), pero dada la dinámica del conocimiento humano, apenas si logra durar algún tiempo.

Con ésto, no quiero decir que dicho concepto emanado -- del estudio de su etimología, pierda validez al permanecer solo por algún tiempo, en el pensamiento filosófico de la época presocrática. Por el contrario, al hablar de la dinámica del pensamiento humano, dicho concepto pasa a formar parte básica del concepto de Filosofía que manejamos -- hasta nuestro tiempo.

La idea que se tenía de la Filosofía, relacionada con -- el simple deseo o amor por la sabiduría, plantea el hecho de meditar, reflexionar con hondura en la clase o tipo de

saber de que se encarga la Filosofía.

Resulta interesante desprender que clase o tipo de saber es el saber filosófico. Advertimos perfectamente que existe un tipo de saber del cual todos somos poseedores, pero, sin haber tenido un examen reflexivo y sin haber aprendido sobre nada. Sin embargo, también existe otra clase o tipo de saber que alcanzamos cuando nuestra capacidad de raciocinio, realiza un minucioso examen reflexivo sobre él, es decir, cuando buscamos a ese tipo de saber y aprendemos sobre él.

Es pues muy importante distinguir entre estas dos clases de saber. El que poseemos sin haber ido en su busca, y el que por característica peculiar y sustancial no lo tendríamos si no lo buscásemos arduamente, con esa perseverancia que coloca al intelecto humano en un rango máximo de excelencia.

Es pues, el saber reflexivo, objeto de la Filosofía, pero es necesario indagar un poco en la historia, para comprender cómo se ha ido situando y tomando forma el concepto filosófico universal.

Platón, filósofo griego, nacido en Atenas (428-348 A. de C.), discípulo de Sócrates y maestro de Aristóteles, -- distinguía perfectamente entre lo que le llamaba *Doxa*, -- que es la opinión misma y que configura el saber que todos detentamos sin haber ido en busca, y lo que él mismo llama *Epísteme*, es decir, la ciencia, el conocimiento que tenemos porque hemos ido en su busca razonadamente.

Precisamente es aquí donde -- al hablar de su etimología --, el sentido de la Filosofía como un simple amor a la sabiduría, incluso como un saber general, queda invalidado.

Buscar a ese saber reflexivo, llegar a la ciencia misma, no podría lograrse si no es mediante un método (del griego

*Methodos*, de meta y *Odos*, vía), definido. Platón tiene su propio método de la Filosofía: La Dialéctica.

La Dialéctica nace en la Filosofía antigua, en el sentido de un saber reflexivo, de un saber que no tenemos, pero que intencionadamente razonamos.

La Dialéctica, es el método de la autodiscusión, y consiste concretamente en anticipar al saber que buscamos, -- tal o cual cosa, pero estableciendo enseguida la negación de tal anticipación, así como la discusión de dicha afirmación, hasta lograr depurarla.

Este método permite llegar al saber que puede resistir todas las críticas que de él se hagan, mediante la discusión dialogada y sólo así podremos obtener esa *Episteme* -- como llama Platón a la ciencia.

Con Aristóteles, filósofo griego, nacido en Macedonia (384-322 A. de C.), la Filosofía sigue basando su esencia en un saber racional, saber reflexivo al cual se llega mediante un método. Sin embargo la Filosofía, para Aristóteles en esta época abarca en su totalidad al conocimiento humano.

Hay que hacer notar que en esta época la Filosofía, es decir, el conocimiento total de las cosas se dividía por -- así decirlo, en la lógica, la física y la ética. La primera de ellas estudiaba los métodos para llegar a conocer, -- en tanto que la segunda comprendía el conjunto de nuestro saber acerca de todas las cosas y la tercera y última de -- estas divisiones, estudiaba todos los conocimientos acerca de las actividades del hombre específicamente.

Debemos recordar que el conocimiento total de las cosas, en aquella época, es decir, la Filosofía no había alcanzado los innumerables descubrimientos que se han alcanzado -- en nuestro siglo y que por consecuencia se restringía a -- las partes que ya he mencionado.

Al pasar el tiempo y específicamente en la Edad Media, es esta etapa de la humanidad, en la que el aspecto religioso, era el todo como esencia misma de los fenómenos naturales, se constituye una disciplina, que abarca el conocimiento total acerca de Dios, separándose así, de todos los demás conocimientos y formando lo que se conoce como Teología.

Todos los conocimientos que se tienen acerca de Dios forman a la Teología y la Filosofía, entonces se ocupa de los conocimientos humanos acerca de la naturaleza.

Podríamos afirmar que en esta época la Filosofía todavía se conceptúa como el conocimiento total de las cosas - exceptuando el conocimiento acerca de Dios.

Conforme la dinámica de pensamiento humano va ahondando en aspectos específicos del saber total de las cosas, de la Filosofía misma, encuentra que puede ser capaz de limitar, encerrar una parte determinada de todo ese conocimiento y estudiarla, clasificarla, definirla, proyectando la atención exclusiva hacia esa parte de la realidad.

Una posición que refuerza lo antes mencionado, es la de Manuel García Morente, al sustentar que "A partir del siglo XVII, el campo inmenso de la Filosofía empieza a desgajarse" "De la Filosofía comienzan a surgir las ciencias particulares, no sólo porque se van constituyendo esas ciencias con su objeto propio, sus métodos propios y sus progresos propios, sino también porque sus cultivadores van también especializándose" (1).

Por los innumerables adelantos en los descubrimientos del saber humano es imposible que el hombre pueda ser capaz de conocerlo todo.

El significado de Filosofía que se tuvo en la época antigua de un conocimiento total de las cosas, ha cambiado sustancialmente, precisamente por el proceso de limitar y estudiar específicamente unas partes de ese conocimiento total, surgen las matemáticas, la física, la química, etc., como ciencias particulares avocadas a un conocimiento circunscrito de la realidad universal.

(1) Morente A. Lecciones Preliminares de la Filosofía; Ed. Editores - Unidos Mexicanos, S.A., México, 1982. Pag. 15.

Una ciencia se erige como disciplina particular, fuera del seno de la Filosofía, en el sentido de que ya no considera a su objeto de estudio desde un punto de vista totalitario.

Como ejemplo podríamos enunciar que la Filosofía se conforma actualmente de dos divisiones o ciencias principales: La Ontología, o teoría de los objetos conocidos y cognoscibles y la Gnoseología, que se avoca al estudio del conocimiento de los objetos.

El estudio de la Ontología, no circunscribe una parte de la realidad para estudiarla, ignorando el entorno total del conocimiento, sino por el contrario, estudia la totalidad del ser.

La diferencia de ese sentido totalitario al que me refería al mencionar el rechazo de ese adjetivo por las ciencias particulares, queda claro al mencionar que la Filosofía se encarga de estudiar y considerar su objeto, desde el punto de vista total como conocimiento mismo, en tanto que las ciencias particulares estudian los aspectos específicos de ese conocimiento totalitario, es decir, lo consideran desde un punto de vista derivado del conocimiento total de la Filosofía.

Con todo esto no quiero expresar una desvinculación de la Filosofía con las ciencias particulares, sino por el contrario, la relación de ellas es sumamente estrecha. Las características de totalidad, del ser como estudio de la Filosofía y la de especificidad derivada del estudio parcial del conocimiento, por las ciencias particulares, definitivamente reafirman que el concepto universal de la Filosofía considerada como un saber reflexivo, metodológico, y racional, envuelve definitivamente la esencia de cada una de las ciencias que conforman el saber la esencia de cada una de las ciencias que conforman el saber humano.

En este sentido, la Filosofía de la Administración no es otra cosa que el estudio racional, reflexivo y metodológico de la misma.

Antes de pasar al estudio estricto de la Administración, se debe analizar una serie de conceptos, que nos ayudarán a ubicarla y comprenderla mejor.

## 1.2

### Conocimiento y Sabiduría

Para definir claramente al conocimiento, basta con recordar la teoría del conocimiento de Aristóteles.

El primer paso para conocer, es el de formar en nuestra mente una reunión de características peculiares y esenciales de lo que tratamos de conocer. Esto, como consecuencia, provocará la constitución de un concepto o conceptos iniciales de la materia a conocer. Como segundo paso, se aplican los conceptos iniciales o inmediatos a la materia o substancia a conocer, observándola detenidamente, buscando el concepto que se ajuste a ella, formando como consecuencia un juicio.

El tercer paso para definir al conocimiento, es el de razonar dichos juicios a manera de llegar a una óptima conclusión sobre la materia o substancia a conocer.

Esta teoría del conocimiento, podríamos reforzarla y ahondar a la vez en los elementos que intervienen en el proceso de concepto, juicio y raciocinio, de Aristóteles, con lo que nos presenta la Fenomenología del conocimiento.

Dicha fenomenología, establece dos elementos básicos en el conocimiento: el sujeto Cónnoscente y el objeto Conocido. Es indispensable y esencial que en cualquier conoci-

miento haya una sólida correspondencia entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido.

Una característica importante entre la relación antes mencionada es que el sujeto no puede fundirse con el objeto ni viceversa, ya que dejarían de ser dos cosas y por lo tanto no habría conocimiento, es decir, no se podría dar el proceso de conocimiento.

El sujeto definitivamente no puede pensarse sin el objeto conocido ni el objeto sin el sujeto. Existe estrecha relación con el fin de llegar a conocer.

El proceso de conocimiento comienza a partir de la salida que hace el sujeto hacia el objeto a conocer, con el propósito de captar su esencia. Pero al profundizar en el objeto el sujeto irremediabilmente cae en otro elemento importante para el conocimiento: el Pensamiento.

El sujeto imprime un pensamiento del objeto, que no es otra cosa que una modificación de ese lanzamiento inicial hacia el objeto.

Como podemos observar, la teoría del conocimiento siempre nos lleva a un concepto inicial de lo que vamos a conocer, emitimos un juicio, mismo que razonamos detenidamente y modificamos, por medio de un pensamiento reflexivo, nuestro concepto hasta llegar a uno capaz de ajustarse al objeto por conocer.

Respecto de la sabiduría, conocemos como ya lo veíamos en un principio, que dicha palabra procede del vocablo griego *Sophía* que en los tiempos anteriores a Aristóteles tuvo un significado de habilidad para realizar una operación determinada, incluso se usa para designar un arte cualquiera. En la época de Platón se optó por darle una significación de prudencia al nombrar el *Obrar con sabiduría*.

Ya Aristóteles, le dá un significado teórico al considerarla como la ciencia de los primeros principios. En nuestros días podemos afirmar, que debido a la dinámica del --

del pensamiento humano se utiliza como sinónimo de conocimiento.

Pero hay que recordar que existen dos tipos de conocimiento, de los cuales también ya hablé explícitamente y -- por lo tanto, si consideramos a la sabiduría desde el punto de vista de simple conocimiento no podríamos señalar un concepto razonado, con verificación universal. Además no podríamos establecer proposiciones demostradas y evaluadas científicamente, ya que sería seguro que estarían acompañadas de una dosis de prejuicios personales, lo que definitivamente invalidaría la reflexibilidad, razonamiento y sistematicidad, características invaluable del conocimiento científico.

### I.3

### Ideología

El diccionario define a la Ideología como el *Conjunto de Ideas propias de un grupo político* (2).

Como se puede observar, el concepto de Ideología, encierra en su esencia misma un condicionamiento, expresado -- consciente o inconscientemente por el grupo que la representa.

Se podría plantear un concepto de Ideología aún más general que el expresado anteriormente, con el fin de abarcar todo el sistema fenomenológico que nos circunda. La Ideología es un instrumento por medio del cual un grupo o clase específica enuncia su sentir o actitud particular -- justificándola al expresarla racionalmente.

Definitivamente, la Ideología corresponde al íntimo afán de desarrollo y conservación interesada, de una actitud -- particular, de una determinada forma de pensar de un grupo o clase social.

(2) Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. México  
Pag. 558

Es importante resaltar que las bases científicas no -- aceptan subjetivismos ni prejuicios particulares, mucho me nos tendencias personales para satisfacer la forma de pensar de un grupo o clase específica. La ciencia es universal y tiene aplicación en todos los aspectos de la fenomenología natural.

La Administración no tendría validez, si la considerásemos Ideología, dado que independientemente del sistema político, cultural, religioso de que se trate, la Administración siempre será aplicable dentro de sus mismas bases, es decir se manifiesta sólidamente como su esencia misma.

La Administración siempre se cumplirá en sus mismas fases (planeación, organización, dirección y control), en -- cualquier sistema (capitalista, socialista, comunista, -- etc.).

#### I.4

#### Arte

Inicialmente, el término Arte, se conceptuó como el des empeño de un oficio, industria. Cuando determinada persona realizaba hábilmente su oficio, ocupación, se decía -- que conocía perfectamente su Arte.

Al pasar el tiempo, dichas concepciones cambiaron, desde una habilidad manual a una intelectual, desde el desempeño de un oficio u ocupación hasta definirla como el Arte de Vivir, de escribir, etc.

El diccionario nos da varias definiciones, todas ellas distintas de lo que es el arte. Isaac Guzmán Valdivia, -- nos define al Arte como *Un conjunto de reglas, métodos, procedi mientos y sistemas de carácter técnico* (3).

(3) Guzmán Valdivia Isaac. La ciencia de la Dirección Social. Ed. Lituca-Wiley, S.A. México 1967. Pag. 26.

A pesar de la gran ambigüedad de su concepto, el Arte, proyecta en sí una marcada habilidad para hacer o desempeñar algo.

Ciertamente podría afirmar que el Arte, se constituye como tal, en cuanto que es una manifestación de la conducta humana avocada a la habilidad o destreza específica para realizar una determinada actividad.

Incluso el Arte en toda su expresión, irradia una estrecha relación con lo nuevo, con lo creativo. Y es aquí, -- precisamente en donde, al hablar de creatividad, la Filosofía nos señala que no puede separarse el aspecto creativo de una cierta escala de valores y convicciones, mismas que le dan a este mundo su diferencia substancial. Además como por consecuencia lógica que es, las convicciones y la escala de valores de cualquier individuo, clase o grupo social siempre estarán impregnadas de una determinada Ideología, mismo que como ya veíamos es completamente un concepto no desinteresado.

Con tales afirmaciones, puedo lanzar una más: La Administración no puede ser un Arte en su concepción misma. Esto no quiere significar que el Arte no pueda darse, en la forma esencial de ejecutar a la Administración, es decir, el Arte no está en la Administración, como concepto y validez única, pero si se encuentra en la forma en que el sujeto logre los objetivos deseados, de acuerdo a su habilidad para llegar a ellos, a su conducta innovadora y creativa.

## 1.5

### Método y Técnica

La palabra método, se deriva del griego *Methodos* de meta y *Odos* vía, luego entonces, es el camino que debemos seguir para alcanzar un objetivo.

En sí, el método enmarca una serie de procedimientos, fases necesarias y prácticas para el logro de un fin determinado. El método, necesaria y sustancialmente se constituye como el procedimiento vital para alcanzar el conocimiento racional, sistemático y objetivo del entorno natural de los fenómenos.

El método, derriba tajantemente la barrera del simple conocer, trasportándonos secuencialmente hacia el conocimiento real de las cosas.

Recordamos a Platón, el método que él instituye para llegar al conocimiento epistemológico del universo, es la dialéctica, de la cual ya hablé en su oportunidad.

Los elementos del método, quedan condensados en el lógico empleo de varias técnicas específicas, es decir, el enlazamiento sistemático de determinadas técnicas, y los procedimientos de los cuales son portadoras, configuran los elementos del método (4).

De lo anterior se puede afirmar que siendo la técnica un elemento esencial para el nacimiento de un método determinado, éste tiende a corroborar y desarrollar el conocimiento obtenido en base a una hipótesis comprobada, a partir de lo cual debe ser lógico y coherente. Como afirma de Gortari (5) *El Método depende en su existencia de principios y reglas que deben haber sido enunciadas y justificadas previamente.*

La investigación objetiva de los recursos con los que cuenta la ciencia para llegar a descubrir nuevos conocimientos, trae como consecuencia, la estructuración de un método a través de un campo del saber humano importantísimo: La técnica.

La forma en como la ciencia debe orientar sus esfuerzos para el logro de nuevos conocimientos, está señalada por la técnica en base a un método específico.

(4) Friedmann, G y Naville, P. Tratado de Sociología del Trabajo. Ed. F.C.E. México.

(5) De Gortari. Lógica Dialéctica. Ed. F.C.E. México. Pag. 278.

El método como materia está estructurado por ciertos principios (6):

- a) Simplicidad
- b) Regularidad
- c) Continuidad

El principio de simplicidad, aconseja escoger la explicación más simple, de entre todas las posibles que surgen de los resultados experimentales obtenidos, de tal forma, que dicha explicación represente íntegramente los resultados obtenidos en la experimentación.

Con respecto al principio de regularidad, se reflexiona acerca de que indispensablemente, todo el marco fenomenológico natural se encuentra supeditado a leyes que rigen su mecanismo.

En base a lo anterior, el método debe considerar la posibilidad de descubrir nuevas leyes que orienten los procedimientos del mismo.

La continuidad, es otro principio característico del método, que nos permite incluir nuevos postulados, así como la transformación de los ya establecidos en base a la imposibilidad de segmentar los procesos ya dados por la relación inevitable de los mismos en nuestro universo.

La técnica como ya lo había mencionado, se configura como un campo del saber humano que utilizada por un método definido, permite a la ciencia descubrir nuevos conocimientos, además de permitir íntegramente la aplicación de dichas ciencias. La aplicación de una ciencia determinada, no se podría concebir sin la técnica y la relación de ésta con su propio método. He aquí la importantísima función de la técnica, como la herramienta indispensable para la óptima aplicación de la ciencia.

(6) Gerard Domínguez Fabio. La Filosofía de la Administración. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. México, - C.U. Pag. 20

Considero, pertinente para los fines del presente trabajo, enunciar brevemente algunos rasgos característicos de la ciencia y la técnica como instrumentos necesarios para la explicación y aplicación racional de los conocimientos universales. Agustín Reyes Ponce (7), marca algunas de esas características.

Primeramente, afirma que la ciencia siempre busca el balor verdad como fundamental objetivo, en contraposición -- con el elemento práctico de la utilidad del conocimiento -- que busca la técnica. Desprende de esto, que la ciencia -- está basada en principios en tanto que la técnica en un -- conjunto de reglas e instrumentos.

Además, establece un factor esencial en la división --- ciencia-técnica; la ciencia permanece estable, aún cuando varíen las circunstancias naturales, incluso la reafirman, y la técnica es dinámica, fresca en cuanto a su aplicación ya que inmediatamente que surge una nueva técnica, se modifica el procedimiento de aplicación práctica del conoci- - miento.

Sabemos perfectamente, que las leyes que rigen los fenómenos naturales están en la naturaleza misma, y que por lo tanto se descubren, y que por otro lado, los medios para controlar, modificar, aplicar, dichos fenómenos se crean, condensándolos en una técnica específica.

Esto, definitivamente no quiere decir que se considere a la Administración un conocimiento sin bases científicas.

Por el contrario, sabemos que la Administración es un - conocimiento racional, sistemático y metodológico, e inclusive, tiene una base científica en cuanto a sus principios (especialización, unidad de mando, coordinación, etc.), pero también sabemos que dichos principios que le dan base - científica vienen de otros campos del saber humano: Socio- logía, Psicología, Economía, etc.

---

(7) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Práctica y Teoría Primera parte. Ed. Limusa W. México 1981. Pag. 20

Sin embargo hay que recordar que en el primer punto de este capítulo, dejamos bien establecido que, a partir de la Filosofía considerada como un conocimiento totalitario del universo, se han ido formando conocimientos específicos que han podido circunscribirse a ese conocimiento general, dando como consecuencia las ciencias que hoy en día conocemos (física, matemáticas, biología, etc.).

Y en base a lo anterior, se deja abierta la posibilidad tal vez ya cercana, de que la Administración logre enmarcar un grupo de conocimientos propios y determinados, consolidándola así como una ciencia perfectamente estructurada. Hasta hoy, creo que la Administración sólo ha proyectado en su esencia, lo que se conoce como Técnica Administrativa, por todo lo que ya he mencionado: Su base científica pero no propia y su naturaleza eminentemente técnica.

No dudo que algunos principios en los que se basa el conocimiento administrativo, son propios de la Administración misma como conocimiento y se encontraban mezcladas en otras ciencias. Hay que tomar conciencia de la perfecta ubicación de nuestra disciplina en estudio.

Comencemos nosotros, los profesionales de la Administración, a darle el carácter indiscutiblemente científico que se merece, fomentando la investigación de las innovaciones administrativas actuales, y analizando a fondo los fundamentos de las mismas, con el objeto de enmarcar, circunscribir y aislar los principios administrativos que consoliden a la Administración como una ciencia.

## I.6 Conocimiento Vulgar y Conocimiento Científico

Ya en el punto 1.1, al hablar del conocimiento del cual se encarga la Filosofía, mencionaba dos tipos de conoci-

miento: El que poseemos sin haber reflexionado sobre nada, y el cual no tendríamos sin seguir un método específico.

Además cuando hablé del conocimiento y sus elementos, señalé que el conocimiento en sí, comprende la formación de un concepto inicial del objeto que deseamos conocer: El -- simple conocer.

Precisamente y en base a lo anterior, no es tan difícil distinguir el conocimiento vulgar del conocimiento científico. Podemos afirmar que el conocimiento vulgar, es un saber que definitivamente no tiene una estructura definida, - objetivos precisos y tal vez lo más importante: carece de una metodología.

El conocimiento científico por excelencia, tiene una contraposición con el conocimiento vulgar, objetivos completamente definidos, una estructura sólida basada en el racio-cinio y en una metodología estricta, consciente de lo que - quiere lograr y cómo realizarlo.

El hecho (como ya lo mencionaba en el método), de que el conocimiento siempre se basa en una metodología definida, - es debido a que la ciencia siempre se apoyará en pruebas -- que tendrán que comprobarse, lo cual sería imposible sin la presencia de un método.

Existe otro punto vital de divergencia, entre el conocimiento vulgar y el conocimiento científico, y consiste en - que el primero está saturado de subjetividad, es decir de - la forma de pensar y de sentir de la persona que lo promueve. No hay que dejar pasar por alto, que una de las máxi-mas características del conocimiento científico es su impar-cialidad, su objetividad misma que destruye la influencia - de las emociones del investigador en los resultados.

Es pues completamente claro, que el conocimiento vulgar a pesar de tener nociones pseudocientíficas, no puede en -- ningún momento y circunstancia, mostrarnos las respuestas a la complicada fenomenología universal.

## 1.7

### Ciencia

Ciencia, del latín *Scientia*, se conceptualiza claramente en la definición de Filosofía que ya traté en el primer -- punto de este capítulo: Conocimiento razonado, reflexiona-- do, sistemático y metodológico de la fenomenología univer-- sal.

También, si recordamos, ya vimos a la Filosofía como -- Ciencia totalitaria del ser, misma que va desgajándose en Ciencias particulares a medida que la dinámica del conoci-- miento avanza presurosa y en tanto que estas Ciencias par-- ticulares logran enmarcar en su seno el objeto particular de su estudio.

Con todo lo visto en este capítulo, podemos ya estable-- cer un concepto no incorrecto de lo que es la Ciencia, pe-- ro es indispensable precisarla en cuanto a sus elementos -- y estructura.

Todos nosotros estamos inmersos en un medio, en un mun-- do que se rige por leyes que necesariamente debemos cono-- cer para la mejor comprensión y control de los fenómenos -- naturales que se nos presentan. El único camino que pode-- mos y debemos seguir para la objetiva explicación de la fe-- nomenología universal es: La Ciencia.

Como ya la definimos en el primer párrafo de este punto la Ciencia es el conocimiento excelso, basado en la razón, reflexión, sistematicidad y metodología de los fenómenos.

Sabemos que la simple percepción de los fenómenos puede acarreararnos subjetividad en los resultados. Precisamente es aquí donde uno de los elementos supremos de la Ciencia hace su aparición: El método científico (8), que utiliza en su proceso una serie de pruebas lógicas que desecha toda esa subjetividad que puedan traer nuestras opiniones.

---

(8) El método científico generalmente se puede dividir en: Plantea-- miento de la Hipótesis, observación, experimentación, comproba-- ción y planteamiento de resultados mismos que pueden proyectar -- nuevas leyes naturales.

Las características principales de la ciencia, las menciona Fernando Arias Galicia (9):

a) La objetividad: Se refiere a que el conocimiento emanado de la ciencia, nunca deberá contaminarse con la ideología, educación, prejuicios, intereses, gustos de la persona que lo expone. Con ésto, los resultados de la Ciencia, siempre serán reproducidos sin alteración alguna en las mismas circunstancias que le dieron origen, independientemente de la forma de pensar de la persona que expone dichos resultados.

b) El empleo de mediciones: *Las palabras - tales como: Mucho, poco, casi; suficiente, aun que contienen un gérmen de magnitud, son vagas; pueden tener diferentes significados para diversas personas, y, por tanto abren la puerta a la subjetividad (10).* La ciencia debe tener precisión, empleando mediciones que proporcionen objetividad a los resultados obtenidos.

c) La Ciencia especifica condiciones de observación: Cuando se habla de objetividad, se precisan como consecuencia, las condiciones, bajo las cuales se ha llevado a cabo cierto experimento o cierta comprobación de una hipótesis. Es pues necesario, para cumplir con lo señalado en una hipótesis determinada, establecer claramente las condiciones imperantes, bajo las cuales el investigador

(9) Arias Galicia Fernando Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento. Ed. Trillas México 1974, Pags. 29 y 32

(10) Ibidem, Pag. 30.

inicial comprobó dicha hipótesis. Así - cualquier científico, podrá repetir la, - o las pruebas hechas con la objetividad necesaria y cumpliendo con otra característica de la ciencia: La Generaliza- - ción. Respectoa lo anterior, es importante recordar que en las ciencias sociales, en las cuales se maneja el comportamiento humano, hay que estar muy alerta, ya que debido a las creencias, valores e ideologías, los resultados pueden cambiar, dependiendo del grupo social que se trate. Los resultados obtenidos en uno de ellos necesariamente varían en otro, debido a la diferencia de circunstan- - - cias.

d) La generalización: Esta característi- - ca de la Ciencia, permite mediante la -- igualdad de circunstancias, repetir una prueba dada y comprobada, en cualquier - parte del mundo. Además esta caracterís- - tica permite en un momento dado, prede- - cir el comportamiento de un fenómeno de- - terminado, a fin de poderlo desarrollar o controlar en su caso.

e) La Ciencia se corrige a sí misma: Es- - ta característica, deja abierta la posi- - bilidad de que al llegar a un determina- - do conocimiento científico, éste no se - ha definitivo y tajante, sino por el con- - trario, por la misma dinámica de investi- - gación, llegue a complementarse incluso a modificarse. La Ciencia como tal no pretende agotar el conocimiento mismo. -

En muchas ocasiones los planteamientos hechos por ella llegan a modificarse por la persistencia de las investigaciones realizadas. La Ciencia como conocimiento razonado y metodológico, comprende un sistema de control que puede corregir desviaciones en la objetividad de sus resultados.

f) Sistemática: La Ciencia siempre clasificará ordenadamente sus objetos de estudio y por ende sus resultados, leyes y principios generales. Aunque necesariamente no es el orden lo que le da el carácter científico, sino el hecho de poseer una estructura lógica, reflexionada y meditada. El investigador científico sigue una serie de métodos que estrictamente se basan en la lógica. Una vez dadas las características que estructuran claramente a la Ciencia como conocimiento universal. Podemos reflexionar acerca de las personas que la practican: Los investigadores científicos.

Todos sabemos, porque así lo hemos estudiado, que la ciencia es el conocimiento supremo que nos da una explicación coherente de la fenomenología universal, del mundo físico que nos rodea, de sus leyes, de las técnicas que crea en base a sus métodos para ser aplicada en beneficio de la humanidad (11).

El científico cumple con un rol importantísimo en el devenir de la existencia de la humanidad. Con sus investigaciones rigurosas y objetivas, logra poner de manifiesto descubrimientos que nos permiten comprender y controlar a

---

(11) Al menos para eso debería de utilizarse ya que sabemos que también es utilizada para la destrucción.

la naturaleza misma. *El científico disfruta del raro privilegio de utilizar su propia mente al practicar el excelso y solitario arte de pensar por sí mismo* (12).

Se han entablado muchas discusiones acerca de que sí la Administración es una Ciencia o una técnica. Cuando hablé del método y la técnica, dejé perfectamente plasmada mi forma particular de pensar al respecto. Lo que hasta la fecha se ha hecho es mera técnica administrativa, fundamentándose en el carácter científico de otras Ciencias. Esto, repito, no quiere decir que la Administración no pueda llegar a ser una ciencia en cuanto logre aislar el objeto proprio de su estudio (lo está logrando), y constituirse como tal.

Pero es importante mencionar que los administradores y cualquier otro profesional de un campo del saber humano, puede ser un científico en toda la extensión de la palabra. No sólo porque el científico conoce y domina las leyes y principios del campo de su conocimiento, sino por la integridad de su actitud apegada a la lógica, a lo racional y sistemático.

En sí es la actitud, la conducta y no el campo de estudio lo que puede hacer de un administrador un auténtico científico, mismo que, se enfrente a los problemas que plantea nuestra sociedad, con objetividad, precisión, lógicamente, sin que sus impresiones y emociones personales influyan en sus decisiones derivadas del raciocinio y la reflexión de que es capaz de proyectar lo más fabuloso y perfecto de este mundo: El ser humano.

## CAPITULO II

### ORIGEN Y EVOLUCION HISTORICA DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA

#### II.1 La Administración a través de la Historia

Una vez que analizamos ciertos aspectos importantes -- acerca de la ubicación del saber humano, entraremos en -- nuestro aspecto particular de estudio: La Administración.

Es muy difícil precisar cuando y en donde, la Adminis-- tración se da como actividad inherente a los procesos huma-- nos. Haremos un breve pero conciso recorrido por la Histo-- ria para conocer los aspectos administrativos que necesari-- mente tuvieron que darse para el desarrollo mismo de -- las civilizaciones. Para una mejor ubicación, tomaremos -- como referencia las tres divisiones tradicionales de la -- Historia: Epoca Antigua, Epoca Medieval y Epoca Moderna.

##### Epoca Antigua:

Todos sabemos, por nuestras clases de Historia, en la -- primaria, que existe la teoría de que los hombres primiti-- vos, en un principio eran nómadas y vagaban, como conse-- cuencia, de una zona a otra tratando de adaptarse a las -- condiciones ambientales que se les presentaban.

Formaban en aquel entonces tribus aisladas. Tribus que por el instinto de supervivencia-innato del ser humano-- , -- permitían la colaboración de sus miembros en ciertas acti-- vidades, como la caza. Podemos deducir que empíricamente, la Administración estaba presente, ya que, la ayuda que di-- chos miembros de la tribu presentaban, estaba basada en -- una colaboración en conjunto.

Posteriormente, el hombre se hizo sedentario, al lo-- grar establecerse en una determinada zona y descubrir el --

instrumento más importante que garantizaría su supervivencia: La Agricultura.

Ya establecidas, estas tribus, necesariamente tuvieron que estructurar (debido a las relaciones sociales que sostenían), una determinada forma de gobierno, rudimentaria - por supuesto, pero que sentaría las bases del liderazgo y de la división del trabajo posteriores.

Con la agricultura y una estructura gubernamental dada, se produce un fenómeno dado por una interrelación de factores (sociales, geográficos, etc.) : La producción de ciertos bienes, que en sus inicios se formaron por productos agrícolas. Con ésto se dió lugar a buscar un intercambio comercial con otras tribus circunvecinas, basado en las necesidades tribales, como consecuencia, el trueque.

Podemos darnos cuenta que primitiva y empíricamente ya se había desarrollado todo un sistema tanto comercial, como de utilización de recursos mediante una incipiente división del trabajo, además de el principio de un sistema de tributación, basado en la estructura de gobierno imperante en la época. Conforme la guerra-instrumento de dominación y supervivencia-se institucionalizaba, los más poderosos, deminan a los más débiles, haciéndolos sus tributarios.

Es innegable que la guerra como factor de dominación -- creó las bases para que diera un proceso administrativo empírico, ya que necesariamente para atacar o defenderse, en su caso, se tenía que planear, organizar y dirigir las acciones.

Al avanzar el desarrollo de las civilizaciones, nos encontramos con un pueblo distintivo, por su estricta organización, y división del trabajo: Los egipcios.

Los egipcios nos han dejado patéticas pruebas de su organización gubernamental y productiva. La construcción de tan magnificas pirámides y edificios de la época, no pudieron darse sin un sistema organizacional estricto.

La misma Biblia, nos muestra como en época de los hebreos, el liderazgo formó un aspecto importantísimo en su liberación del yugo egipcio. Además de mostrarnos como base a las estructuras de gobierno de la época se empezó a dar un claro principio-importante para toda labor administrativa- el de la excepción, que se explica en la asignación definida de ciertas tareas.

Otra de las grandes culturas de la antigüedad fue la China. Dentro de la organización social y política predominante en esta cultura, resaltan las necesidades de seleccionar al personal para determinadas tareas, lo que resalta consecuentemente el principio de especialización.

Tal vez fueron los griegos, con esa magnífica creatividad y excelente cultura, los que aportaron nuevos conocimientos que en nuestra era son sustanciales para el desarrollo de cualquier organización. Aportaron de manera magistral además de la selección de personal, una clara y marcada tendencia a lo que ahora conocemos como delegación de autoridad y por si fuera poco, dieron la pauta al estudio de movimientos, según consta en los documentos que hablan de sus obras (13).

Durante esta época antigua, enmarcada dentro de la Historia de la humanidad, no existió ninguna teoría que pudiera desencadenar el estudio sistemático de la Administración. Sin embargo, tenemos que admitir que algunos de los principios administrativos ya sistematizados, hoy en día se encontraban presentes en la esencia de ciertas actividades de la época. Basta solo mirar el grandioso desarrollo alcanzado por las civilizaciones antiguas.

#### Epoca Medieval:

Surge en la Historia de la humanidad, la época que muchos historiadores e investigadores llaman obscurantista:-

---

(13) Los escritos de Jenofonte, historiador y filósofo griego (427-355? A. de J.), acerca de la guerra del Peloponeso, narrados en La Anábasis, así lo confirman.

### La Edad Media.

Como es lógico pensar, a la caída del Imperio Romano, - la organización feudal nace preocupándose al máximo de encauzar todas sus actividades a la protección de sus dominios, a la supervivencia misma, y mucho de lo que podía haberse avanzado no solo en el aspecto administrativo se tuvo que perder en la poca o ninguna atención prestada a dichos conceptos. Tácitamente durante la época medieval no se escribió nada avocado a conceptualizar y sistematizar a la Administración.

Como ya lo sabemos, en esta época nace la Teología como el conocimiento único de Dios. Este surgimiento crece definitivamente, impulsado por la total atención que se le presta a la Teología durante esta etapa de la Historia de la humanidad.

Las principales obras, como es de suponerse trataron -- del conocimiento de Dios en primer lugar, de estructura -- ción y desarrollo militar y de la organización gubernamental, en segundo y tercer lugar respectivamente.

En aquel entonces, Venecia, florecía como una ciudad -- impulsora del comercio y es un buen ejemplo del uso racional de ciertos aspectos administrativos. Habrá que recordar que al establecer relaciones comerciales con otras entidades, tuvieron, los venecianos que idear un instrumento de control contable de las operaciones realizadas, además al ir consolidando aún más su fuerza económica, contribuyeron con la Administración al lanzar al mundo normas de almacenaje de mercancías, equipamiento estandar de naves distribuidoras, de control de supervisión al personal de los astilleros e inventarios de mercancías entre otras.

Con respecto a las obras significativas de la época renacentista que tienen relación definitiva con la Administración, se encuentran las de Tomás Moro (1478-1535), y Ni

colás Maquiavelo (1469-1527) (14).

La Utopía, conocida por todos como la obra más famosa de Tomás Moro, nos presenta el afán de alcanzar un estado ideal en el cual no haya injusticias e insuficiencias en la Administración de todo buen gobierno.

Esta obra, enuncia que debido a la mala Administración del gobierno de esa época las acciones emitidas por éste, no podían, aún cuando lo pretendieran, mejorar tanto la situación política como social y económica del gobierno de Inglaterra.

Moro, condenó los abusos del rico sobre el pobre y sienta, en base a esta disparidad social, los elementos indispensables para lograr el equilibrio administrativo necesario en esa época, como lo es el especializar gente adecuada en las diversas ramas de la producción y ahorrar en lo máximo posible en dicha producción. Aunque en la Utopía, no se encuentran como objetivos plantear conceptos de Administración y Organización propiamente dicha, se menciona el sistema de gobierno por funcionarios electivos que para el gobierno reinante en la época fue considerado como una verdadera herejía por negar el gobierno espiritual del Rey.

*El Príncipe*, obra excelsa de Nicolás Maquiavelo, también nos muestra (tal vez más que la de Moro), las maquinaciones que detras del poder existían en la Ciudad-Estado.

Maquiavelo, en su obra resalta la importancia que para el poder del gobierno reinante, tiene el saber administrar el esfuerzo humano. Tal es la importancia que da a este punto que instituye cuatro principios indispensables para una buena Administración del poder por parte de los líderes reinantes: (15)

a) Dependencia de la aprobación de las masas para la existencia armónica de cual-

(14) Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado. Ed. Larousse. México. Pags. 1421 y 1455.

(15) Claude S. George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall International. 1981. Pag. 43.

quier gobierno o sistema en el poder, es necesario el apoyo incondicional de las masas según Maquiavelo. Aquí es importante mencionar que Maquiavelo manejaba el concepto de la fluidez de la autoridad, de abajo hacia arriba.

b) Cohesión: Para continuar en el poder se tenía que mantener sobre la organización gubernamental, una unión basada en la firmeza de manejo que sobre los miembros de la misma tuviera el líder.

c) Liderazgo: Maquiavelo describe dos tipos de líder: El líder que innatamente lo es y el que ha tenido que adquirir el conocimiento de ciertas técnicas para serlo. Aquí se menciona que muchos Imperios y Gobiernos bien establecidos se derrumbaron precisamente por falta de un buen líder con esencia carismática.

d) Derecho a la Supervivencia: El objetivo primordial de toda organización humana es el de sobrevivir, perpetuar su acción. Para ello el líder debe tomar toda clase de medidas, sean del tipo que con tal de seguir conservando la cohesión de la organización, en este caso el Estado.

Estos cuatro principios nos dan una idea del pensamiento administrativo de Maquiavelo para con el Estado, que bien aplicado lograría la supervivencia óptima de los principios.

Este período que acabamos de analizar, no es representante del aspecto Administrativo, sin embargo no deja de haber en él, el interés de mejorar los resultados en base

a un máximo aprovechamiento de los recursos que manejaban. Esto ya trae consigo, esa dósis de esencia administrativa.

#### Epoca Moderna:

Es precisamente la llamada revolución industrial, la -- que marca el inicio del estudio de la acministración como herramienta indispensable en el funcionamiento de los modos de producción del siglo XVIII.

El estudio de esta época, generalmente se caracteriza, -- por la mención que se hace del desplazamiento de la fuerza física de trabajador por la fuerza de las máquinas. Pero es importante mencionar, que no solo este aspecto tuvo el total de las implicaciones en los cambios surgidos en el -- siglo XVIII, sino también aspectos políticos, sociales y -- económicos.

Bien, dejando atras el período feudal en el que era el siervo, la figura productiva que pagaba en especie, la pro -- tección brindada por el señor feudal y que así mismo establecía determinado modo de producción agrícola y del teji -- do primordialmente, nos acercamos a lo que antes de la revolución industrial se llamaron: Gremios, que no son otra cosa que, organizaciones manufactureras que agrupaban a fa -- bricantes de un tipo determinado producto con el objeto -- de lograr unidad y salvaguardar sus intereses.

Los gremios llegaron a tener un importante papel en los modos de producción y comercialización de los productos -- que fabricaban. La prueba de ello está en que eran los -- gremios mismos, los que fijaban su modo de producción y la forma más conveniente de vender sus productos.

En esta figura productiva, nos encontramos con una bien definida organización. Primero, y como parte jerárquica -- más importante se encontraba el Maestro, seguido del Ofi -- cial y teniendo en un rango último al Aprendiz.

Tal vez el error administrativo más importante y por el cual el gremio no se desarrolla como debiera ser, es el de

mostrar una clara tendencia a la resistencia al cambio por parte del Maestro para con sus oficiales y aprendices, provocando con ésto la decadencia misma de la organización.

El espacio de tiempo antes del cual se da la revolución industrial está caracterizado, a grandes rasgos, por delimitar la producción de bienes al consumo propio de la población que lo produce, así como, la representación del trabajo en los hogares y talleres domésticos propios de los gremios.

Como ya mencionaba anteriormente la revolución industrial es el inicio de una forma de apreciar a la Administración como el elemento primordial para el desarrollo y crecimiento óptimo de toda empresa.

La revolución industrial, como ya sabemos, surge en Inglaterra y posteriormente en otros países en el período marcado por los años 1750 a 1850. Está dada claramente por un aumento considerable en la producción no agrícola. La manufacturera desemboca en las fábricas.

Esta revolución llega a transformaciones no solo técnicas, sino sociales muy importantes.

Cito nuevamente la industria textil por ser una de las más importantes de la época. La transformación social originada en la gente trabajadora fue inminente. *Cien mil tejedores a mano se ven poco a poco privados del pan y de la posibilidad de trabajar, por la competencia de la máquina* (16).

En Francia hasta 1789, el feudalismo es la bandera política que lo estructura. La revolución de 1789, es precisamente la protesta de los campesinos y burgueses franceses ante la imposibilidad de seguir produciendo bajo los cánones feudales.

Una vez llegada la gloria revolucionaria de Francia, el capitalismo por medio de los burgueses empiezan a organizarse y al igual que en Inglaterra, ocupan la mano de obra

(16) Jürgen Kuczynski. Breve Historia de la Economía. Ed. Cultura Popular. México. Pag. 224.

barata de campesinos, provocando en consecuencia el florecimiento de los modos de producción capitalista y aportando las innovaciones técnicas de la época. La necesidad de administrat se hace cada vez más patente.

Con respecto a las innovaciones técnicas podemos mencionar la construcción de altos hornos para fundición de Darby, la máquina para bombeo de agua de Newcomen, la máquina hiladora de Hargreaves, la fuerza hidráulica para hilar de Arkwright, el telar de Cartwright, los usos del ácido sulfúrico y posteriormente el cloruro para blanquear telas, la locomotora de vapor de Stephenson, y posteriormente el buque vapor por el norteamericano Roberto Fulton, y así podríamos escribir una vista casi interminable de innovaciones técnicas que se dieron en esta época.

Las primeras prácticas y conceptos administrativos, surgieron en esta época tomando nombres como controles de producción, sistemas de producción, controles y sistemas financieros, planificación, computación de la amortización, localización de planta, dirección, organización, supervisión, etc.

Con todas estas ideas, se inicia el despeque veloz hacia las corrientes administrativas, que en su momento estudiaremos. Por ahora analicemos algunas prácticas administrativas realizadas en esta época.

Hacia 1800, Mathen Boulton y James Watt, inician la aplicación de la Administración, al formar en Gran Bretaña la Fundición Soho.

He aquí una gran evidencia de pronósticos e investigación mercados, distribución de maquinaria de acuerdo al flujo de cargas de trabajo, uniformidad en la producción, contabilidad y control de costos, capacitación y adiestramiento, motivación en base a incentivos y previsión.

Para producir la máquina de vapor de Watt, se estructuraron controles, con un alto grado de confiabilidad. Al

crecer la factoría para su inevitable desarrollo, se planeó óptimamente la distribución de maquinaria y recursos necesarios para su funcionamiento.

Los administradores de esta fundición utilizaron los pronósticos de ventas (centro de lo que hoy es comercialización), y en base a ésto una nueva planificación de la producción.

Ya en esta factoría, adelantándose a los estudios más completos de Taylor, se llevan estudios de tiempos y movimientos en la producción, lo que como consecuencia trajo consigo a la especialización, con lo que cada trabajador tenía una terea determinada.

La previsión, fue también una de las primeras aportaciones a lo que después se llamó Administración de Personal. En esta factoría se entretenía a los obreros de vez en vez, se pagaban ya, las horas extras y en general se mejoró el ambiente laboral con una serie de prestaciones como el construir casas para los obreros y tomar una parte del salario en forma de renta (17).

Se instituyó un sistema contable muy detallado, había un libro mayor de sostos departamentales y se lleva un libro de inventario sobre bienes finales.

Como podemos ver, la Soho fue una de las factorías precursoras del uso de la Administración como un sistema para detectar ineficiencia y desperdicio en la producción.

Paralelamente a la fundición Soho, se da una prueba más del nacimiento de la Administración como instrumento importantísimo en la vida de una Organización.

Todos hemos oído hablar de New Lanark, incluso hemos estudiado este hecho. En New Lanark, Escocia, se erigieron un grupo de fábricas textiles, en donde se construyeron una serie de viviendas para obreros, con el objeto de probar las teorías de un hombre que caracteriza a la Admi

(17) Práctica que hasta nuestros días es común.

nistración Industrial de este tiempo: Roberto Owen.

Owen demostró a los industriales de su época que, la -- productividad alcanzada en New Lanark, estaba basada en -- una comprensión hacia el factor humano.

No se trataba ya, de construir sobre las bases de la de gradación humana y el trabajo barato, con la ocupación des medida y explotadora de niños y mujeres, sino por el con-- trario, apreciando al factor humano como tal.

Owen llama *Máquina Humana* a la fuerza de trabajo, misma -- que limpiada y cuidada como la maquinaria común, rendiría grandes utilidades.

A continuación me permito, transcribir una parte intere-- sante de un discurso de Owen a los superintendentes de fá-- bricas en 1825:

*Muchos de vosotros habéis experimentado durante largo tiempo las -- ventajas, en operaciones de fabricación, de una maquinaria sólida, -- bien diseñada y bien hecha.*

*La experiencia os ha mostrado los diferentes resultados entre un -- mecanismo pulcro, bien dispuesto y siempre bien conservado, y aquel -- que permanece sucio, en desorden, sin los medios para evitar la fric-- ción innecesaria y que, por lo tanto llega a ser inservible.*

*En el primer caso, la Economía y la Administración son buenas; to-- da operación se realiza con facilidad, orden y éxito. En el último -- tiene que suceder lo opuesto y presentarse una situación de frustra-- ción, confusión y desorden entre todos los agentes e instrumentos interesados u ocupados en el proceso general, lo que no puede dejar -- de originar grandes pérdidas.*

*Entonces, si la debida atención por el estado de vuestras máquinas inanimadas puede producir esos resultados beneficiosos, ¿Qué no puede esperarse si se consagra igual atención a vuestras máquinas vitales, mucho más maravillosamente construidas?*

*Cuando adquiráis un conocimiento exacto de ellas, de su curioso me canismo, de sus poderes autoajustables; cuando se aplique el muelle -- justo a sus diversos movimientos, llegaréis a ser conscientes de su --*

verdadero valor y seréis inducidos fácilmente a cambiar con mayor --  
inanimadas a las vivientes; descubriréis que las últimas, se pueden --  
aleccionar y dirigir fácilmente para obtener un aumento de "ganancia  
pecunaria"; así como también podéis recibir de ellas una elevada e --  
importante satisfacción

Por la experiencia, que no puede engañarme, me atrevo a aseguraros  
que aplicados así vuestro tiempo y dinero, si están guiados por un co  
nocimiento verdadero de la cuestión, os devolverían, no el cinco, el  
diez o el quince por ciento del capital así empleado; sino a menudo --  
el cincuenta, y en muchos casos el cien por ciento.

Yo he dedicado mucho tiempo y capital al mejoramiento de la maqui-  
naria viviente; y pronto se verá que el tiempo y el dinero así gasta-  
dos en la fábrica de New Lanark, aún cuando esos mejoramientos se en-  
cuentran en desarrollo y sólo se ha alcanzado la mitad de los benefi-  
cios están produciendo ahora un rédito que excede del cincuenta --  
por ciento, y en breve producirán utilidades iguales al cien por cien-  
to sobre el capital empleado en ellos (18).

Independientemente del adjetivo máquinas vitales con el --  
que Owen se refería a la fuerza de trabajo y con el que yo  
no me identifico, podemos afirmar que el primero en mos-  
trar interés en las condiciones de vida y trabajo de los --  
trabajadores, no en vano se le llama el Padre de la Adminis-  
tración de Personal.

Sus métodos dieron las bases de la Legislación Indus-  
trial, al establecer la edad mínima para la ocupación de --  
niños e introducir la escuela en el marco laboral.

Surge una pregunta que siempre me formulé al iniciar --  
mis estudios en Administración:

¿Porqué tuvo que ser precisamente la Revolución Indus-  
trial y no otro evento, la que marcara el incipiente estu-  
dio sistemático de la Administración?

Creo que ahora podré contestarla, Jürgen Kuczynski (19)  
analiza detenidamente este hecho. Menciona que si analiza

(18) Merril Harwood F. Clásicos en Administración. Ed. Limusa. 1982  
Pags. 26 y 27.

(19) Kuczynski Jürgen. Ob. Cit.

mos la época esclavista y la época feudal, existe una gran diferencia en las estructuras económicas precedentes a la Revolución Industrial. En esta última aparece el burgues, dueño de los medios de producción de bienes y servicios, - así como, el personal asalariado, figuras que durante la - esclavitud y el medioevo no existieron. Recordemos que -- tanto el esclavo y el sievo correspondientemente, pagaban una renta en especie, fruto de su trabajo en los dominios de los emperadores romanos y los señores feudales.

Como es lógico pensar, el burgues, como compilador de - la fuerza de trabajo, tiene que pagar por esta última, un salario definido, y viceversa, el asalariado vende su fuerza de trabajo, produciendo bienes ajenos y percibiendo por ésto último un salario.

Como consecuencia los dueños de los medios de produc- - ción lograrían disminuir notablemente los costos de la mis- ma, mecanizandola al máximo. Así podían en determinado mo- mento substituir la mano de obra calificada, por la mano - de obra representada por mujeres y niños. Surge un nuevo método de explotación.

Era necesario, aumentar las ganancias al máximo, mejo- - rando técnicamente los modos de producción existentes.

Como la Historia lo marca, fue la industria textil, la primera en recibir los beneficios técnicos, con la implan- tación de maquinaria en gran escala, los adelantos técni- - cos y científicos lograron desplazar al hombre como fuerza de trabajo productora de bienes y servicios. Siento que - precisamente es por los casos antes mencionados, por lo -- que se puede decir que nace la Administración.

Los dueños de las factorías, consolidaron dicho naci- - miento, al necesitar además de mano de obra barata, la es- tructuración de un sistema de producción lo importantemen- te estudiado como para poder bajar sus costos y así lograr las máximas utilidades.

Es necesario mencionar que la Administración nació bajo este hecho histórico como una técnica destinada a mejorar los modos de producción para la consecución de grandes utilidades capitalistas.

La Administración se configura pues, como la disciplina cuyo objeto inmediato es el aprovechamiento de los recursos de las empresas productivas, por medio de la mejora en los sistemas y métodos de producción, con el fin de incrementar las ganancias o utilidades. Incluso hoy en día, -- las grandes empresas transnacionales tienen un sistema administrativo sofisticado, que no les permite incurrir en -- pérdidas que puedan acarrear su desaparición.

Quiero ser determinante al expresar que conforme la Administración ha ido evolucionando, la gama de aplicaciones que tiene hoy en nuestra vida, no se limita a la generación de utilidades económicas, sino también puede hacer -- nuestra vida más vigorosa y llena de satisfacciones.

Una vez vistas las causas que dieron origen a la Administración, recorreremos panorámicamente las primeras obras -- en Administración, mismas que se configuran como precursoras de las posteriores corrientes o escuelas administrativas.

Durante el siglo XIX, existió un magnífico desarrollo -- literario acerca de la incipiente Administración.

Los economistas y los hombres dedicados a la investigación de simplificación de procesos productivos, fueron los primeros en escribir sistemáticamente sobre la Administración.

Se escribió sobre ciertos conceptos administrativos así como su aplicación, sin olvidar a la persona que las aplicaría: El administrador. Describen sus funciones y características que le darían el carácter de un buen administrador. Mientras algunos centran su atención a las características del administrador, como: Confianza, Fidelidad, --

Entusiasmo, Discreción y Firmeza de carácter, otros abarcan áreas tan importantes como la dirección y el control - incluso la planeación, tratando de expresar funciones administrativas que consolidarían más adelante las teorías de Taylor y Fayol.

Claude S. George Jr., menciona: *Generalmente pensamos que - Los estudios de tiempos y movimientos son una innovación de Taylor y Gilbreth, tal vez augurados por Babbage. Sin embargo, Adam Smith, dedicó el primer capítulo de "La riqueza de las Naciones" a observaciones similares a las de Babbage, además, seis años antes que Babbage James S. Mill, sugirió que los estudios de tiempos y movimientos eran una actividad separada (20).*

El área de control fue una de las instituidas en la época con el objeto de evitar robos, incluso surge el control para prevenir desperdicios. Así pues, se va conformando una serie de principios y funciones administrativas, basadas e iniciadas en el ámbito industrial.

Con lo que respecta al área de personal, la motivación más importante para los economistas de la época, era el pago a destajo, que según ellos era la solución a la baja productividad de la mano de obra. Como podemos advertir, el aspecto humano en los medios productivos no era tan importante. Sin embargo, J. Stuart Mill contemplaba que el pago a los trabajadores por destajo, sí aliviaba la producción, pero que, podía traer como consecuencia una sobrecarga de trabajo, misma que facilitaba el deterioro de la salud física del trabajador amén de no poder cumplir las especificaciones ya estandarizadas en la producción.

Las obras de los economistas e investigadores de la simplificación de procesos, reviste una vital importancia para la vida futura de la Administración, ya que estimularon la continuidad del estudio sistemático de la misma, sentando las bases sólidas sobre las cuales habían de formarse -

---

(20) Claude S. George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall. 1981. Pag. 65.

las escuelas o corrientes administrativas que en el punto siguiente analizaremos.

Antes de pasar al estudio de las corrientes administrativas, quiero mencionar a dos autores que contribuyeron al inicio y desarrollo del enfoque científico de la Administración: Charles Babbage y Henry R. Towne.

Como se menciona anteriormente las observaciones que sobre estudios de tiempos y movimientos realizó Babbage, se adelantan sin precedente a los estudios por Taylor, Fayol y Gilbreth.

Babbage sabía perfectamente que los principios administrativos con respecto a la organización, como el de unidad de mando, eran aplicables a todo esfuerzo humano coordinado. Babbage como matemático y científico, no solo se preocupó por el diseño y construcción de maquinaria, sino también por la organización del factor humano con ese propósito.

La utilización de los resultados obtenidos en una investigación rigurosa, deben ser utilizados por la Administración para lograr la optimización de los recursos con que se cuentan en una determinada empresa.

La correcta división del trabajo y el costo en que se incurriría en cada operación, era otro punto esencial en la teoría desarrollada por Babbage.

Puedo decir, con toda sinceridad que lo único que sabía de Charles Babbage, antes de investigar y escribir este punto sobre su trayectoria profesional, comprendía su trayectoria profesional, comprendía su formación como matemático y precursor importante de la actual computación electrónica al inventar una máquina diferencial que aceleraría sus cálculos matemáticos. Sin embargo por lo antes expuesto, comprendo perfectamente que fue uno de los hombres más importantes, dentro del campo administrativo y en particular sobre la Organización, al darle esa sis-

tematicidad necesaria a la misma. A propósito de este punto, me permito transcribir una parte de su obra sobre la División del Trabajo, elaborada en 1832:

Quizá el principio más importante sobre el que descansa la economía de la producción es la División del Trabajo entre las personas -- que realizan la labor. La primera aplicación de este principio debió haber ocurrido en una etapa muy primitiva de la sociedad; porque muy pronto debió ser evidente que podían adquirirse más comodidades con -- que un hombre restringiera su ocupación al arte de hacer arcos, otro al de construir casas, un tercero embarcaciones, etc. Esta División del Trabajo en oficios no era, sin embargo, el resultado de una opinión de que aumentarla la riqueza general de la comunidad mediante esa disposición: sino que debió surgir de la circunstancia de que cada individuo así empleado descubrió que podía tener un mayor beneficio de su trabajo, que realizando diversas ocupaciones. La sociedad tuvo que hacer considerables avances antes de que este principio pudiese ser llevado al taller; ya que es únicamente en países que han alcanzado un elevado grado de civilización, y en artículos en los que existe una gran competencia entre los productores, en los que se observa el sistema más perfecto de la División del Trabajo. Los principios sobre los que descansan las ventajas de este sistema, han sido profuso tema de discusión entre los autores de Economía Política; pero la importancia relativa de su influencia no parece, en todos los casos, haber sido estimada con suficiente precisión (21).

Babbage considera cuatro principios como base fundamental para la División del Trabajo (22):

a) Del tiempo necesario para aprender: -- aquí se menciona la necesidad de que un trabajador dedique toda su atención a -- una sola fase o proceso del proceso general de producción, ya que, si se ocupa de aprender detenidamente todo el proceso, se llevará más tiempo y desperdicia-

(21) Merrill Harwood P. Clásicos en Administración. Ed. Limusa. 1982. Pag. 31.

(22) Ibidem. Pags. 31,32 y 33.

ra mayor material conforme lo va aprendiendo.

b) De la pérdida de tiempo cominando una ocupación a otra: cuando algún trabajador ya sea que desempeñe un trabajo físico o mental dentro de la empresa, cambia de la actividad rutinaria desempeñada a otra que él desconoce, tarda algún lapso de tiempo en adecuarse a dicho trabajo u ocupación.

c) De la habilidad adquirida por la frecuente repetición de los mismos procesos: Un obrero de una determinada empresa, adquiere una mayor habilidad por la constante repetición de los mismos procesos de producción que desempeña, contrariamente a lo anterior, un obrero que realiza una serie muy grande de diversos procesos de producción no llega a adquirir la habilidad y rapidez requerida. Hay que hacer notar que el trabajo a destajo bien manejado, impulsa del desarrollo de la rapidez y habilidad en el trabajador.

d) La división del trabajo propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos: Este principio encierra en sí mismo. La iniciativa propia del trabajador basada en su imaginación e inventiva para perfeccionar el uso de alguna o todas las herramientas que utiliza en un proceso específico. Este principio se cumple con la única limitación de que el obrero o trabajador se dedique totalmente a un determinado pro-

ceso u operación del total de procesos productivos.

Posterior a Babbage, surge Henry Towne, quien definitivamente se considera como otro grande precursor de la corriente científica de la Administración.

Como hombre de negocios, siempre se preocupó por implementar sistemáticamente, operaciones administrativas dentro de la empresa, que él presidía.

Towne, plasma en su conferencia ofrecida a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886 e intitulada *El Ingeniero como Economista*, la importancia del concepto de Administración del Taller en conjugación con la Administración de Ingeniería, para lograr el mejor desarrollo y funcionamiento del aspecto administrativo de la empresa.

Asímismo, expresa su inquietud por lograr un intercambio sistemático de experiencia entre los niveles generales afines, para lograr esquematizar las bases de una óptima Administración. Precisamente es en este intercambio de información, en donde Towne proyecta las bases sólidas que tiempo después retomarí Taylor para instituir la corriente científica de la Administración. En la conferencia antes mencionada, Towne menciona:

*Para asegurar los mejores resultados, la organización del trabajo productivo tiene que ser dirigida y controlada por personas que tengan, no solo buena capacidad ejecutiva y que posean los conocimientos prácticos de un mecánico o de un ingeniero acerca de las mercancías producidas y del proceso empleado, sino que imparcialmente tengan también, un conocimiento práctico de como observar, registrar, analizar, y comparar los hechos esenciales en relación con salarios, abastecimientos, cuentas de gastos y todo lo demás que entra en, o afecta, la economía de la producción y el costo del producto. Hay muchos buenos ingenieros mecánicos y también hay muchos buenos "hombres de negocios"; pero rara vez se combinan ambos en una sola persona.*

*Pero esta combinación de cualidades, junto con alguna habilidad como contador, en una persona o en más, es esencial para la Administración de establecimientos industriales, y alcanza su eficacia más elevada si se reúne en una sola persona, calificada así para supervisar, personalmente o a través de ayudantes, el funcionamiento de todos los departamentos de un negocio, y para subordinar cada uno de ellos al desarrollo armonioso del todo (23).*

Como se puede apreciar, Towne manifiesta gran interés por las características esenciales que deben revestir la conducta administrativa.

Henry R. Towne también realizó estudios sobre salarios y repartos de ganancias, en base a los cuales propuso un equilibrado reparto de las mismas apoyándose en la productividad departamental de cualquier organización. Incluso propuso la determinación del costo en el que incurría cada elemento participante en la producción, de tal forma que al repartir las utilidades o ganancias, fueran estos elementos los directamente beneficiados.

Las aportaciones a la Administración por parte de Towne sin duda alguna sentaron las bases para la aplicación científica de la Administración, mismo que como veremos adelante fué instituida por Taylor.

## II.2 La Epoca de la Administración Científica

Como lo mencioné en un principio, no es mi afán descubrir nuevas teorías administrativas. Se que muchos investigadores y profesionales de la Administración, no estarán de acuerdo con el orden y objeto del presente trabajo. Sin embargo, la pluralidad ideológica que caracteriza a la formación universitaria, me impulsa a investigar y dilucidar sobre la Administración en base a mi particular forma de -

---

(23) Ibidem. Pags. 59 y 60.

pensar y sentir sobre ella.

Precisamente porque deseo ubicar a la Administración en el campo del saber humano que hasta la fecha ostenta, creo necesario presentar el devenir de las diferentes escuelas o corrientes que en ella se fundamentan.

Debemos tener presente, que las diversas escuelas o corrientes que conforman la historia de la Filosofía Administrativa no deben entenderse aisladamente como si fueran -- etapas independientes una de otra, por lo contrario son -- etapas interdependientes y que la primera originó los estudios de la segunda y así sucesivamente.

La primera época de nuestro estudio corresponde a la corriente instituída por Frederick W. Taylor. A Taylor se le conoce como el *Padre de la Administración Científica*. Desde 1870, a muy temprana edad, Taylor logra capacitarse como mecánico, logrando posteriormente ascender al puesto de supervisor. Ya en este puesto, demostró tener una gran capacidad para incrementar la eficiencia del personal que supervisaba. Sabía perfectamente que la productividad estaba en proporción directa a la eficiencia con la que se trabajara.

Laborando en diversas industrias, Taylor fué construyendo, basado en su experiencia, ideas que posteriormente habrían de consolidarse en una teoría completa de la Administración Científica.

Definitivamente, notó, los defectos que en los procesos y operaciones de producción incurrían las empresas de aquella época, además de otros aspectos genéricos de las áreas de Planeación, Organización y Dirección.

Retomando las teorías de Babbage, Taylor realizó estudios de tiempos y movimientos, ya que él consideraba que la proyección de la eficiencia se podía lograr analizando cada puesto y proceso a seguir, determinando del desarrollo de las mismas en base a la reducción de movimientos --

innecesarios del personal. Para realizar sus actividades en el menor tiempo posible.

También, profundizó en el manejo de instructivos o manuales de operación para actividades humanas, para materiales y condiciones bajo las cuales se debería realizar determinado trabajo, logrando con ésto la estandarización de procesos, con lo cual era posible determinar un control eficiente de los mismos.

Otro aspecto importante de los estudios de Taylor se configura en la necesidad de las empresas, de ubicar adecuadamente al trabajador en la labor exacta de acuerdo a sus características físicas y mentales. De igual forma pugnó por la diferenciación de las funciones de supervisión, de las demás funciones de los empleados operativos. En base a la organización estandarizada del trabajo, el supervisor debía de vigilar el correcto desempeño de las actividades, en tanto que el trabajador debía desempeñar físicamente dichas actividades. Precisamente es en este punto en donde Taylor establece una supervisión funcional misma que consistía en la supervisión especializada por procesos, pudiendo tener tantos supervisores como operaciones o procesos especializados hubiere dentro de la empresa.

Una de las grandes aportaciones de Taylor, entre otras, fue la de cambiar la imagen coercitiva que se tenía en las empresas, en el desempeño de las actividades productivas. Ya que él consideraba que el obligar por la fuerza al trabajador a desempeñar sus actividades, no reanudaría en el incremento de la productividad deseada.

La motivación que utilizó, fue la de ofrecer al trabajador el incentivo de aumento de salarios, que determinadamente aumentaría la productividad.

En 1886, Taylor escucha la conferencia *El Ingeniero como Economista* de Henry R. Towne, misma de la cual ya hablamos

en su oportunidad. Esta conferencia definitivamente hizo analizar a Taylor, a la Administración como un cúmulo de conocimientos independientes a la habilidad empírica de muchos ejecutivos, ya que como veíamos exaltaba ya la sistematicidad de análisis de los hechos administrativos.

Al hablar sobre Frederick W. Taylor, como *Padre de la Administración Científica*, entendida ésta como la época primera de la Administración, como un sistema estructural de principios y estudios sobre la misma. No puedo dejar escapar una pregunta que en este preciso momento se esquematiza en mi pensamiento: *¿Qué concepto daba Taylor a la Administración Científica?*

Como producto del despegue industrial, representado en Norte América, durante la segunda mitad del siglo XIX, -- Taylor mantenía sostenidamente el concepto de mayor eficacia en el desempeño del trabajo para aumentar a su máximo nivel a la productividad. Con esa inquietud característica de los seres perseverantes, Taylor aplica en la solución a los problemas en las operaciones fabriles el método científico, logrando con ello desarrollar una serie de principios y reglas que lograrían substituir la conducta empírica y muchas veces equivocada de los empresarios de la época. A esta corriente se le llamó consecuentemente Administración científica. Definitivamente Taylor reclamaba en sus investigaciones un cambio de mentalidad, tanto por parte de los dueños de los medios productivos para que reconocieran y entendieran la nueva conceptualización administrativa, como de los propios trabajadores que debían de comprender los beneficios de su nueva adaptación a un sistema administrativo instituido científicamente, - incitándolos a la vez, a cooperar para lograr la armonía laboral tan necesitada en aquélla época.

Así mismo, Taylor proponía en esta nueva mentalidad -- administrativa, a la Administración como un sólido instru

mento capaz de planear, organizar y controlar las operaciones y funciones de las empresas de la época.

Es indudable la influencia que tuvo Towne sobre Taylor en la fundamentación de la Administración Científica. En esta época se logra empezar a entender lo que es la función integral de la Administración.

A propósito de la pregunta que me hice acerca del concepto que Taylor tenía de la Administración Científica - y para fines complementarios, a su filosofía de cambio - mental por él propuesta, es el propio Taylor quien me contesta en su trabajo intitulado *¿Qué es la Administración Científica?*, realizado en 1912:

*La Administración Científica no es ningún plan de eficiencia, ni una especie de programa para asegurar la competencia, ni es un grupo de proyectos eficientes. No es un sistema nuevo de expresar en números, los costos ni -- una forma nueva para pagar a los obreros; no es un sistema de pago a destajo, ni un sistema de bonos o primas; no es asignar un cronómetro a un trabajador y poner por escrito los datos referentes a él; no es un estudio de tiempo; no es un estudio de movimientos ni un análisis de éstos en los sujetos; no es la impresión de una o dos toneladas de formularios distribuidos a un grupo de hombres - para decirles: "he aquí vuestro sistema, utilizadlo". No es dirección dividida ni dirección funcional; no es ninguno de los planes que el hombre medio se figura, cuando se habla de Administración Científica.*

*El hombre medio piensa en una o más de estas cosas - cuando escucha las palabras "Administración Científica, - pero la Administración Científica, no es ninguna de esas invenciones. No estoy hablando con desprecio de los sistemas de registro de costos, del estudio del tiempo, de la dirección técnica, ni de ningún plan nuevo y perfeccio*

nado de pago a los obreros ni de ningún programa de eficiencia, si es que realmente hay programas que contribuyan a la eficiencia, yo creo en ellos; pero lo que estoy haciendo resaltar es que esos planes, en todo o en parte, no son Administración Científica; son anexos útiles de la Administración Científica, como también son anexos útiles a - - otros sistemas de Administración.

En esencia la Administración Científica, implica una "revolución mental completa", por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, una revolución mental completa por parte de - - esos hombres en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus -- compañeros y a sus patrones.

E implica la revolución mental igualmente completa por parte del - sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario -- del negocio, la junta directiva, una revolución mental completa en -- cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la Admi- nistración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de estos. Y sin esta revolución mental, completa en ambos lados, la Ad- ministración Científica no existe (24).

Como se puede apreciar, Taylor da la pauta para lo que yo llamaría una verdadera Revolución Administrativa, al hablar de ese cambio mental que el consideraba necesario.

Durante esta época de la Administración Científica, hu- bo grandes hombres dedicados a investigar y aportar algo a la Administración. Sin embargo, el anunciar minuciosa- mente a cada uno de ellos comprendería el trabajo de un - solo libro. Considero pertinente mencionar a dos figuras representativas también de esta época: Frank Bunker Gil- breth y para no pecar de excepciones al gran Henri Fayol.

Casi resulta imposible comentar sobre la época de la - Administración Científica, sin mencionar aunque sea breve- mente, las aportaciones de Frank Gilbreth y su esposa Lil- lian a esta corriente administrativa.

Como todos sabemos Gilbreth era una persona instruída,

---

(24) Ibidem. Pags. 77 y 78.

como nos lo demuestra el hecho de haber aprobado los exámenes de admisión al Instituto Tecnológico de Massachusetts, una vez concluida su instrucción preparatoria.

Sin embargo decide dedicarse a la albañilería, cuyo --oficio le aporta grandes experiencias en el campo administrativo. De mente abierta y paso firme, Gilbreth, comienza a idear un método que permita colocar ladrillos en el menor tiempo posible, para lo cual se avoca al estudio de tiempos y movimientos. Si hay que dar verdadero crédito a los hombres por sus obras, se puede afirmar que Gilbreth fué el maestro del estudio de tiempos y movimientos.

Mientras Taylos se preocupaba por que las tareas se --realizaran en el menor tiempo posible, Gilbreth se preocupaba mayormente por el método que se emplearía, perfeccionándolo al máximo e incluso preocupándose por el análisis del área de trabajo y distribución óptima de obreros y herramientas para que el desarrollo del método empleado surtiera mejores resultados.

En 1904, Gilbreth casó con Lillian Moller, quien tenía estudios sobre Administración y Psicología. Juntos complementaron conocimientos y se propusieron trabajar para perfeccionar métodos que permitieran realizar las labores evitando movimientos inútiles y ahorrando consecuentemente tiempo, sin descuidar desde luego las experiencias y el sentir de los obreros.

Una de las grandes aportaciones de los Gilbreth, fué la de utilizar para el análisis de tiempos y movimientos películas que llamaron cilográficas, ya que se complementaban con sistemas de alambres tridimensionales de movimientos.

En base a dichos estudios, los Gilbreth instituyeron un sistema que permitía clasificar los movimientos a realizar y cuyos elementos denominaron "therbligs" (Gilbreth al revés). Estos elementos se enumeraban en diez y siete

y eran: (1) buscar, (2) encontrar, (3) seleccionar, (4) - asir, (5) colocar, (6) montar, (7) usar, (8) desmontar, - (9) inspeccionar, (10) transportar, (11) sobreponer, (12) soltar, (13) vaciar, (14) esperar, (15) retardos evitables e inevitables, (16) descansar y (17) planear. En base a estos elementos se podría realizar un estudio minucioso - de cualquier labor.

Introdujeron además la elaboración de diagramas de pro cesos y de flujos con lo cual podría comprenderse y anali zarse mejor el proceso general.

Otro hombre que no puede escapar a nuestra investiga- ción, y representante paralelo a Taylor de la época de la Administración Científica es: Henri Fayol.

Mientras Taylor en América sistematizaba los estudios en Administración, Fayol en Europa aplicaba el mismo pun to de vista de Taylor con la diferencia de aplicación a - un área importantísima y novedosa, la de Dirección y Admi nistración Superior.

Se puede considerar que la Administración Científica como corriente o escuela no es exclusiva en cuanto a su - nacimiento e investigación, a Taylor en América, sino por todo lo contrario a lo que se afirma, Fayol en Europa ya tenía un concepto de ella.

Ya para fines del siglo XIX, Fayol ocupa ya en una in- dustria el puesto de Ingeniero, llegando pocos años des- pués a desempeñar el cargo de Director Administrativo en dicha industria (dedicada a la minería).

Es curioso, reflexionar que a pesar de que Taylor ana- lizaba su sistema administrativo del taller hacia arriba, Fayol lo analizaba de la Alta Dirección hacia abajo, sin embargo los dos trabajaban sobre el mismo problema.

Es indudable que Fayol tenía su personal proyección so bre las divisiones o etapas en las cuales debería examinar se a todo un sistema administrativo y estructuraba una --

teoría basada en la Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. ¿He aquí el primer proceso administrativo!

La visión moderna, dinámica y vigorosa de un enfoque administrativo extraordinario fue enarbolada por Fayol, al --sustentar que la teoría administrativa no se limita únicamente a los negocios productores de utilidades monetarias, sino también a todas las formas de esfuerzo humano.

Y lo anterior se basó precisamente en un elemento importantísimo del método científico: La Observación.

Fayol observaba detenidamente que la Administración comprendía todo un sistema de actividades inherentes a todo es fuerza humano en cualquier fase o proceso de la conducta y desarrollo de los sistemas sociales.

Precisamente y como es lógico pensar, Fayol tenía una --mentalidad más genérica de la conceptualización de la Administración, tanto que las actividades primordiales a la industria él las separó en áreas:

- a) Técnico
- b) Comercial
- c) Financiera
- d) Seguridad
- e) Contable
- f) Administrativa

Hay que hacer notar que él consideraba a el área administrativa como la actividad superior, la más importante a partir de la cual se deriva el correcto desempeño de las otras arriba mencionadas. Esta última (la administrativa), estaba, según Fayol, estructurada en base a cinco factores: La Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

*¿Acaso es Fayol el primer autor que introduce un proceso administrativo capaz de abarcar la función administrativa en general?*

Definitivamente es verdad, no en vano muchos autores -- denominan a Fayol como *El Padre del Proceso Administrativo*.

Pero ésto no lo es todo en la grandiosa obra de Fayol.- El mismo establece como factores esenciales del desarrollo de su sistema administrativo, una serie de principios que quedan enumerados a continuación; (25)

- 1.- División del Trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de Mando
- 5.- Unidad de Dirección
- 6.- Subordinación de los Intereses Individuales al Interés General
- 7.- Remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Escala en Cadena (línea de autoridad).
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad en la Permanencia del Personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de Grupo

Con esta serie de principios Fayol logra bosquejar los factores esenciales que deben predominar en cualquier sistema administrativo para su buen funcionamiento y desarrollo.

A propósito de principios administrativos, transcribo - una parte de su obra *General and Industrial Management*, intitulada *Principios Generales de Administración*, realizada en los - primeros años de este siglo:

*La función administrativa tiene su única manifestación a través de*

(25) Claude S. George, Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Ed. Prentice Hall International. 1981. Pag. 107.

los miembros de la organización (cuerpo social). En tanto que las demás funciones ponen en juego el material y las máquinas, la función administrativa operó solo sobre el personal. La perfección y buen orden de trabajo del cuerpo social descansa sobre cierto número de condiciones denominadas indistintamente Principios, Leyes, Reglas.

De preferencia adoptaré el término Principios, aunque disociándolo de toda sugestión de rigidez porque en las cuestiones administrativas no existe nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción. -- Rara vez tenemos que aplicar dos veces el mismo principio en condiciones idénticas; hay que conceder una tolerancia para las diferentes variables circunstancias, para los trabajadores igual de diferentes y variables. Y para muchos otros elementos cambiables.

Por lo tanto, los principios son flexibles y susceptibles de adaptación a cada necesidad; es cuestión de saber como utilizarlos, lo que constituye un arte difícil que requiere inteligencia, experiencia, de cisión y sentido de la proporción.

Integrado por la discreción y la experiencia, la proporción es uno de los atributos principales del administrador. No existe límite para el "número de principios de administración" ya que toda regla o procedimiento administrativo que fortalece el cuerpo social o facilita su funcionamiento, ocupa un lugar entre los principios mientras, por lo menos, la experiencia confirme su merecimiento. Un cambio en la situación de los negocios puede ser el responsable de un cambio de las reglas que hablan sido engendradas por aquella situación (26).

En base a lo ya expuesto, puedo decir que la época de la Administración Científica proyectó las necesidades de la época, al buscar incrementar las utilidades de la industria de entonces.

Este aspecto reconfirma el hecho de que la Administración como conocimiento sistemático y reflexivo, nace por la necesidad de estructurar un sistema que permitiera a las empresas incrementar sustancialmente sus utilidades.

De igual forma; durante esta época la especialización --

(26) Merrill Harwood F. Clásicos en Administración. Ed. Limusa Wiley. 1982. Pag. 185.

en base a la correcta división del trabajo concurriría al logro del objetivo arriba mencionado. A pesar de que Taylor consideraba necesario establecer lo que podríamos llamar un clima laboral favorable, y justificar socialmente sus sistemas de incentivos, el obrero como ser humano todavía cargaba con la errónea circunstancia maquinal que ya Owen expresaba en sus estudios.

Sin embargo, las dinámicas y grandiosas innovaciones de esta época, se conformaron como trascendentes, ya que es precisamente esta corriente, la primera que da forma a la Administración como conocimiento, como saber y conduce necesariamente como ya lo expuse anteriormente, a la consecución de lo que hoy orgullosamente llamamos Administración Moderna.

Considero que la relativa profundidad con la que he tratado este punto se debe primordialmente a que, al ser la Administración Científica la primera corriente administrativa capaz de dar forma a los estudios en Administración definitivamente sienta las bases sólidas de interdependencia con las otras corrientes administrativas que le sucedieron.

A continuación, me permito presentar un cuadro que muestra a algunos autores de esta época con sus respectivas aportaciones para la misma. (cuadro 1)

CUADRO 1.

\*PRINCIPALES APORTACIONES DE LA EPOCA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Persona	Contribuciones
Henry L. Gantt.	1. La gráfica de Gantt. 2. Humanitarismo en el trato y pago de empleados 3. Enseñanza y adiestramiento de -

(\*) Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall International. 1981. Pags. 109 y 110.

Persona	Contribuciones
Hugo Munsterberg	<p>empleados.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="547 273 893 294">4. El servicio como objetivo</li><li data-bbox="547 319 983 364">1. Creación del campo de la psicología industrial.</li><li data-bbox="547 379 983 465">2. Iniciación de un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados.</li></ol>
Walter Dill Scott	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="547 495 983 563">1. Aplicación de la psicología a la motivación y productividad de los empleados.</li><li data-bbox="547 579 983 644">2. Aplicación de la psicología a la publicidad y a la administración de personal.</li></ol>
Harrington Emerson	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="547 674 983 742">1. Un enfoque más amplio sobre la estructura organizacional y su importancia.</li><li data-bbox="547 757 983 825">2. Énfasis sobre los objetivos de la empresa y su relación con la organización.</li><li data-bbox="547 840 983 908">3. Énfasis en la utilización de expertos: personal Staff, consultores, etc.</li><li data-bbox="547 923 983 961">4. Los doce principios de la eficiencia.</li></ol>
Harlow S. Person	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="547 991 983 1029">1. Reconocimiento académico de la Administración científica.</li><li data-bbox="547 1044 983 1140">2. Énfasis en el campo total de la administración, elevándolo de un movimiento dedicado al cronometraje y al aumento en la rapidez.</li></ol>
Henry Fayol	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="547 1170 983 1211">1. Concepto de la universalidad de la administración.</li><li data-bbox="547 1226 983 1264">2. Primera teoría comprensiva de la administración.</li><li data-bbox="547 1279 983 1323">3. Necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades.</li></ol>

## II.3

### La Epoca de las Relaciones Humanas

Debo recordar, que desde mi particular punto de vista, todas las épocas o escuelas del pensamiento administrativo a que me referiré, son *Interdependientes*, y no se pueden concebir como conocimientos aislados, sin relación en cuanto a su entorno histórico, social, económico, etc., ya que como lo dije anteriormente, los estudios realizados en la -- primera, dieron origen a los estudios de la segunda y así sucesivamente.

Una vez que la Administración, emergía rápidamente a -- todas las esferas industriales tanto en América como en Europa, resultado de las investigaciones de la Epoca Científica de la Administración, surgieron también otro tipo de investigadores administrativos que seguirían, definitivamente dando cuerpo y forma a nuestra disciplina de estudio.

Estos investigadores creían firmemente que la productividad no solo estaba en relación directa con un sistema de incentivos económicos, como lo decía la Administración -- Científica. Sabían que había algo más en el complejo proceso del desarrollo del trabajo humano y se dieron a la tarea de investigarlo. Tal vez la figura más representativa de esta época o corriente fue, el Psicologo George Elton -- Mayo.

Mayo, en compañía de Fritz Rothlesberger iniciaron -- ciertos experimentos avocados a descubrir el entorno psicociológico que las relaciones y reacciones de los obreros en las empresas.

Como todos ya lo estudiamos en el primer semestre de -- nuestra carrera, Mayo realizó a principios de 1924, una serie de experimentos en la susidiaria Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago. Estos experimentos dura

ron casi hasta la década de los 30's, y brevemente consistían en agrupar a varios obreros (mujeres), y ofrecerles incentivos de acuerdo al rendimiento total del grupo. Además se establecieron períodos continuos de descanso a lo largo de la jornada. Estos períodos cambian a menudo en la duración temporal, unas veces cinco minutos, otras diez, etc. Se ofrecían por la mañana y tarde alimentos, se modificó el horario de trabajo, suprimiendo la jornada los sábados. Se mejoró el ambiente y las condiciones de trabajo.

Como es lógico pensar, conforme el experimento avanzaba, la productividad se incrementaba en base a un espíritu de equipo entusiasta en todo momento. Desde luego surgió una plena convicción de que los factores antes mencionados y la productividad van de la mano. Sin embargo el tiempo pasó y se volvió al sistema inicial, las comodidades y mejoras en el ambiente y condiciones de trabajo se suprimieron y todo volvió a ser como antes. Para sorpresa de todos, la producción se mantuvo.

Como resultado a los estudios de Hawthorne, se puede concluir que el esfuerzo en grupo forma parte de una cultura propia, estructurada por el propio grupo trabajador. Además, agragando a la lista de las características del administrador que ya los economistas clásicos habían legado, Mayo menciona la de comprensión y reconocimiento al trabajador, considerado éste, como un ente individual, con objetivos y necesidades personales a cumplir y satisfacer correspondientemente.

Gracias a los estudios de Mayo el mundo administrativo pudo abrir sus puertas hacia la comprensión e inclusión en sus teorías de los factores psicosociológicos que rodean al trabajador y que indudablemente repercuten en la productividad empresarial, que definitivamente la participación y espíritu de equipo, son más fuertes que los incentivos económicos, para que el trabajador cumpla con sus tareas.

Mayo aporta para el área de personal, sus propias experiencias, de Hawthorne. La entrevista, la considera un --

elemento esencial para seleccionar y ubicar el elemento humano en el puesto adecuado. A propósito de ésto, Mayo decía:

*La entrevista tiene una importancia para el adiestramiento de administradores en el difícil futuro al que se enfrenta este continente y el mundo. Se ha dicho que el entrevistador, no tiene autoridad y que no toma acción. La acción solo puede ser tomada por la autoridad debida, y a través de la línea de autoridad formalmente constituida. No obstante, el entrevistador contribuye mucho a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, en esa línea. Lo hace, primero alejando la distorsión emocional y la exageración; segundo, su labor ayuda en forma manifiesta a la exposición exacta y objetiva del agravio que yace debajo de las diversas quejas (26).*

#### II.4 La Época de las Ciencias del Comportamiento

Motivados por los estudios de Mayo, otros estudiosos del entorno psicosocial en las relaciones humano-laborales fundan otra época o escuela que llamaron específicamente de las *Ciencias del Comportamiento*.

Esta época o corriente da visos de luz hacia 1940 y trataba de realizar investigaciones que permitieran, a través del mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa, aumentar el nivel de rendimiento y utilidad de la misma.

Cuatro figuras importantísimas aparecen en esta época: Douglas Murray McGregor, Mary Parker Follet, Chester Irving Barnard y Abraham Maslow.

Al igual que Mayo, McGregor siempre se preocupó por el elemento humano en las empresas, por sus múltiples interacciones con el medio ambiente por sus intereses, por sus ne

(26) Merrill Harwood F. Clásicos en Administración. Ed. Limusa W. -- 1982. Pag. 376.

necesidades, etc., Psicólogo y educador de profesión, McGregor sabía perfectamente que las organizaciones son -- sistemas sociales en los cuales existe un intercambio cultural.

Indudablemente su mayor contribución estriba en la propuesta de su teoría X/ teoría Y, que él consideraba satisfacía las necesidades de la época. Esta propuesta queda -- expuesta en su obra *El Lado Humano de la Empresa*, misma que -- nos muestra la necesidad que tiene la Administración, de -- ser tratada con bases científicas, como ya lo había pregonado Taylor y Fayol. Sin embargo, McGregor, señaló que -- los administradores aún están muy lejos de comprender a la Administración basada en principios científicos. Sabe perfectamente que la capacidad de predecir y controlar, son -- factores determinantes para el desarrollo de cualquier disciplina con bases científicas. La Administración debe adquirir las, debe ser capaz de adelantarse a las respuestas de la conducta humana; objetivo de la Administración en -- tanto que coordina el esfuerzo colectivo.

Considerando las afirmaciones de McGregor, consideró -- que es precisamente en esta época de las Ciencias del Comportamiento en donde se lucha por conciliar el aspecto objetivo, reflexivo, sistemático de la ciencia con el aspecto conducta, comportamiento, necesidad, esfuerzo del ser -- humano que es completamente subjetivo y dinámico. De tal forma que la Administración sigue construyendo sus cimientos y construyendo sus horizontes basada primordialmente -- por principios y leyes científicas pertenecientes a otras ramas del saber humano: Psicología, Sociología, Matemáticas, Biología, etc.

El mismo McGregor afirma que el administrador no debe conformarse como un científico social, pero debe ser capaz de aplicar los conocimientos de la Ciencia, a la Adminis--

tración, siempre con un criterio creativo y formativo de las circunstancias sociales que le dan vida.

Es en esta época, en la que sus sustentantes, propugnan por la desaparición del empirismo administrativo de la época. Ellos mismos aducen la gran importancia de considerar a la Administración no como un arte, sino como una disciplina o técnica basada en principios científicos.

Retomando en su corriente algunos estudios de Mayo, McGregor estima que durante la época de la Administración científica solo se tomaron en cuenta para el óptimo funcionamiento empresarial, incentivos económicos para el personal sin reflexionar que existen otros elementos importantes para motivar al personal a trabajar, estudiando desde luego como parámetro la conducta humana, sus necesidades e intereses, tanto individuales como en grupo.

Al hablar de necesidades e intereses que el obrero y su contexto grupal deben satisfacer, acaso nos estaremos refiriendo a las teorías desarrolladas por Abraham Maslow, estudioso de la conducta humana y sus necesidades, y contemporáneo a McGregor. Desde luego son estudios complementarios que trataré en su tiempo.

Hablaba de ese increíble sentido con que McGregor fundaba su teoría social de la Administración. Aunque no estoy completamente de acuerdo con McGregor (ya que la conducta humana es subjetiva y dinámica), es loable que él haya afirmado que la conducta humana es predecible dependiendo de los principios básicos y la exactitud con que se lleve a cabo dicha predicción.

Sin embargo, hoy sabemos que la estadística solo puede proveernos de cierto grado de certidumbre en los hechos de índole social, proyectándonos en el mundo de la probabilidad.

McGregor tuvo que resaltar las deficiencias de los sistemas tradicionales instituidos por el científicismo admi-

nistrativo. El aduce que las organizaciones sociales siempre se desarrollan y son distintas en cuanto a sus fines, por lo tanto los principios tradicionales deben analizarse y adecuarse a ellas.

Por otra parte, mencionaba la importancia de imbuir en el estudio de las organizaciones modernas sus interacciones con su medio ambiente. Sabemos que existen factores políticos, económicos y sociales que influyen directamente sobre cualquier organización social.

McGregor propuso estudiarlos y determinar su grado de influencia, para poder plantear optimamente las funciones empresariales, encauzando debidamente el esfuerzo coordinado de los trabajadores.

Precisamente su teoría Y, es un modelo proyectivo de los principios en los que se basaba la Administración tradicional, misma que deriva del cientificismo administrativo. Esta teoría precisaba:

- a) La repugnancia innata del ser humano hacia el trabajo, evitándolo siempre que le sea posible.
- b) Como consecuencia la coercitividad existente para hacerlo trabajar, fundada en amenazas y castigos.
- c) El ser humano, ya como una de sus características esenciales, prefiere, desprenderse de sus responsabilidades y ser dirigido, deseando sobre otras cosas su propia seguridad.

Como ya lo había mencionado, McGregor sabía que tales afirmaciones han quedado invalidadas las ciencias sociales, mismas que habían alcanzado un desarrollo vertiginoso en una época.

Estas sustentaban (y volvemos a ciertos estudios dados a conocer por Abraham Maslow), que ciertamente el hombre - encontró primeramente motivación en los incentivos materiales, fue porque sus necesidades primarias, como el comer o vestir no estaban satisfechas.

Al satisfacer dichas necesidades, el ser humano tiende a gradualmente irse formando otras necesidades a su estructuración social, recordemos a Aristóteles en su aseveración del *Zoon Politicon*, y por lo tanto necesita satisfacerlas ya no materialmente, ya que dichas necesidades no podrían ser satisfechas utilitariamente; el ser humano debe conseguir afecto, reconocimiento, estimación y prestigio de su entorno social.

En base a todo lo ya expuesto en esta época clave para el desarrollo de la Filosofía Administrativa, McGregor, tomando en cuenta la flexibilidad de los principios administrativos, expone algunos de ellos en su teoría y que resume en:

- a) El considera dentro de esta teoría una -- reacción natural por parte del ser humano hacia el trabajo al igual que si se tratara de un juego o un descanso. En su esencia el -- ser humano gusta y disfruta de trabajar.
- b) El ser humano se debe autocomprometer con los objetivos perseguidos en la realización de su trabajo. El castigo y la represión no son los únicos métodos para lograr que el -- hombre trabaje.
- c) El hombre puede acostumbrarse dentro de -- las condiciones óptimas de trabajo, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. Si en algunas ocasiones rechaza las responsabilidades es por consecuencia de su

propia experiencia y no por su calidad de ser humano.

d) El ser humano es innatamente creativo e ingenioso en la resolución de problemas.

e) Los atributos humanos ocupados para el desempeño del trabajo solo se están ocupando parcialmente.

Sin duda alguna todas estas teorías dan mayor forma y objeto a la Administración ya que permiten visualizar y tratar de concatenar los importantísimos aspectos sociales de la empresa con la relación productividad. Pero creo que estos estudios y principios sustentados por Douglas McGregor, están visualizados restrictivamente a la utilidad que se podría obtener al impulsar y aplicar modificaciones sistemáticas a las condiciones laborales. No hay que olvidar que ya Fayol había dado al mundo de la Administración, 'un proceso administrativo definido con el cual podemos observar y tratar a la organización en general, sin descuidar la totalidad de interacciones que la afectan. Como menciona Andrés Paniagua Aduna: *McGregor no llega a rebasar su formación pragmática, concreta, positivista, característica de las escuelas norteamericanas y permanece manejando los conceptos científicos para simple aprovechamiento en fines específicos y la resolución de los problemas administrativos. McGregor no llega tan siquiera a plantear, los problemas de la organización productiva de la moderna empresa o industria como problemas sociales, sino que se restringe al simple análisis de la actitud y la dinámica de la organización en relación con la productividad y con los problemas administrativos concretos (27).*

Dentro de esta misma filosofía, Mary Parker Follet incorporó estudios hacia la comprensión por parte de los administradores, a las motivaciones individuales y en grupo de los trabajadores.

(27) Ríos Szalay Adalberto. Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México 1978. Pag. 155.

Ya en 1932 Mary Parker Follet, afirmaba en sus obras que el método científico podía aplicarse a la solución de problemas de índole social en cuanto a las realaciones -- que se mantienen en una organización. A pesar de no tener una formación como administradora, Mary Parker Follet escribió acerca de la Administración, enriqueciéndola con sus aportaciones a la época de las Ciencias del Comportamiento.

A propósito de las consideraciones que sobre las bases científicas de la Administración se hizo, transcribo una parte de su obra *La Administración como profesión*, misma -- que nos muestra sus lógicas deducciones acerca del tema:

*Tenemos muchas indicaciones de que cada vez se aplica más el método científico a la Administración de Empresas. Lo primero, desde luego, en el desarrollo de la llamada Administración Científica que, después de sus etapas iniciales, empezó a preocuparse de la técnica administrativa así como de la técnica de funcionamiento.*

*En segundo lugar, existe la tendencia creciente hacia la administración especializada, o la que se está llamando funcionalizada no -- ha sido llevada muy lejos todavía.*

*En algunos casos, el único signo que vemos de ella, más allá del reconocimiento de que los diferentes tipos de capacidad, es el empleo de expertos para problemas especiales.*

*En otros casos, se ha dado un paso más y se ha creado un departamento de planeación; pero los poderes concedidos a los departamentos de planeación varían grandemente de una a otra fábrica; algunos de -- ocupan solamente de problemas ocasionales a medida que se les solicita y otros son únicamente cuerpos consultores.*

*Sin embargo, en la mayoría de las fábricas, la funcionalización de la administración es un proceso que, recientemente, en una u otra forma, ha ganado mucho terreno. O sea que, generalmente se acepta -- el hecho de que los diferentes tipos de problemas, requieren distintos conjuntos de conocimientos.*

En tercer lugar está disminuyendo la autoridad arbitraria, indicación indudable de que se está concediendo más valor al método científico. La tendencia actual es la de investir de autoridad a la persona que tiene más conocimiento de la cuestión y más habilidad para -- aplicar ese conocimiento. Por ejemplo, el dar empleo se basa ahora en determinados principios y conocimiento especial. La labor de dar trabajo se confía a aquellos que tienen ese conocimiento. NO es asumida por cualquiera en virtud de determinada posición (28).

Con respecto a otro grande de esta época, Chester I. - Barnard, podemos mencionar su visión adecuada de como deberían estructurarse organizativamente las empresas, además de sugerir aplicaciones sociológicas que la misma, de tal forma que se pudiera apreciar como un Sistema Social.

Barnard siempre pensó que los principios administrativos podrían aplicarse a cualquier organización independientemente de sus objetivos. Recordemos las teorías de Fayol sobre este particular.

Como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company de 1927 a 1948, Barnard desarrolla conceptos administrativos importantísimos, pero tal vez su mayor aportación -- sea la que visualiza a la organización con un enfoque de sistema interactuante con el medio que lo rodea. Precisamente este enfoque permite comprender a la organización como un sistema dentro del cual interactúan actividades dirigidas y coordinadas adecuadamente, mismas que permiten al trabajador aquilatar el intentar superar sus limitaciones físicas y mentales a manera de lograr los objetivos institucionales. *¿Acaso este es el comienzo de la implementación de un principio que permite identificar y conciliar el interés particular - con el interés general?*

Definitivamente, esto es cierto, B arnard evaluó los intereses individuales encauzándolos hacia la consecución de los objetivos institucionales y procurando al máximo de sa

(28) Merrill Harwood F. Clásicos en Administración. Ed. Limisa W. 1982. Pags. 265 y 266.

tisfacción para los trabajadores. Como vemos, la sociología, la economía, la psicología y otras ciencias sociales, han permitido a la Administración descubrir nuevos horizontes que pueden en determinado momento ayudar a que la Administración como conocimiento mismo, pueda comprender mejor los complejos procesos sociales.

Al mencionar a Abraham Maslow, nos estamos refiriendo a un hombre con formación psicológica y plena conciencia del desarrollo y consecuencias de la conducta humana.

Maslow, como todos sabemos, desarrolló todo un sistema que permite comprender las necesidades humanas. Desarrolló una pirámide sistemática en donde divide las necesidades que el hombre en su trayectoria vivencial tiene que satisfacer. Esta escala de necesidades queda representada de la siguiente manera:

- 1) Satisfacción de necesidades primarias o básicas: comer, vestir, etc.
- 2) Satisfacción de la necesidad de seguridad: asegurar una continuidad en la satisfacción de necesidades primarias.
- 3) Satisfacción de la necesidad de reconocimiento: debe, para lograr un equilibrio entre lo económico y lo emocional, de haber un aprecio patente por parte de la sociedad que le rodea.
- 4) Satisfacción de la necesidad de autoestima: el individuo necesita sentirse seguro de sí mismo y por consecuencia de sus capacidades físicas y mentales.
- 5) Satisfacción de la necesidad de autorrealización: el individuo logra una óptima satisfacción de las necesidades anteriores al unificar y equilibrar sus valores.

Se puede decir que esta escala de necesidades fue un instrumento vital para el desarrollo de la época de las Ciencias del Comportamiento y podemos afirmar que: Los resultados obtenidos durante esta época, no contemplan a la Administración solo como un conjunto de reglas y principios técnicos, sino que intentan conciliar la subjetividad y dinamismo de la conducta humana con la objetividad científica. Esta reflexión se incorpora al pensamiento de la Filosofía Administrativa, al considerar el factor humano, el más importante para el adecuado desarrollo de las organizaciones. Para satisfacer este desarrollo el administrador debe crear un clima laboral adecuado, y que permitan al trabajador contribuir a los objetivos institucionales, de tal suerte que él se sienta enteramente satisfecho.

## 11.5 La Época Cuantitativa de la Administración

Como consecuencia de la segunda guerra mundial, el pensamiento administrativo se ocupa de un elemento importantísimo para la solución y desarrollo de las operaciones a realizar. Como sabemos perfectamente la guerra, desde épocas muy antiguas ha dado la pauta para el desarrollo de conceptos administrativos. Hago incapié en que esta época o escuela administrativa es lógica consecuencia de los estudios de las épocas precedentes. El objeto de estudio de esta corriente del pensamiento administrativo no es otra cosa que el impulso de nuevas técnicas que permitan dar solución a los problemas de las cada vez más complejas organizaciones modernas.

Tomando como referencia el principio administrativo de la división del trabajo, se propone estructurar un sistema

interdisciplinario que implemente nuevas técnicas para la óptima consecución de los objetivos organizacionales. Las organizaciones modernas, se han dado cuenta de la validez de las teorías del Pensamiento Administrativo, las han estudiado y analizado y concuerdan en que la organización moderna, debe ser vista como un sistema abierto, en el cual hay variables que lo modifican y refuerzan. Además sabemos que hay factores internos y externos que la influyen. Y que dependen del adecuado manejo e interpretación de dichos factores, el éxito o fracaso de cualquier empresa u organización.

Estos factores pueden ser de índole puramente económica, social, política, psicológica, biológica, etc. Es precisamente este punto el que obliga a las empresas u organizaciones sociales modernas a aportar grupos interdisciplinarios de profesionales, capaces de encauzar positivamente los efectos de dichos factores. La Administración no puede quedar al margen de los múltiples efectos del medio ambiente, de sus relaciones y de sus sólidas estructuras de análisis. Es por ésto la importancia de esta Escuela, en tanto que interdisciplinariamente agrupa tantas soluciones como problemas surgan en la compleja Administración Moderna. A continuación (cuadro 2), presento las principales técnicas emanadas de esta corriente:

CUADRO 2

\* RESUMEN DE TECNICAS CUANTITATIVAS

Técnica	Contribuidores	Area de aplicación
Teoría de decisiones (incluyendo teoría de la organización, teoría del aprendizaje	R.M. Tjjarall - W. Edwards C.I. Barnard C. Hitch K.J. Arrow	Determinación de los objetivos de la empresa, evaluación de conflictos e interacciones de grupos, estimaciones de realización de trabajos, análisis organizado

(\*) Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo.- Ed. Prentice Hall Internacional. 1981. Pags. 158y 159.

Técnica	Contribuidores	Area de aplicación
cibernética y sub optimización.	C.W. Churchman H.A. Simon N. Wiener	
Diseño experimental	R.A. Fisher W.G. Cochran G.M. Cox M.G. Kendall	La aplicación de las técnicas de diseño experimental son básicas - para la construcción de cualquier modelo predictivo.
Teoría de juegos	J. Von Neumann O. Morgenstern M. Shubik	Tiempo y precios en un mercado -- competitivo, estrategia militar.
Teoría de información	C. Shannon S. Goldman W. Weaver	Diseños de sistemas de procesa- - miento de datos, análisis organi- zado, efectividad de la publici- dad en investigación de mercados.
Control de inven- tarios	F.W. Harris T.W. Whitin J.F. Magee K.J. Arrow T. Harris J. Marschak	Tamaño del lote económico y con- trol de inventarios
Programación lí- neal	L.V. Kantorovich T.C. Koopmans W. Leontieff G.B. Dantzig R. Dorfman P. A. Samuelson	Distribución de equipo y personal, programación, análisis de insumo- producto, rutas de transporte, mez- cla de productos, procesos de asig- nación.
Teoría de probabi- lidades	R.A. Fisher T.C. Fry W. Feller	La teoría de la probabilidad entra casi en todas las áreas de aplica- ción.
Teoría de colas	A.K. Erlang L.C. Edie P.M. Morse M.G. Kendall	Control de inventarios, control de tráfico, sistemas telefónicos, ho- rarios para recibir pacientes en - los hospitales, comunicaciones por radio, etc.
Teoría de reempla- zos	G. Terborgh J. Dean	Reemplazo de equipo por fallas o de- terioro.
Técnica	W.E. Deming H.F. Dodge H.G. Romig	Control de calidad, contabilidad - y auditoría simplificadas, investi- gaciones de mercados sobre consumi- dores y preferencias por productos
Teoría de simula- ción (incluyendo el método de Mon-	C.J. Thomas W.L. Deemer R.E. Zimmerman	Evaluación de confiabilidad de sis- temas, estudios de logística en -- sistemas, control de inventarios y

Técnica	Contribuidores	Area de aplicación
te Carlo)	N.H. Jennings	requisitos de mano de obra.
Teoría de las de	A.Wald	Estimación de parámetros en mode-
ciones estadís	E.C. Molina	los probabilísticos.
ca	O.L. Davies	
	W.A. Shewhart	
	R.Schlaifer	
Lógica simbóli-	G. Boole	Diseños de circuitos, Inferencia
	A.N. Whitehead	legal, por ejemplo, revisar la --
	B. Russell	consistencia en un contrato.
	P.F. Strawson	
	W. E. Cushen	

## C A P I T U L O    I I I

### TEORIA GENERAL DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA

#### III.1

#### Concepto de Administración

Una vez visto el concepto universal de la Filosofía, como un conocimiento racional, reflexivo, sistemático y lógico, además de maravillarnos con el devenir auténtico de la Administración, su nacimiento y evolución, es importantísimo referirnos a la teoría administrativa general, resultante de las diversas escuelas o corrientes que ya analizamos.

Recuerdo que cuando ingresé a estudiar la carrera de Administración, una pregunta, tal vez la más importante vino a mi mente: ¿Qué es la Administración?

Aunque modestamente tenía alguna noción sobre su esencia conceptual, quería conocerla, tratarla y comprenderla a tal grado de llegar a conciliar mis ideas con su existencia misma.

El principio de mi deseo, fue pesado, lleno de obstáculos, ya que los conceptos que sobre Administración existen, son variados en cuanto a su contenido. Hay quienes consideran a la Administración desde un arte hasta una disciplina, pasando por ciencia y técnica. Sin embargo, siento que se ha llegado poco a poco, a comprender, aunque no totalmente lo que es Administración.

El correr del tiempo y las inquietudes que me abordaron desde el inicio de mi carrera, me obligaron a estudiar a la Administración un poco más profundamente sin ignorar el entorno filosófico que nos muestra el camino correcto a seguir.

He llegado a una conclusión acerca del concepto de Administración y se que muchos investigadores exhaustivos de la materia, podrán estar en desacuerdo, sin embargo, antepongo la objetividad de mis investigaciones y el propio espíritu universitario -- que propone a cada estudiante, la capacidad de dudar.

Para ilustrar lo antes mencionado cito algunos conceptos de Administración, que generalmente se manejan en los textos y reservo para el final de ellos, mi propio concepto.

a) Henri Fayol dice: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar". (29)

b) Peterson y Plowman se centran más al decir: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (30)

c) Isaac Guzmán Valdivia: "La Eficacia de la Dirección Social. considera con este concepto, a la Administración como la "Ciencia de la Dirección Social". (31)

d) Agustín Reyes Ponce afirma -- que la Administración: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (32)

e) José A. Fernández Arena, considera a la Administración como ciencia social que "Persigue la

satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través de un esfuerzo humano". (33)

Una vez expuestas las anteriores definiciones sobre Administración, esamos en posibilidad de emitir una más clara y sencilla desde mi particular punto de vista y en base a lo mencionado en el primer capítulo de este modesto trabajo.

Considero que la Administración, en nuestros días es una técnica que tiene por objeto, lograr la máxima eficiencia en el desarrollo del proceso de toma de decisiones, de tal forma que el esfuerzo humano coordinado, sea encauzado al óptimo logro de los objetivos institucionales.

Analicemos esta definición detenidamente. La Administración hasta hoy, se configura dentro del campo del saber humano como una técnica, basta recodar a la Filosofía como conocimiento total de la fenomenología natural, y como van desgajándose las ciencias particulares de ella, una vez que la dinámica del conocimiento total de las cosas profundiza en aspectos específicos de dicho conocimiento.

(29) Henri Fayol. "Administración Industrial y General" Ed. Herrero, 1963. Pag. 138.

(30) E. Peterson y G. Plowman "Organización y Dirección de Empresas". Ed. Uteha. 1961. Pag. 36.

(31) Isaac Guzmán Valdivia. "La Ciencia de la Administración" Ed. Limusa W. México 1967. Pag. 12.

(32) Agustín Reyes Ponco. "Administración de Empresas" Primera Parte. Ed. Limusa W. México 1981. Pag. 26

(33) José A. Fernández Arena. "El Proceso Administrativo" Ed. Herrero. 1970 Pag. 72

El hombre descubre su maravillosa capacidad de poder encerrar, aislar, sistematizar, lógica y racionalmente aspectos específicos de todo el conocimiento fenomenológico dando origen a la ciencia, conocimiento estricto y sistemático de la realidad.

Las ciencias particulares van definiendo y estructurando su objeto y métodos de estudio. Consecuentemente sus estudiosos también van especializándose.

Recordemos que una ciencia se erige como tal al considerar a su objeto de estudio ya no desde un punto de vista totalitario. La técnica es un conjunto sistemático de reglas y procedimientos para el logro de un objetivo determinado.

Si digo que la Administración es una técnica y no una ciencia, no es porque esté rebajando su calidad, sino por el contrario, estoy ubicándola en el campo del saber humano que le corresponde.

Al comparar a la ciencia con la técnica en cuanto a sus aplicaciones y objetivos, nos damos cuenta que la ciencia no se podría aplicar sin una técnica definida que como consecuencia emana un método específico de aplicación.

La ciencia en cuanto a sus leyes y principios permanece estable aún cuando se complementa; la técnica es dinámica, vigorosa a la aplicación científica. No debemos olvidar que al surgimiento de una técnica nueva en cualquier campo de aplicación, el conocimiento metodológico de dicha aplicación cambia tajantemente. Esta es una característica primordial de la técnica y por ende de la técnica administrativa actual.

Las leyes y principios científicos que regulan la vida fenomenológica natural, se descubren dada su esencia material y los medios e instrumentos necesarios para aplicar dichas leyes y principios a la sociedad se crean apegándolas a la estructura definitiva de una técnica.

La Administración es una técnica de reciente estudio (apenas un poco más de un siglo del inicio de su estudio sistemático) y debemos recordar que nació precisamente atendiendo al problema de los incipientes dirigentes industriales de mejorar las líneas de producción a manera de reducir los costos e incrementar las utilidades. Como vemos la Administración responde a la previsión y en su caso a la solución de problemas organizacionales, además que el curso que tome cualquier proyección administrativa, estará dictado por los niveles organizacionalmente establecidos.

Es entonces la reflexión de que es precisamente en el punto del desarrollo en la toma de decisiones, para responder a algún problema o plan establecido, donde la Administración alcanza su máxima esencia. Es innegable el hecho de que la Administración responda a la solución de los problemas a que se enfrenta cualquier organización y que ésta se dicte en el desarrollo de la toma de decisiones.

En cuanto al aspecto humano es indiscutible que la Administración solo administra (valga la redundancia) el esfuerzo humano de tal forma que lo coordina óptimamente para el mejor y eficaz logro de los objetivos organizacionales.

No podemos afirmar, por la aberración que encierra tal enunciación, que existe la Administración de cosas. Es definitivamente el esfuerzo humano el que por naturaleza misma, se coordina, logrando con ello el manejo eficiente de cosas e instrumentos necesarios para producir bienes, servicios, etc. Como podemos observar, somos nosotros los administradores, los que debemos afrontar con responsabilidad, objetividad y lógica, el problema de ubicación de la Administración, dentro del campo del saber humano que le corresponde.

Quiero ser explícito, al decir que todos los conoci-

mientos universales se complementan unos con otros. El hecho de mencionar a la ciencia y a la técnica como su instrumento de aplicación, no significa de ninguna manera que la ciencia se coloque por encima de ella, por el contrario cada campo del saber debe ser ubicado en su lugar. Que sería de la ciencia sin la técnica y viceversa. Llegamos al grado de pensar que sería de la medicina sin la biología, etc.

La Administración hasta nuestros días, al involucrar la coordinación del esfuerzo humano dentro de su objetivo, no es lo suficientemente objetiva como pudiera pensarse.

Sin embargo, al hablar de esta conciliación dinámica del ser humano con la objetividad científica, no significa que la Administración no tenga fundamentaciones o bases científicas. Como ya lo había mencionado, la Administración emplea bases de otras ciencias, como la psicología, sociología, etc. Sin embargo no podemos afirmar que la Administración como conocimiento no llegue algún día a ser una ciencia bien formada y estructurada. De hecho pienso que lo está logrando al tratar de circunscribir, aislar, encerrar conocimientos que formen su objeto de estudio propio.

Tal vez estos conocimientos se encuentran, por su naturaleza, en otras ciencias. Estamos empezando, y al hablar de que nosotros los administradores podemos ser científicos en el tratamiento que debemos a nuestro estudio, estamos haciéndolo muy bien. Ya decía que no es el campo de estudio lo que determina a un profesional como un auténtico científico, sino la actitud, la conducta con que se enfrente a los problemas que plantea la cada vez más compleja sociedad en que vivimos.

Al ubicar a la Administración donde le corresponde como conocimiento mismo, obtendremos una gran ventaja, habremos avanzado aún más en el intento supremo de poder explicar más lógicamente y racionalmente su objeto de

estudio, logrando con ésto dar una solución más profunda y sistemática a los problemas que se nos llegaran a presentar en cualquier organización. No hay nada como poder tratar con un sistema teórico-práctico bien planteado, de acuerdo a lo que debe ser, ni más ni menos, sin puntos y comas extras, sin confusiones, apegado a lo que nos marca la sabia estructura de la Filosofía, misma que ubica correctamente a los diversos campos del saber humano que nos explican la fenomenología natural que nos rodea.

Es importante, precisamente para llegar a ser verdaderos científicos en el tratamiento de nuestro estudio (dado lo riguroso como debe tratarse al estudio administrativo), recordar que a la Administración jamás se le podrá ver como una ideología, ya que esta en su esencia encierra un alto grado de condicionamiento que es exteriorizado por el núcleo social que la enarbola. Incluso podemos confundirnos cuando dicho núcleo social la expresa racionalmente.

Repasando las bases científicas podremos darnos cuenta que de ninguna forma se vinculan con la forma de sentir particular de sus seguidores e investigadores, por el contrario, la ciencia debe ser cien por ciento objetiva.

Ya sea en América, Europa, Asia, tratase de cualquier sistema, económico, político y social, la Administración se dá de una forma idéntica sin mancharse de el poderoso monstruo ideológico preponderante en el lugar en donde se aplique.

Haciendo mayor referencia a este punto, no debemos olvidar que formamos parte de un mundo total, íntegro, sin divisiones y desgajamientos, en cuanto a que todos somos seres humanos capaces de pensar, reflexionar acerca de nuestro presente y futuro.

Precisamente por ésto, pienso que no debemos circuns-

ribirnos a una sola fuente en el aspecto administrativo. Este monstruo ideológico nos ha encerrado, nos ha puesto un muro tan alto que no podemos ver más allá de donde el sistema que lo sostiene quiere. Y ésto como reflexión oportuna, cuantas obras norteamericanas sobre Administración conocemos; ¿Qué acaso en otras partes del mundo no se escribirá sobre Administración?; ¿No se dará ésta en sus procesos sociales, económicos y políticos? Seamos capaces de dudar y tratar de indagar, investigar, dilucidar otras teorías administrativas que tal vez puedan mediante un proceso de adecuación, aliviar en gran manera nuestros problemas nacionales.

Es urgente que todos los estudiosos de la Administración mediten cuidadosamente en la necesidad que tiene nuestra disciplina de tratarla con fundamentaciones homogéneas y no con diversidad de conceptos y reflexiones, como se le ha venido tratando hasta nuestros días.

Debemos formar una estructura teórica firme, que no se debilite, que se encuentre formada por elementos homogéneos en cuanto a su concepción universal, solo así podremos agilizar y optimizar nuestras decisiones conducentes a mejorar nuestro nivel de vida.

El propio estudio de la Filosofía, me hace detenerme un poco en este punto y explicar desde un punto de vista <sup>AXIOLÓGICO</sup> taxonómico, lo que podría en determinado momento significar lo óptimo, lo bueno o lo mejor, al hablar de los resultados de una buena Administración.

Definitivamente siento que la Administración no puede observarse, hablando de ella como conocimiento mismo, desde un ángulo <sup>AXIOLÓGICO</sup> taxonómico; es decir, empezar a discriminar su aplicación con base en una escala de valores.

La Administración, no es "buena" ni "mala" como conocimiento mismo. La escala de valores discriminante surtirá sus efectos en cuanto a la aplicación de la Ad

ministración y de acuerdo a las costumbres y hábitos - del sistema grupal en donde se aplique.

Como ejemplo podemos señalar, que hay mucha gente - que piensa que la Administración solo sirve para explo - tar al obrero y sacar el mayor provecho utilitario.

Sin embargo sabemos que no es así, la Administra - ción es pura, íntegra en su conceptualización estructu - ración como conocimiento. Y ésto es completamente aje - no a las consecuencias o resultados de su aplicación.

Por otra parte hay que mencionar el aspecto, que - por ignorancia o falta de seriedad y riguroso sentido común algunos de los llamados "Estudiosos de la Admi - nistración", llaman a nuestra disciplina como un Arte.

¿Sabrán que es lo que implica llamar a la Adminis - tración un Arte? Todos lo que de alguna manera han es - tudiado un poco a los diversos campos del saber huma - no, habrán advertido que el arte en sí, entraña una de - terminada habilidad para realizar algo. Incluso sabe - mos que el arte emana creatividad, dinámica, cierta - personalidad particular.

La Filosofía es clara cuando menciona que el arte - no está separado de un proceso creativo, personal, sub - jetivo, mismo que lo avala y refuerza.

Como consecuencia, el arte no escapa, al hablar de - creatividad dinámica, a entablar un vínculo poderosí - mo con el sentir particular, individual y por ende a - responder, a representar una determinada escala de va - lores.

Y como ya vimos en el punto de este trabajo que tra - ta sobre ideología y arte, las dos van de la mano, in - cluso se complementan, embonan perfectamente, dado que el arte al expresar el sentir particular de un determi - nado grupo, influido por su medio y entorno social, - lleva una buena dosis ideológica que como ya analiza - mos no es desinteresada y proyecta a la subjetividad - misma, dado que las bases científicas no deben por nin

gún motivo apartarse de la objetividad.

Hay una observación que es importante aclarar para no caer en contradicciones. Cuando se menciona a la Administración como una disciplina de estudio se podría pensar que se está cayendo en algo amorfo, sin sentido.

Me permito remitir a la definición que de disciplina refiere el diccionario: Disciplina es una doctrina; sinónimo: Enseñanza.

La Administración como disciplina comprende el aspecto enseñanza y se usa como un elemento que nos permite equivaler al conocimiento administrativo cuando se menciona "disciplina administrativa".

### III.2 Fundamentos y Principios de la Administración.

Bien, una vez analizado el aspecto de la conceptualización de la Administración como una técnica, basada en un método definido, de la cual es elemento esencial, dispongamonos a estudiar sus fundamentos y principios.

Al hablar de los fundamentos de la Administración intentamos esclarecer cuales son sus bases, cual es la razón de ser de ella, cual es su motivo.

Como veíamos en el punto anterior, la Administración se le ha querido fundamentar con una serie diversa de explicaciones no homogéneas, con distintos conceptos y reflexiones.

Para aclarar lo anterior, que mejor que un autor representativo de la docencia en Administración: Agustín Reyes Ponce. "En nuestra opinión, las reglas y los instrumentos administrativos, ciertamente se fundan en principios como los de la especialización, de la unidad de mando, del objetivo, de la coordinación, etc. Pero tales principios, al menos los que hasta hoy la forman, son de índole sociológica, psicológica, económica, jurídica, etc.: La Administración no hace sino deducir de ellos las reglas y los elementos que la constituyen.

Es por tanto científica en su base, aunque en su naturaleza sea una técnica. Sin embargo, como ocurre con otras muchas disciplinas en el mundo de la moderna epistemología, en que día a día están surgiendo nuevas ciencias que se desgajan de otras con las que estaban confundidas, y se constituyen en unidades autónomas, ciertos principios, como el de la unidad de mano, el de la coordinación de intereses, que anteriormente eran indiscutiblemente propios de otras ciencias, se están agrupando y tomando unidad, no solo por la unidad del fin para que se usan, sino aún por su propia naturaleza, alrededor de un campo específico de la actividad humana: Consideramos por ello, que es indiscutible que está naciendo la Administración, aún como ciencia, o sea, como el conjunto de los principios específicos de la coordinación. Señalar el momento concreto de que esa ciencia engendrada, sea dada a luz, es difícil de precisar: Quizá ya pueda hablarse de una verdadera ciencia administrativa; quizá estemos todavía a punto de que nazca.

Lo único que no puede admitirse es que se le quiera llamar ciencia, por el solo hecho de poner en orden más o menos discutible unas cuantas reglas o principios". (34)

Más claro no podría quedar, para lograr entender las fundamentaciones de la Administración. Sin embargo, sin pensar a la ligera, afirmo, a pesar del texto de Agustín Reyes Ponce, que aún no nos encontramos con una verdadera ciencia administrativa. Es importante recordar que la Filosofía precisamente especifica el proceso de desgajamiento del conocimiento general, en unidades de conocimiento particulares llamadas ciencias.

Los fundamentos de la Administración, y es importante mencionarlo, están dados por una esencia natural de acuerdo al propio objeto de la misma; es decir, la serie de bases, motivos, razones en las cuales se estructura la Administración como conocimiento, contienen un grado multivariado de factores que se interrelacionan y optimizan el objeto administrativo: La toma de decisiones.

---

(34) Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Primera parte. Ed. Limusa. México 1981. Pags. 23 y 24.

La Administración tiende a la orientación científica. - Paulatinamente estoy seguro, y no tardará mucho, en que - la Administración encaje en el saber humano como una ciencia.

Cuando tocamos el punto de la optimización del proceso de desarrollo en la toma de decisiones, implícitamente reflexionamos acerca de la complementación de diversos enfoques del conocimiento humano para que dicha optimización se de. Al querer desarrollar en cualquier organización - soluciones o programas tendientes a mejorar algún área específica, el proceso de toma de decisiones que se debe seguir para coordinar el esfuerzo humano que nos conduzca al logro de dichos objetivos, estará en función de los factores o variables, ya sean estas de índole económica, social, política, sociológica, psicológica, que manejamos en nuestro sistema organizacional.

Aquí surge la importancia de manejar el enfoque de sistemas que nos permite observar las múltiples relaciones con nuestro medio interno y externo así como sus vinculaciones con el entorno institucional.

Estamos ahora en posición de poder expresar en que se fundamenta la Administración con respecto a su objeto, a su razón de ser. Si nosotros volvemos nuestra mirada a las definiciones que sobre Administración enuncié en el primer punto de este capítulo, lógicamente podemos entre-sacar los fundamentos necesarios para justificar el objeto de estudio de nuestra disciplina: La toma de decisiones.

La primera de esas reflexiones es la de considerar a la Administración, como "un proceso", al hablar de las etapas del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar. En segundo lugar debemos meternos muy bien en la cabeza, que solo puede existir la Administración del -

recurso humano y evitar, esquivar, repeler la aseveración de Administración de cosas, absurda lógicamente. Con base en este fundamento, una tercera reflexión: La Administración siempre buscará coordinar de la mejor manera a dicho recurso humano para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

Quiero hacer un paréntesis, en este punto, como ya analizamos en su oportunidad, la Administración nace originalmente para satisfacer las necesidades de los primeros hombres de industria, establecer un sistema administrativo tal, que pudiera permitirles reducir al máximo los costos de producción y obtener el máximo de utilidades en sus negocios.

Dicha aseveración podría hacernos pensar que esa coordinación del esfuerzo humano de que habla nuestra Administración, se enfoca a satisfacer la necesidad originalmente planteada y que ella es en sí un medio de explotación y represión de la clase trabajadora.

La sociedad ha ido evolucionando, y no se ha perdido de vista afortunadamente, el gran valor que tiene la Administración en la implantación de programas de desarrollo y producción de bienes y servicio, necesarios y positivos para mejorar nuestra calidad y nivel de vida.

Estoy plenamente consciente que las fundamentaciones administrativas que he analizado son las esenciales, aunque definitivamente no son todas. Como en un principio lo marqué, repito que mi capacidad académica no es lo suficiente profunda como para poder crear nuevas teorías acerca de la Administración. El objeto que persigo al elaborar este trabajo es el de ubicar correctamente en el campo del saber humano que le corresponde, a la Administración. Sea ésto la motivante, para algunos otros estudiosos de la Administración.

Considero precisamente que una parte de esta ubicación

se dá al expresar como objeto de la Administración al proceso de toma de decisiones, incluyendo este concepto en su definición. Esto permitirá desarrollar mejores técnicas de precisión de problemas, bajo ciertas circunstancias determinadas con anterioridad.

Con base en lo anterior la Administración puede llegar a establecer relaciones innatas con otros procesos que se pensaban aislados. Hay que recordar que todo el conocimiento humano es complementario y por ende todos los procesos científicos y tecnológicos, tienen relación los unos con los otros.

Además, si el proceso de toma de decisiones se establece en forma coherente, lógica y racional nos permitirá, confirmar nuestros resultados, en las mismas condiciones indispensables que operaron originalmente.

No puedo negar que son precisamente las afirmaciones erróneas sobre la Administración, las que han provocado orientar renovados esfuerzos hacia mejores y acertadas afirmaciones, afinadas todas ellas, lográndo con ello estructurar un cuerpo homogéneo de conocimientos sobre la Administración.

Por lo que respecta a los principios de la Administración, independientemente de su procedencia científica, como ya lo habíamos visto en la época de la Administración científica, es Henri Fayol el primero en enunciar un cuerpo teórico conteniendo los siguientes principios:

- 1.- División del Trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de Mando
- 5.- Unidad de Dirección
- 6.- Subordinación de los Intereses Individuales al Interés General
- 7.- Remuneración

- 8.- Centralización
- 9.- Escala en Cadena (línea de Autoridad)
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad en la permanencia del Personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de Grupo

Estos principios nos muestran cuales son las condiciones bajo las cuales deben desarrollarse todas y cada una de las actividades dentro de una organización. Recordemos que la función administrativa solo recae sobre el recurso humano y por lo tanto los otros principios administrativos que incluso hoy en día tratan algunos autores, y que además los han clasificado con cada una de las etapas del proceso administrativo, son necesariamente flexibles. La dinámica y subjetividad humana requiere de principios flexibles. En condiciones idénticas rara vez se aplica el mismo principio. Los principios Administrativos deben tener la suficiente capacidad de adaptación a las necesidades organizacionales.

En realidad, no se podría hasta este momento hablar de un número de principios limitado. Es importante mencionar que la sociedad organizacional cambia constantemente de acuerdo a las circunstancias que dicte el entorno social que la delimita. Es por esta razón por lo cual toda regla o principio innovador que se establezca dentro de cada una de las fases del proceso administrativo en la que se encuadre.

### III.3 Una Aplicación de la Técnica Administrativa: La Mercadotecnia

Al haber repasado panorámicamente los aspectos filosóficos de nuestra materia de estudio y al haber establecido una secuencia lógica del devenir del pensamiento administrativo, podemos advertir el proceso de integración de algunas

técnicas que fueron instituyendo su aplicación y como consecuencia fueron delimitando un nuevo quehacer del conocimiento humano: La Administración.

El mismo factor de desarrollo y crecimiento organizacional, necesariamente sirve como elemento motivacional para innovar en el campo de la Administración nuevas técnicas tendientes a satisfacer en lo posible las necesidades humanas.

Tal es el caso de la Mercadotecnia, técnica, podría decirse reciente en cuanto a su sistematicidad y estudio racional y lógico. Definitivamente el complejo mecanismo de respuestas a los problemas a que se enfrentan las organizaciones modernas en cuanto a el producto que debe ofrecerse, tendiente a satisfacer una necesidad específica es lo que ha provocado dicho estudio sistemático, detenido, lógico de la técnica comercializadora.

Es loable, a pesar del objetivo original que motivó su estudio, que la Mercadotecnia una vez sistematizada se haya homogenizado en cuanto como conocimiento y analice también de ser de utilidad para nuestra sociedad.

Aunque precisamente no es el objeto de esta modesta investigación, el hablar sobre la mercadotecnia, consideré para efectos de reafirmar a la técnica como un conocimiento ni inferior ni superior a la ciencia, sino complementario -importante mencionar algo sobre el contenido general de la Mercadotecnia.

Alfonso Aguilar Alvarez, conceptualiza a la mercadotecnia, a mi manera de ver, dentro de un marco general de acuerdo a el objeto primordial de dicha técnica: *La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer que satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor-*  
(35)

(35) Aguilar Alvarez de Alba Alfonso. Elementos de la Mercadotecnia. Ed. C.E.C.S.A. México 1981.

Sin embargo y con todo el respeto que me merecen las -- aportaciones de grandes estudiosos de la Mercadotecnia, -- creo que en todas sus conceptualizaciones existen solo ingredientes utilitarios en un cien por ciento.

Reflexionemos; la mercadotecnia tiene por objeto de estudio la totalidad de las actividades y técnicas que le permitan delimitar *que satisfactor se debe producir*, que *éste -- sea costeable* al producirlo, además de relacionar la *eficiencia de disponibilidad* de dicho producto por parte del consumidor potencial.

Sabemos que el complejo dinamismo comercial y organizacional a través de la historia, se ha visto integrado también por una serie muy particular de formas de pensar y -- actuar en sociedad. Indiscutiblemente el hombre en su mayoría, siempre ha actuado de acuerdo a su interés y ventaja particular individual o grupal y como ya vimos, ésto a dividido a la humanidad completa en sistemas ideológicos diversos.

Dentro de estos sistemas ideológicos se han estructurado ciertas escalas de valores que condicionan, innegablemente las necesidades de los individuos de dicho sistema.

Sabemos, porque lo vivimos, no porque nos lo hayan contado, que día a día se nos crean necesidades, todas ellas -- ficticias, y es desafortunadamente la mercadotecnia por me dio de sus instrumentos la que lo realiza. Si hemos de -- ser estrictos en cuanto al trato moral de la mercadotecnia. Como conocimiento, no podemos afirmar que (como con la Administración) *sea buena o mala*. Reitero que es precisamente la tendencia no objetiva del hombre la que distorsiona del objetivo positivo del conocimiento en general.

Hoy, debemos de tomar plena conciencia, como administradores, que además del trato riguroso, científico con el que debemos manejar nuestra disciplina, tenemos la plena respon

sabilidad y obligación de aplicar nuestras técnicas para llevarnos por la sucia intención de incrementar nuestros semejantes.

Ha surgido una variante de la mercadotecnia comercial y tradicional, con sus mismas bases de operación, pero con objetivos distintos: La mercadotecnia comercial o tradicional y la mercadotecnia social, mostradas por el Dr. Mohammad Naghi Namakforoosh, investigador de tiempo completo en la División de Estudios de Posgrado de Nuestra Facultad de Contaduría y Administración.

*Dos partes intervienen en la realización de cualquier transacción: los vendedores (oferentes) y los compradores (consumidores, clientes o usuarios). Hay gran diferencia entre la mercadotecnia comercial y la social en este aspecto.*

*En mercadotecnia comercial una de las partes tiene un bien tangible, sea licor, ropa, jabón, etc., y la otra parte quiere poseer tal bien tangible, para lo cual está dispuesta a intercambiarlo por dinero. Esta opción de cambio de valores físicos por monetarios tiene un precio definido por la cantidad en dinero que una de las partes está dispuesto a dar y la otra a recibir a cambio por el bien objeto de la transacción. En las operaciones mercantiles la transacción se puede hacer de momento, o en un plazo. En el segundo caso, la transacción se basa en un ofrecimiento de restitución de un precio en un plazo y se da en un medio ambiente que es regulado por convenios o contratos en los que se pacta la responsabilidad de las partes.*

*En mercadotecnia social la primera parte (oferente), por lo general tiene un bien no físico que ofrece a su mercado en la forma de un paquete de utilidad o de valor; por ejemplo: "no beba en exceso", "no fume", "maneje con cortesía", "planifique su familia", etc. La otra parte tiene dinero o bien la disposición potencial de dedicar tiempo y esfuerzo para que se complete el proceso de intercambio.*

*El precio de la transacción está dado por el valor del tiempo o por el beneficio no recibido de destinar ese tiempo y/o recursos a otra actividad. (este concepto se conoce como costo de oportunidad).*

Entonces, si se define la mercadotecnia en un sentido amplio como un intercambio de valores no necesariamente físicos ni económicos, si no valores que pueden ser sociales, morales o políticos, se tiene que aceptar que estas ideas de "no beber en exceso", "no fumar", "manejar con cortesía", "planificar la familia", etc., son netamente actividades de mercadotecnia (36).

Como vemos, el aspecto de la mercadotecnia como un arma de doble filo es complejo y muy delicado. No podría pensarse (por absurdo) que, el hombre no produjera nada, no diera para la sociedad un satisfactor a sus necesidades. Lo que puedo afirmar es que en todo el proceso comercializador, en la forma de actuar de nosotros los administradores, debe regir la ética, poderosa normadora de nuestras acciones positivas intangibles.

Producir, de acuerdo, es un proceso totalmente substancial para el armónico desarrollo de la vida humana. Produzcamos para construir una vida mejor, no para encerrarnos en un círculo vicioso que solo beneficie a un grupo reducido de personas sin ética profesional.

Hagamos de la administración y de las técnicas que la conforman elemento creador, útil, a nosotros mismos como seres humanos, como parte maravillosa del total de la fenomenología natural.

¡EXCELSA TU, ADMINISTRACION!

(36) Namakforoosh Naghi Mohammad. Ibarreche Suárez Santiago. Mercadotecnia Social. Ed. Limusa. México 1983. - Pags. 26 y 27.

## CAPITULO IV.

### CONCLUSIONES.

1.- Es importante reflexionar acerca de cual es el tipo de saber que conforma a la Filosofía. Existe un tipo de saber que todos poseemos sin haber reflexionado sobre él y por consecuencia sin haber aprendido de él nada que pueda enaltecernos como seres humanos.

2.- Sin embargo, existe otra clase de saber que podemos llegar a poseer con la única condición de realizar un examen minucioso y reflexivo sobre él, es decir, cuando nuestra constante hambre de saber lo busca y aprendemos algo de él.

Es pues el saber reflexionando el objeto de la Filosofía. La Administración como Filosofía esencial, no es otra cosa que el estudio de la misma racional y metodológicamente.

Para llegar a ese saber reflexivo, lógico y racional, es indispensable el uso de un método definido. En las primeras etapas de la Historia de la humanidad la Filosofía se conceptúa como el conocimiento total de las cosas. Hay que recordar que en ese tiempo, el conocimiento estaba aún muy restringido, por los innumerables adelantos en los descubrimientos del saber humano, es imposible que el hombre pueda ser capaz de conocerlo todo.

Precisamente es por este motivo que el concepto que de la Filosofía se tenía, como el conocimiento total de la fenomenología natural, va perdiendo vigencia. Surge un proceso que es capaz de limitar, aislar, estudiar ciertos aspectos específicos de dicha fenomenología dando como consecuencia, origen a las ciencias particulares.

Entonces, la Filosofía considera a su objeto (fenomenología natural), desde un punto de vista totalitario como conocimiento mismo y -- las ciencias particulares estudian los aspectos específicos de dicha fenomenología.

2.- Conocer es la formación en nuestra mente de un concepto acerca de lo que deseamos conocer y anteponer a esos conceptos iniciales otros similares analizándolos detenidamente formándonos con ello una serie de juicios de dicho conocimiento.

Posteriormente analizaremos dichos juicios y objetivamente definiremos cual es el que por sus características se ajusta más al objeto por conocer.

3.- La ideología es un conjunto de ideas propias de un grupo social - determinado. Es en sí un instrumento por medio del cual un grupo o clase específica, enuncia su sentir o actitud particular justificando la al expresarla racionalmente. Como consecuencia, la Administración no puede configurarse como una Ideología.

4.- La Administración no puede ser, dada su naturaleza como conocimiento, un arte. El arte no se encuentra en la Administración vista ésta de acuerdo a su concepto y validez única; sin embargo se da en su aplicación, cuando el sujeto que la aplique logre los objetivos deseados, de acuerdo a su habilidad para llegar a ellos, a su conducta innovadora y creativa.

5.- El método se configura como un conjunto de procedimientos, fases, etapas necesarias para el logro de un fin determinado. La técnica, es un conjunto de reglas específicas que utilizadas por un método definido permite a la ciencia ser aplicable y descubrir, con base a la constante corroboración del conocimiento, nuevos conocimientos.

6.- La ciencia se conceptualiza claramente como un conocimiento razonado, reflexionado, sistemático y metodológico, de la fenomenología universal.

La ciencia tiene ciertas características indispensables: La Objetividad, el empleo de mediciones, la ciencia específica condiciones de Observación, Generalización, se corrige a sí misma y es sistemática.

7.- Al observar la historia del pensamiento administrativo es importante retroceder hasta la época primitiva, época medieval y el inicio de la época moderna de la Administración.

La Administración, nace como tal, incipientemente desde luego a partir de la Revolución Industrial, se empieza a sistematizar la actividad administrativa como tal con base en el acelerado desarrollo de las primeras factorías importantes y en gran escala. Ya vimos que nuestra disciplina nace en el seno de las fábricas de entonces, los dueños de los medios productivos como una necesaria respuesta al establecimiento de un sistema administrativo que les permitirá producir sus costos de producción y percibir mayores utilidades. Hay que recordar que la euforia industrializante permitía a los empresarios la contratación de mano de obra más barata.

Los primeros en escribir acerca de la Administración fueron los economistas clásicos.

8.- La época de la Administración Científica proyectó las necesidades de la época, al buscar arduamente incrementar con base en sus estudios las utilidades económicas de sus empresarios.

Sin embargo, hay que reconocer que fue tal vez la más grande época para la Administración, ya que al ser la primera que sistematizó el estudio administrativo, sembró el camino que debieron seguir las demás etapas o épocas de la Administración. Repito que los estudios de la primera condujeron a los de la segunda y ésta los de la tercera, y así sucesivamente.

9.- Las épocas que del estudio de la Administración siguieron a la época de la Administración Científica son: La época de las relaciones Humanas, la época de las ciencias del Comportamiento y la época Cuantitativa de la Administración. Las dos primeras complementaron el estudio de la Administración ya establecido, profundizando en el aspecto humano de la empresa. Ya no era el aspecto maquinal industrial lo que se podría manejar autónomamente. Se necesitaba observar y comprender las necesidades y objetivos particulares del personal para poder motivarlo al logro de los objetivos organizacionales. La psicología y la sociología, contribuyeron en gran manera al logro de los objetivos ya marcados.

La última etapa, que aún vivimos y desarrollamos, surgió (según los autores que lo mencionan), a partir de la segunda guerra mundial,

y su más importante aportación es la de conformar para el estudio administrativo grupos interdisciplinarios para su investigación y desarrollo así como para solucionar los problemas organizacionales con base a un enfoque de sistemas.

La compleja y dinámica vivencia actual de las organizaciones justifica a esta etapa o corriente de la Administración.

10.- La Administración a través de su estudio histórico y contemporáneo se ha estructurado en el campo del saber técnico. Esto no la rebaja en su calidad, al contrario la ubica en el lugar que le corresponde dentro del conocimiento humano. La Ciencia y la Técnica son complementarias, que sería de la Ciencia sin la Técnica y de ésta sin la primera. En tanto que la Ciencia descubre las leyes que rigen la fenomenología natural, la técnica se erige para aplicar los conocimientos científicos.

11.- Nuestra definición de Administración con todas las reservas y objetividad que con base en esta investigación se utilizaron es: la técnica que tiene por objeto, lograr la máxima eficiencia en el desarrollo del proceso de toma de decisiones, de tal forma que el esfuerzo humano coordinado sea encauzado al óptimo logro de los objetivos institucionales.

12.- En la definición de Administración anterior se toca el punto de la toma de decisiones. Es precisamente en la toma de decisiones donde la Administración alcanza su máxima esencia. Es innegable el hecho de que la Administración debe por su naturaleza responder a la correcta solución de los problemas a que se enfrenta cualquier organización y esta solución se decida en la toma de decisiones precisamente.

13.- Nosotros como administradores debemos ser científicos, modificando nuestra actitud para con el estudio de nuestra disciplina. Debemos ser más rigurosos en su tratamiento, más lógicos y racionales en nuestras investigaciones y afirmaciones posteriores.

14.- La administración se fundamenta de acuerdo a las definiciones que sobre ella expresan algunos autores en:

- a) Un proceso lógico
- b) La coordinación del esfuerzo humano.
- c) La optimización de dicha - - coordinación del esfuerzo humano.

Al incluir en nuestra definición de Administración a la toma de - decisiones nos permite, además de ver a nuestra disciplina con un enfoque de sistemas, llegar a desarrollar técnicas más precisas, mismas que nos permitirán un alto grado de confiabilidad en nuestras previ-- siones.

15.- El vertiginoso desarrollo y crecimiento de las organizaciones actuales han motivado la creación de técnicas modernas tendientes a satisfacere las necesidades humanas. La Administración desde un punto - de vista general, ha adoptado a una serie de estas técnicas; una de ellas es la Mercadotecnia.

16.- La mercadotecnic se ha colocado en un lugar muy importante de -- nuestra vida y se configura como un arma de doble filo. Por un lado se ha postituido el uso que de ella se hace al crearle a la sociedad necesidades ficticias que está por el manejo mental a que es sujeta - tiende necesariamente a satisfacer. Hay una variante de la mercado-- tecnia Comercial o Tradicional: La Mercadotecnia Social.

Ella busca, no una utilidad económica ni utilitaria, sino valores que puede ser sociales, morales, incluso políticos que tiendan a mejorar nuestra calidad y vida como seres humanos.

Esto no quiere decir, que afirme, que el hombre no produzca nada, no de para la sociedad un satisfactor a sus necesidades vitales. Lo que afirmo, es que en todo proceso de oferta de productos, bienes y - servicios debe de regir en todo momento la ética profesional que nuestra formación universitaria nos ha dado. Produzcamos para construir una vida mejor, no para beneficio utilitario de un reducido grupo de personas que actúa sin dicha ética profesional.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aguilar Alvarez de Alba Alfonso. "Elementos de la Mercadotecnia" Ed. C.E.C.S.A. México 1981.
- 2.- Arias Galicia Fernando "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento" Ed. Trillas. México 1974.
- 3.- Claude S. George Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo" - Ed. Prentice Hall International. 1981.
- 4.- De Gortari. "Lógica Dialéctica". Ed. F.C.E. México.
- 5.- Diccionario "Pequeño Larousse Ilustrado" Ediciones Larousse. México 1982.
- 6.- Gerard Domínguez Fabio. "La Filosofía de la Administración" Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas. México, C.U. 1971.
- 7.- Fayol Henri "Administración Industrial y General" Ed. Herrero. - México 1963.
- 8.- Fernández Arena José Antonio. "El Proceso Administrativo". Ed. - Herrero. México 1970.
- 9.- Friedman G. y Naville P. "Tratado de Sociología del Trabajo" Ed. F.C.E. México.
- 10.- Guzmán Valdivia Isaac. "La Ciencia de la Dirección Social" Ed. - Limusa-Wiley, S.A. México 1967.
- 11.- Kuczynski Jürgen. "Breve Historia de la Economía" Ed. Cultural - Popular. México 1976.
- 12.- Merril Harwood Merril. "Clásicos en Administración". Ed. Limusa-México 1982.
- 13.- Morente A. "Lecciones Preliminares de Filosofía". Ed. Editores - Unidos Mexicanos, S.A. México 1982.

- 14.- Naghi Namakforoosh Mohammad, Ibarreche Suárez Santiago. "Mercadotecnic Social" Ed. Limusa. México 1983.
- 15.- Peterson E. y Plowman, G. "Organización y Dirección de Empresas" Ed. Uteha. 1961.
- 16.- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas" Práctica y Teoría. Ed. Limusa-Wiley. México 1981.
- 17.- Ríos Szalay Adalbeto, Paniagua Aduna Andrés. "Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México 1978.
- 18.- Wartofsky W. Mary. "Introducción a la Filosofía de la Ciencia I" Ed. Alianza. Mexico 1973.