

# LA ADMINISTRACIÓN: NI CIENCIA NI ARTE

JOSÉ DOMINGO BEGAZO\*

E-mail: d180045@mixmail.com

## INTRODUCCIÓN

Del largo camino recorrido en el estudio y enseñanza de la Administración podemos deducir dos cosas:

1. Que muchos de los colegas repiten como una papeleta lexicográfica, que la Administración es «ciencia» y «arte» con una convicción propia de la lectura somera de los autores que escriben sobre el tema.
2. Que todo autor extranjero o nacional que escriba sobre temática administrativa no puede soslayarse a dar su «propia» definición de administración. Y así tenemos tantas definiciones sobre Administración como libros o autores sobre la misma.

En el presente documento que por razones de edición presentamos resumido indicamos que no estamos de acuerdo con esa afirmación y presentamos nuestros argumentos, con el siguiente orden.

1. Definiremos los conceptos de ciencia, arte y técnica.
2. Presentaremos las definiciones de diversos autores sobre Administración.

3. Definiremos que la Administración es una teoría praxiológica.
4. Daremos una conceptualización de las denominadas Escuelas Administrativas desde el concepto praxiológico.
5. Conclusiones y
6. Bibliografía.

## 1. DEFINICIONES

### 1.1. CIENCIA

Def. 1: Un conocimiento que incluye en cualquier modo o medida, una garantía de la propia validez. (Nicola Abbagnano, *Diccionario de Filosofía*, p. 1631).

Def. 2: Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales. (*Diccionario de la Lengua Española*. 22.ª ed., p. 372).

Def. 3: Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades genera-

\* Doctor en Administración; Magíster en Administración; Magíster en Desarrollo Económico Social y egresado de la Maestría en Ciencias de la Cooperación. Profesor Principal y Miembro permanente de la Unidad de Investigaciones de la FFCAA-UNMSM. Reconocimiento: "Mérito Científico"-UNMSM. Participante y ponente en los cuatro últimos Congresos Nacionales de Filosofía. Ha asistido como Conferencista o Participante a diversos eventos realizados en Alemania, Holanda, Francia, España, Canadá, Estados Unidos, México, Panamá, Colombia, Brasil, Uruguay, Argentina y Chile. Autor de artículos y libros sobre su especialidad.

les. Su Objeto: el conocimiento del mundo en búsqueda de la verdad. Su Método: la investigación; la observación; la experimentación; la encuesta. Su Fundamento: leyes generales; principios.

## 1.2. Arte

Def. 1: Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real y imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros. (Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 22.ª ed., p. 148).

Def. 2: Facultad, actividad o acción del hombre que, valiéndose de la materia, la imagen, el sonido, el gesto o la lengua, imita, expresa o crea cosas materiales o inmateriales con una finalidad estética (El Comercio, *Diccionario Enciclopédico Santillana*. p. 184).

Def. 3: Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Su objeto: la belleza; la habilidad; la expresión. Su método: técnicas; teorías; emotividad; creatividad. Su fundamento: reglas.

## 1.3. TÉCNICA

Def. 1: Comprende todo conjunto de reglas aptas para dirigir eficazmente una actividad cualquiera. (Nicola Abbagnano, *Diccionario de Filosofía*, p. 1117).

Def. 2: Aplicación práctica de los métodos y conocimientos de las ciencias para satisfacer de forma cada vez más eficaz las necesidades humanas, especialmente por medio de instrumentos, aparatos y máquinas. (El Comercio, *Diccionario Enciclopédico Santillana*. p. 2773).

Def. 3: Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria. Su objeto: aplicación o utilidad práctica. Su método: instrumentos; procedimientos; conocimientos científicos. Su fundamento: principios y reglas de aplicación práctica.

## 2. AUTORES

Frederick Taylor: Dice que la administración científica consiste en el análisis de tareas (*descomponer las tareas del trabajo*), preparación de las tareas (*fichas de instrucción*) y en el control de la ejecución de dichas tareas por los obreros en el taller, con el fin de elevar la productividad del trabajo con vistas al logro de la meta final de asegurar el máximo de prosperidad tanto de empresarios y trabajadores.

Henry Fayol, en su libro *Administración General e Industrial* nos da la siguiente definición: «Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar».

Mario Bunge sostiene la tesis de que: una de las sociotécnicas más interesantes y útiles es la llamada Ciencia de la Administración.

El puntero de esta técnica es la investigación operativa, que construye y pone a prueba modelos matemáticos a fin de controlar y perfeccionar organizaciones de diversos tipos.

Esta técnica utiliza conocimientos matemáticos, psicológicos, sociológicos y económicos.

Pero, al igual que otras técnicas, la administración no se limita a utilizar conocimientos, sino que provee nuevos conocimientos, tales como diseños de organizaciones, planes estratégicos, presupuestos y pronósticos.

Al igual que las demás técnicas, la administración supone tácitamente que sus objetos de estudio, a saber las organizaciones formales, existen o pueden existir realmente, satisfacen leyes o normas y pueden ser conocidos.

También presupone que es posible planear y predecir la acción humana, al menos dentro de ciertos límites, y que la planeación puede ser más eficaz que la improvisación.

Ahora bien, la noción de plan pertenece a la teoría de la acción, la que, debido a su generalidad, pertenece tanto a la sociología como a la filosofía.

Peter F. Drucker indica que la Administración es una disciplina social que se dedica al comportamiento de personas e instituciones humanas. Cuyos supuestos básicos son en realidad bastante

más importantes que los paradigmas para una ciencia natural. (*Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Edit. Sudamericana).

Chester I. Barnard manifiesta: «la administración utiliza un conocimiento fundamental organizado –la ciencia– y lo aplica de acuerdo a la realidad para obtener el resultado deseado y su arte es, el “saber cómo” alcanzar un resultado concreto.

B. Kliksberg: «La Administración es un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción».

Koontz y O’Donnell: «La Administración se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes».

Henry Metcalfe: Quien sugiere que la Administración era un arte y descansaba en la aplicación de determinados principios.

Gulick y Urwick afirman que: «por el momento, la administración es más un arte que una ciencia ...». Sin embargo, aclaran que la administración puede llegar a ser principalmente científica en sus fines y métodos, si adopta la eficiencia como axioma.

Henry Sisk y Mario Suerdlik: «Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de: planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos».

Beard: la administración se ha desarrollado como un «cuerpo de reglas y axiomas que la experiencia ha demostrado ser aplicables, en la práctica, a casos concretos, y sirve para prever resultados en forma aproximada».

Barcos Santiago: «La Administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración –en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.– de éstas».

Valladares Rivera: «La administración es indudablemente un arte y la aplicación artística de los

conocimientos seguirá siendo tal vez la mayor pericia de un gerente. Aunque el estado de la ciencia en la administración puede llamarse inexacto, aunque no en el sentido lato de las ciencias físicas o naturales».

Espinoza Herrera: «El siglo XX es, sin lugar a dudas, el gran siglo de la Administración, porque en él no sólo aparece por primera vez la Administración como ciencia y adquiere su doctrina». (*Antología de la Administración*. 2.ª ed.).

De las definiciones anteriores se deduce que las teorías de la administración no son teorías científicas en sentido estricto, por cuanto contienen juicios de valor sobre los fines y objetivos de las organizaciones, juicios que expresan deseos, aspiraciones y valores compartidos por los miembros de la organización y aún más, dichos juicios de valor siempre son subjetivos.

La Administración no puede reducirse tampoco a una mera técnica o sociotécnica.

La técnica es un saber productivo, es un saber hacer o fabricar artefactos según ciertas reglas o principios «*episteme poietiké*».

Si bien los administradores deben conocer las técnicas que se aplican en la producción de bienes dentro de la empresa; sin embargo, la administración no se reduce a la técnica.

### 3. LA ADMINISTRACIÓN COMO TEORÍA PRAXIOLÓGICA

En este trabajo partimos de la distinción clara entre Teorías de la Administración como teorías praxiológicas y la Administración como campo de las ciencias aplicadas de la economía, sociología, psicología, teoría de la comunicación y las matemáticas en la explicación y solución de los problemas de la administración.

Las Teorías de la Administración son formulaciones informativas que forman parte de la función pragmática del lenguaje, y son traducibles al esquema de las teorías praxiológicas (*prácticas*), cuya estructura lógica es:

1. Son deseables como fines de la organización:  
P1 —>  
P2 —> (Juicios de valor: *What to do*)  
P3 —>

En las circunstancias C, Q es la forma de alcanzar,

P1 —> (Enunciados descriptivos: *To know that*)

3. Por consiguiente: Haz lo que exige Q: para alcanzar el objetivo O1 en C1, debe hacerse:

R1 —>

R2 —> (Reglas de Acción)

R3 —> o

R4 —> Prescripciones: *Know-how*)

En este esquema los enunciados prescriptivos de 3 y los enunciados descriptivos de 2 se subordinan a los enunciados valorativos de 1.

La validez de las teorías de la administración no se mide por los criterios de verdad o falsedad sino por los valores de performatividad: eficacia-inoperancia.

No son verdaderas ni falsas sino eficaces o inoperantes.

Las teorías praxiológicas nos proporcionan información sobre la acción social de los agentes con arreglo a fines, contienen un programa de acción, es decir una lista de instrucciones que nos indican lo que hay que hacer para alcanzar un cierto resultado.

Por eso se ubican dentro de la racionalidad pragmática, que es un comportamiento que se caracteriza por aplicar el método de maximizar aciertos y minimizar errores en la toma de decisiones, busca y se orienta al logro de óptimos resultados con la economía de costos.

Traducimos lo expresado tomando como ejemplo la Teoría de la Administración de Taylor y queda así:

1. Son deseables como fines de la organización empresarial:

P1: Asegurar el máximo de prosperidad de empresarios (*más beneficios*) y de los trabajadores (*salarios más altos*).

P2: Armonizar las relaciones entre patrones y obreros a fin de lograr la identidad de intereses.

P3: Combatir la tesis del antagonismo de intereses entre empresarios y trabajadores así como la lucha de clases.

2. En las circunstancias de desarrollo de una economía de mercado existirá crecimiento sostenido de la economía y mayor prosperidad, si y solo si se logra mayor productividad del trabajo de hombres y máquinas. Por consiguiente, aplíquese los principios o reglas de la organización y ejecución de tareas:

Para alcanzar los objetivos de la Empresa O1 en C1; debe hacerse:

R1: Aplicar el principio del cálculo de tiempo: establecer un tiempo estándar para todo trabajo realizado en el taller con el objeto de ahorrar tiempo.

R2: Aplicar el principio de separación de la planeación de tareas respecto de su ejecución. El departamento técnico hará el análisis de tareas y elaborará las fichas de instrucción para los obreros del taller.

R3: Estandarización de los movimientos fisiológicos de los obreros, en cada clase de trabajo y de todas las herramientas usadas en la fábrica.

R4: El cumplimiento de las tareas por parte del obrero según las instrucciones de la administración será premiada con una prima como reconocimiento al trabajo.

R5: Se aplicará el control gerencial de la ejecución de tareas a través del cuerpo de capataces.

R6: Principio de administración funcional; se coordinará los esfuerzos y el trabajo especializado de los obreros para aumentar el rendimiento.

#### 4. LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN SON TEORÍAS PRAXIOLÓGICAS

Una teoría científica es un sistema hipotético, deductivo de proposiciones, de hipótesis y leyes verificables que describen y explican las estructuras simples y complejas de regularidades del mundo, que constituyen su campo particular de estudios.

La estructura lógica de una teoría científica es deductiva ya que toda explicación científica es objetiva, enuncia las causas que la han producido y es verificable. Las teorías científicas explican porciones de la realidad.

La Administración, en sentido estricto, es un saber práctico «*Episteme praktiké*», es el saber actuar, el saber comportarse de modo óptimo o adecuado en la toma de decisiones, organizar y coordinar el trabajo, liderar la acción de los miembros de la empresa para el logro de sus objetivos.

La administración se ubica dentro de la racionalidad pragmática «*phrónesis*».

Las teorías de la administración en la formulación lingüística de su objeto de estudio contiene tres tipos de información de la racionalidad pragmática:

4.1. La información valorativa-teleológica que dice acerca del qué y para qué administrar, «*what to do*».

Según O. Johansen, la parte más relevante de la administración es maximizar los objetivos y fines de la organización empresarial, subordinando las metas individuales de sus miembros a los metaobjetivos de la organización.

Esta información valorativa teleológica son juicios de valor sobre los fines, metas, actitudes, valores, preferencias, filias y fobias que se articulan en una visión compartida de los miembros de la organización empresarial: propietarios, ejecutivos, trabajadores, clientes y proveedores.

4.2. Información descriptiva o teórica, «*to know that*», es el saber qué y cómo son los hechos del mundo, se formula mediante enunciados observacionales sobre hechos de comportamiento de los trabajadores, clientes, proveedores y competidores y sobre los datos de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización.

4.3 Información prescriptiva, «*know-how*», contiene las reglas o instrucciones de acción eficaz para el logro de los objetivos, las habilidades de los trabajadores, empleados y ejecutivos.

En conclusión:

La información valorativa informa sobre qué hacer: «*what to do*».

La descriptiva nos dice cómo es el mundo «*to know that*».

La prescriptiva sobre como hacerlo «*know-how*».

## APLICACIÓN DEL MODELO PARADIGMÁTICO PARA EXPLICAR LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Paradigma

Def.: Conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y de soluciones a una comunidad científica.

$$P = f[W (Po + V_j + Hi + Hc) \wedge Mc(Cp + Tv + Ms \wedge Is)]$$

Un paradigma tiene como elementos:

1. W = el *Weltanschauung*; Concepción del mundo;  
Po = el conjunto de principios ontológicos;  
V<sub>j</sub> = los juicios de valor o creencias;  
- Hi = hábitos intelectuales y;  
- Hc = los hábitos conductuales que comparten los miembros de una Comunidad Científica.
2. Mc = Modelo Conceptual o Matriz disciplinar que comprende a su vez:  
Cp = Criterios de selección de problemas;  
Tv = Teorías vigentes que explican dichos problemas y;  
Ms Is = Métodos e Instrumentos de solución de los problemas

## APLICANDO EL MODELO DE PARADIGMA A LA TEORÍA MECANICISTA DE TAYLOR

### 1. *Weltanschauung* Taylorista

La Teoría de la Administración de F. Taylor surge en el contexto de crecimiento y expansión de la economía capitalista de las potencias europeas y angloamericanas a fines del siglo XIX, en base a las grandes empresas monopólicas o corporaciones.

F. Taylor se preocupó por medir la tasa individual de eficiencia, movimientos de brazos, fatiga muscular, tasas de producción y las necesidades individuales ignoradas por mucho tiempo.

Para estudiar estas variables aplicó teorías científicas como la fisiología, la teoría económica de la productividad y la psicología conductista al campo de la administración.

Po. Supuestos Ontológicos. El mundo industrial capitalista está formado por átomos individuales que buscan maximizar sus intereses a través del intercambio.

La racionalidad empresarial capitalista se impone en la vida moderna, método que consiste en maximizar aciertos y minimizar errores en la toma de decisiones, aplicación del cálculo para obtener óptimos resultados y beneficios a menores costos.

La administración "científica" de Taylor inicia lo que P. Drucker denomina la "revolución de la productividad del trabajo", pues Taylor aplicó

por primera vez, el saber al estudio del trabajo, al análisis del trabajo y a la ingeniería del trabajo.

Vj: Supuestos Antropológicos. La teoría Taylorista presupone una antropología del hombre-buey: existe una tendencia natural de los individuos al ocio y la simulación del trabajo.

Los trabajadores son organismos que necesitan ser estimulados, persuadidos, recompensados, castigados, controlados y dirigidos para que rindan los resultados esperados del trabajo asalariado que paga la empresa.

Hc: Hábitos Conductuales. Cualquier obrero que esté dispuesto a hacer el trabajo de la forma en que el análisis muestre qué debe hacerse, es un "hombre de primera clase" y merece un "salario de primera clase", más de lo que un obrero especializado en sus largos años de aprendizaje ganaba.

Los trabajadores son reducidos a simples autómatas (*meras extensiones de las máquinas*) dentro de la concepción mecanicista del mundo.

La aplicación del saber al trabajo aumentó la productividad debido al aprendizaje de nuevas habilidades por parte de los obreros y a la división del trabajo.

Desde que F. Taylor empezó, la productividad ha crecido unas cincuenta veces en los países avanzados.

### 1. Modelo conceptual de la administración mecanicista

$$PT = F(TP + CJ + GE + KT + MS)$$

PT= El modelo mecanicista de administración indica la forma en que deberán realizarse las tareas para elevar la productividad del trabajo en función de estas variables:

- Tp = Trabajo programado;
- Cj = Rígido control jerárquico;
- Ge = Grado de especialización;
- Kt = Cálculo del tiempo;
- Ms= Estandarización de movimientos.

### 2. Modelo burocrático de la administración de M. Weber

La Organización Burocrática (BO) es la forma más racional de organizaciones de las corporaciones y del Estado moderno para facilitar la eficiencia y efectividad de la actividad humana;

técnicamente, la organización burocrática es superior a cualquier otra forma de organización.

$$BO = F(AJFO + JA + DE + FTCE + RG)$$

Ajfo= Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales  
Ja= Principios de jerarquía y niveles graduales de autoridad; cargos superiores supervisan a los inferiores.

De= Administración basada en documentos escritos.

Ftce = Administración por medio de funcionarios de tiempo completo y especializados.

Rg= Administración por medio de reglas generales.

### 3. Modelo conductual de la administración

El Modelo Conductual (MC) se propone incrementar la producción de la organización a través del entendimiento de las personas, sus fuentes de motivación y la jerarquía de las necesidades para explicar la conducta dentro de una empresa.

Maslow indica que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer una jerarquía de necesidades. Una vez satisfecha relativamente una necesidad, aparece otra que exige satisfacción.

El ser humano es un animal con deseos cuyas necesidades dependen de lo que ya tiene, sólo las necesidades aún no satisfechas pueden influir en su conducta, por tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador.

$$MC = F[MP \wedge S(NF + NS + NA + NE + NAU)]$$

Mp= Motivación de las personas y la satisfacción de:

- Nf= necesidades fisiológicas.
- Ns= necesidades de seguridad.
- Na= necesidades sociales de afecto y asociación.
- Ne= necesidades de estimación.
- Nau= necesidades de autorrealización.

### 4. El enfoque planificado de la toma de decisiones

La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo.

$$AP = TD(OP + DP + MS + SO + CSO + KC)$$

Op = Observación, síntomas del problema real.

Dp = Definición del problema real; las variables, limitaciones y supuestos.

Ms = Elaboración de modelos de soluciones

alternativas, basadas en factores que influyen en el problema. Los modelos tienden a maximizar o minimizar las funciones del sistema.

So = Elección de la solución óptima (*modelo*) en base al análisis de las alternativas.

Cso = Comprobación de la solución óptima (*modelo*) mediante su ejecución.

Kc = Establecimiento de controles para detectar en qué forma los cambios influyen en la solución.

## 5. El enfoque sistémico de la administración

Las organizaciones analizadas marcha contienen tres subsistemas básicos:

5.1 Sistema de transformación (sistema T).

5.2. Sistema social (sistema S)

5.3. Sistema Administrativo (sistema A)

Las personas crean las organizaciones para producir algo: *output* (resultante) que pueden ser bienes y/o servicios.

El ser humano es un sistema, tiene una estructura biológica, fisiológica, procesos psicológicos y una personalidad.

La organización, como un conjunto de personas que trabajan unidas para alcanzar una meta o un conjunto limitado de metas.

Las organizaciones son sistemas, agrupaciones de elementos unidos entre sí que contribuyen a una función o finalidad. Si se mueve uno, los demás también se moverán. Las organizaciones poseen subsistemas interrelacionados que se afectan recíprocamente.

Los sistemas administrativos son sistemas abiertos que interactúan con su medio ambiente (gobierno, clientes y competidores) —> tecnosistemas.

## 6. Enfoque sistémico interdisciplinario de la administración pública y desarrollo latinoamericano

$$CLMD = F(D + T + P + R + E)$$

La capacidad (C) de lograr (L) las metas (M) del desarrollo (D), por parte de las burocracias gubernamentales es función de una combinación de variables organizacionales, es decir cuando una entidad pública adopta ciertas características de organización ideal con respecto a las variables mencionadas.

D = Dirección  
T = Teoría  
P = Programa  
R = Recursos  
E = Estructura

Feital Pinto modifica el modelo con la siguiente hipótesis:

$$CLMD = F(D + T + P + R + E). FP$$

La capacidad de lograr las metas del desarrollo (CLMD) de una entidad del gobierno en una sociedad en transición se determina tanto por sus características de organización (D,T.P.R.E), como por sus funciones políticas (FP), las características de organización de esas entidades se determinarán por las funciones políticas que sirven.

## 7. Teoría "X" y Teoría "Y" de D. Mac Gregor

Supuestos de la Teoría "X"

La persona media siente aversión al trabajo y lo evitará si puede. Debido a esta característica humana de oposición al trabajo, a muchas personas se les debe obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos para que hagan un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.

La persona media prefiere ser dirigida, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo.

Por lo tanto; los gerentes, a menudo, se encuentran atrapados en la tarea de tomar decisiones inapropiadas e ineficaces por los supuestos acerca de la conducta humana.

Supuestos de la Teoría "Y"

El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural, como en el juego o en el descanso.

El hombre se dirigirá y controlará sí mismo en el logro de objetivos con los que esté comprometido.

El compromiso en objetivos es una función de las recompensas aunadas a su consecución.

En condiciones apropiadas, la persona media aprende no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidad.

La capacidad para utilizar en un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la

creatividad en la resolución de problemas de la organización está distribuida ampliamente (no estrechamente) en la población.

Por lo tanto; la Teoría "X" y la Teoría "Y" generalizan y simplifican en exceso al clasificar al personal de la organización.

En vista de esta dificultad, John Morse y Jay Lorsch sugieren una Teoría de la Contingencia; el tipo de "ajuste" de la organización y la tarea apropiada es acorde con la naturaleza del trabajo que se ha de realizar y con las necesidades particulares del individuo en cuestión.

## 8. El enfoque contingente para la administración

La aplicación de los principios y prácticas de administración deben estar acorde con las circunstancias existentes y los instrumentos de administración funcionales, conductuales, cuantitativos y sistémicos; se deben aplicar según la situación o las circunstancias.

SI (PO1 ^ PO2 ^ PO3) —> TA (MC ^ MC ^ BO ^ ES ^ PT)

Pone de relieve las relaciones del tipo: "SI ..... ENTONCES ....."

"SI" esta variable situacional existe, "ENTONCES", esta es la acción que probablemente debería tomar un administrador.

En el enfoque contingente se pretende delinear las condiciones o situaciones en las cuales varios métodos de administración tienen mayor probabilidad de éxito. Este enfoque tiene que responder a los desafíos:

- Percibir las situaciones organizacionales tal y como existen en la realidad.
- Elegir las tácticas de administración.
- Implementar en forma adecuada esas tácticas.

No obstante, los avances logrados en la creación de sistemas generales y a la tendencia de métodos cuantitativos y conductuales a moverse hacia una base sistémica común, un "método de contingencia", llamado a veces "método de situación" parece más apropiado para sacar a la administración de la maraña teórica actual.

## 9. Las organizaciones inteligentes según Peter Senge

Desarrolla el concepto de organización aprendiente, OI, organización caracterizada por el estímulo constante de sus miembros para po-

tenciar la capacidad de aprendizaje a una velocidad mayor que la de los competidores.

Una organización capaz de convertir rápidamente las nuevas tecnologías en nuevos productos, procesos o procedimientos, y conseguir con ello la adaptación continua de la empresa a las exigencias de los mercados globales de una economía competitiva.

El aumento de la productividad o la reducción de los costos, hace que el énfasis anterior de hacer las cosas mejor, más eficientemente, "*do things right*", sea dejado de lado por el acento en hacer mejores cosas "*do the right things*".

Son deseables como fines u objetivos de la empresa:

- F1 = Clientes
  - F2 = Competencia
  - F3 = Cambio
- En estas circunstancias:

Ps = El pensamiento sistémico, es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Dp = El dominio personal, puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad.

Mm= Los modelos mentales, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

Vc= La construcción de una visión compartida, si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

Ae= El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

En fin; desarrollar la "metanoía"; cambio de enfoque, desplazamiento mental, tránsito de una perspectiva a otra. El aprendizaje enfocado en el sentido de enriquecimiento humano y no la mera incorporación de información, para que el aprendizaje cumpla su rol de metanoía debe ser capaz de cuestionar los valores y contribuir a la modifi-

cación del comportamiento de las personas y de las organizaciones.

## 5. CONCLUSIONES:

5.1. Ciencia: es una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porqué de algo. Por naturaleza, ciencia significa comprensión y explicación de la realidad. El científico presupone que la realidad existe de modo tal que es comprensible y explicable a nivel de las categorías de raciocinio humano.

La ciencia no crea las cosas ni los objetos, por el contrario las cosas y los objetos están y la ciencia busca solamente conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

5.2. La técnica es un complemento de la ciencia, su objetivo es la operación de la realidad o bien su transformación, a través de normas o procedimientos que se ejercitan sobre la realidad de los objetos.

La técnica trata de obtener determinadas modificaciones en las cosas, o determinado comportamiento de los individuos.

La relación es clara. La ciencia explica determinada realidad. La técnica se propone transformarla, pero sólo podrá operar sobre ella de modo eficiente si parte de la comprensión de su naturaleza, dinámica de funcionamiento, e interrelaciones. El conocimiento técnico se estructura, a partir del conocimiento científico.

5.3. El Arte no busca explicaciones ni comprensión como la ciencia ni tampoco transformación u operatividad. La actividad artística trata de trascender el nivel de la mera utilización en la relación del hombre con los hombres y con el medio. Trata de llegar a la esencia, y de rescatar la belleza y el sentimiento. Al igual que la actividad científica, la actividad artística no transforma de por sí la realidad. Pero tampoco se limita, salvo en formas mecánicas del arte, a copiarla. El artista interpreta la realidad a través de su subjetividad concreta.

5.4. Las definiciones de la administración por los especialistas son prácticamente tantas como autores; son inconsistentes entre sí, no se apegan al significado vigente del lenguaje, son pobres, confusas, imprecisas e incompletas

Se refieren a lo que "debe ser" y no a lo que son las administraciones, pretenden definir el conjunto de conocimientos sin precisar el origen de esos conocimientos, confunden el objeto empírico con el objeto teórico, e imposibilitan la identificación del objeto de estudio.

5.5. Cada ciencia tiene sus leyes o reglas de acuerdo con las cuales se predicen resultados bajo ciertas condiciones y circunstancias. Los estudiosos de la administración han considerado la posibilidad de poder establecer ciertos "principios" que pudieran servir como guías normales para la toma de decisiones administrativas. Se piensa que la administración puede ser científica en su método, como lo son otras ciencias sociales.

5.6. La Administración de las organizaciones busca la eficacia, eficiencia y la productividad en el logro último de sus objetivos: el lucro. Actualmente, la administración no tiene leyes que hayan sido verificadas por la observación exacta y sus principios enunciados no se aceptan universalmente, o no se conocen.

EN FIN: a medida que la ciencia de la administración avance, podemos esperar que vaya adquiriendo un carácter cada vez más determinante. Así como la investigación, las sociedades científicas y el intercambio de conocimientos e hipótesis han colaborado en la exactitud del conocimiento en las ciencias naturales, también podemos esperar que la investigación, las sociedades administrativas y el intercambio entre administradores cooperen en la exactitud del conocimiento en administración.

PALABRAS FINALES: Sin ánimo pretencioso, espero que estas breves líneas sirvan para que mis colegas refuten, aporten o critiquen lo enunciado en el presente artículo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. Lima, Editorial Universitas S.A. 1990.  
FAYOL, Henry. *Administración general e industrial*. Lima, Editorial Universitas S.A. 1990.  
MOSTERIN, Jesús. *Filosofía de la cultura*. Alianza Edit. S.A. Madrid, 1993.

- KUHN, Thomas. *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1985.
- DRUCKER, Peter. *La Sociedad Post-Capitalista*. Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones J. Gránica S.A., Buenos Aires, 1992.
- BUNGE, Mario. *Sistemas sociales y filosofía*. Edit. Sudamericana. Buenos Aires 1995.
- \_\_\_\_\_. "Estatus epistemológico de la administración", ponencia presentada en la Primera Jornada Nacional de Administración, Buenos Aires, 1980.
- MARAVÍ, Alfonso y BEGAZO, José Domingo. "Epistemología de la Administración", ponencia presentada al VI Congreso Nacional de Filosofía, Iquitos, 1996.