



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“REVISIÓN LITERARIA DE LOS ANTECEDENTES DOCUMENTALES DE LA  
CORRIENTE TÉCNICO-PRESCRIPTIVA Y TEÓRICO-DESCRIPTIVA DEL  
DISCURSO ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LA PRÁCTICA  
ADMINISTRATIVA”**

**E N S A Y O**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**ROEMI EMMANUEL SOSA FLORES**

**DIRECTOR**

**L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO**

**REVISORES**

**LIC. EN C.P. MARTHA ELENA SÁNCHEZ ROSAS**

**M.B.A. FRANCISCO JAVIER RUIZ GUZMÁN**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2015.**

Texcoco, México a 08 de abril del 2015.

M. en C.E. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM  
TEXCOCO.  
P R E S E N T E:

AT'N M. EN P.P. ANTONIO INOUE CERVANTES  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base a las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "**Revisión literaria de los antecedentes documentales de la corriente técnico-prescriptiva y teórico-descriptiva del discurso administrativo y su impacto en la práctica administrativa.**" Que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante **Roemi Emmanuel Sosa Flores**, con el número de cuenta **1028541** respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

  
M.B.A. Francisco Javier Ruiz Guzmán  
Revisor

  
Lic. en C.P. Martha Elena Sánchez Rosas  
Revisor

  
L en M. Adolfo Sánchez Lemus Galindo  
DIRECTOR



c.c.p. Roemi Emmanuel Sosa Flores- Presente  
c.c.p. L en M. Adolfo Sánchez Lemus Galindo-Director- Presente  
c.c.p. M en P.P. Antonio Inoue Cervantes- Departamento de Titulación- Presente.

## Agradecimientos

Quiero dar gracias a **DIOS**, por escuchar mis oraciones y las de mi familia, por concederme la dicha de vivir y situarme donde estoy. Sin duda hay mucho que agradecer a tantas personas especiales que han pasado por mi vida para dejarme una lección, pues la vida es un tren donde en cada estación baja y sube gente nueva, pues no todos van en la misma dirección que yo. Agradezco a mi Alma Mater la Universidad Autónoma del Estado de México por proveerme de herramientas intelectuales y alimentar mi espíritu. Fundación Uaemex; por su apoyo y preocupación en la educación de este país. A mi gran amigo, profesor y director de ensayo L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo, quien con su ímpetu y dedicación siempre tuvo tiempo y paciencia para orientarme y compartir sus conocimientos para hacer de mí un profesional: a mis revisores M.B.A. Francisco Javier Ruiz Guzmán y a la C.P. Martha Elena Sánchez por su apoyo para hacer posible este proyecto; M. en Proc. Ed. Sonia de Jesús Hernández Kerber, y al Departamento de Titulación la L. Cinthya T. Islas Rodríguez.

En especial quiero agradecer a una gran persona que me acogió entre sus brazos para brindarme su apoyo incondicional, por confiar en mí y nunca dejarme caer, aun en las peores adversidades de la vida, por ser un ejemplo a seguir Ing. Nicolás Cerda Ruiz; Felipe de Jesús Huerta Castro quien desde que yo era un niño me guio para no caer en lo común y formo en mi hábitos positivos; Mahogany Cristell Sosa Flores por estar a mi lado en todo momento y a mi abuela Ramona Flores una persona llena de bondad, que dedico sus años en mí, sin duda ella fomento mi deseo de superación, por llevarme a la escuela desde que yo era un niño y trabajo mucho para que no me faltara nada.

Gracias a todos mis compañeros, amigos y hermanos, a esas personas que dejan de ser un amigo más para convertirse en un hermano; Haziél Sosa, Javier Sosa, Enrique Sampedro, Rafael Cerda, Arturo Saldaña, Pedro Aguilar, Candelario Noyola, Erick, Leopoldo.

## Dedicatoria

*“Prefiero equivocarme creyendo en un Dios que no existe, que equivocarme no creyendo en un Dios que existe. Porque si después no hay nada, evidentemente nunca lo sabré, cuando me hunda en la nada eterna; pero si hay algo, si hay alguien, tendré que dar cuenta de mi actitud de rechazo”.*  
- **Blaise Pascal**

A las dos mujeres que ocupan mi corazón; mi mamá Mary Flores, me enseñaste el valor de la vida, lo que realmente importa, por demostrarme que la riqueza está en el corazón y en la sabiduría; por la libertad que me otorgaste para tomar mis propias decisiones y por la confianza depositada en mí.

Mi esposa Natalia Araiza, una perfecta compañera de viaje, por su apoyo y ánimo que día con día contagia en mí para alcanzar nuevas metas profesionales y personales.

A ellas dedico con toda mi humildad y amor, los resultados de toda una vida de trabajo, sueños, ambiciones y dedicación.

# INDICE

I INTRODUCCIÓN .....	1
II ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	4
III ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO .....	9
IV CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	11
CAPITULO 1.- DISCURSO ADMINISTRATIVO.....	13
1.1.- Orígenes del discurso administrativo .....	14
1.2.- El discurso administrativo y la tradición pragmática.....	15
1.3.- La Teoría general de la Administración .....	18
1.4.- Corrientes del discurso administrativo .....	23
1.4.1.- Corriente técnico-prescriptiva .....	25
1.4.2.- Corriente teórico-descriptiva.....	28
CAPITULO 2.- COMPORTAMIENTO DE LAS CORRIENTES DENTRO DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO .....	32
2.1.- Principales Enfoques Prescriptivos.....	36
2.2.- Principales Enfoques Descriptivos.....	40
CAPITULO 3.- IMPACTO DE LAS CORRIENTES DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	45
3.1.- El comportamiento de la corriente técnico-prescriptiva en la práctica administrativa .....	50
3.2.- El comportamiento de la corriente teórico-descriptiva en la práctica administrativa.....	53
CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	66

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Las seis etapas de la historia de las empresas. ....	7
Cuadro 2: Enfoques de la Administración. ....	10
Cuadro 3: Los diez papeles del administrador.....	21
Cuadro 4: Prácticas sociales o estrategias de implementación.....	39
Cuadro 5: Funciones administrativas .....	54
Cuadro 6: Planeación estratégica y planeación táctica.....	55
Cuadro 7: Enunciados Interrogativos en el Discurso Administrativo.....	56

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Similitud conceptual entre el pragmatismo y discurso administrativo.....	16
Figura 2: Competencias perdurables del Administrador.....	19
Figura 3: Sumar y multiplicar para efectuar una inversión de capital humano .....	33
Figura 4: Pasos de una organización. ....	58

# I INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo principal, hacer una revisión literaria de los antecedentes documentales de las corrientes técnico-prescriptiva y teórico-descriptiva del discurso administrativo, y como esta impacta de manera directa en la práctica administrativa. El discurso administrativo es el conjunto de conocimiento administrativo en su totalidad, en sus diferentes énfasis y enfoques (Chiavenato, 2002). Define este conocimiento como la Teoría General de la Administración (TGA) pero saber que la administración es una técnica y no una ciencia, ya que no existe un método que asegure el correcto funcionamiento administrativo de una organización.

Para cumplir con el objetivo del estudio, la metodología utilizada será de carácter cualitativo, partiendo de que el estudio a realizar es teórico, y los estudios cualitativos se encargan de recolectar datos, mediante técnicas que no miden ni asocian mediciones con números (Roberto, Fernández Collado, & Baptista Lucio) . El tipo de estudio se pretende sea descriptivo y explicativo, ya que sus metas principales son describir la utilidad teórica de las principales variables especificando sus características, propiedades e injerencia de los elementos que se estudian. El método será deductivo analítico y la técnica de carácter documental que consiste en la elaboración de un marco teórico conceptual, que cree un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

El estudio de las dos principales corrientes del discurso administrativo permitirá tener un panorama más amplio acerca de cómo surge la administración y la evolución. La administración es tan antigua como el hombre, por lo tanto, la administración nace desde el hombre primitivo, cuando surge la necesidad de racionar su comida y organizarse como grupos. Pierre Villar (tomado de tesis, Sánchez Carlos, La Auditoría Administrativa como Mecanismo para el Registro y Control de Medicamentos, 2015) hace mención de que se tiene que comprender al pasado para entender al presente.

El estudio técnico-prescriptivo crea herramientas normativas, que no son observables en la práctica empírica, y son propuestas para mejorar la práctica administrativa,



como en un inicio Fayol y la administración científica. El estudio teórico-descriptivo es el encargado de describir a la práctica empírica, observar y comparar las similitudes con la realidad actual y como esto interactúa en una organización.

Para esto es necesario comprender el discurso administrativo y sus orígenes, como ha evolucionado y sus principales autores que se han encargado del estudio sistematizado para emplearlos en la práctica, teniendo en cuenta que la administración no es considerada una ciencia, ya que carece de métodos que garanticen un resultado. Un adecuado conocimiento de estas corrientes garantiza un mejor desempeño dentro de las funciones organizacionales.

Cuando se describe se prescribe, esto consiste en asumir que si un evento acaece a otro, el primero es la causa del segundo, y afirma que aplicando el proceso administrativo tradicional, los administradores cometen graves errores ya que dicho proceso solo se pregunta por las causas de las fallas cuando no se logran los objetivos fijados; pero si se alcanzan, adjudican inmediatamente tal logro a las actividades realizadas (Galicia, 2007).

Una organización es creada por seres humanos y está conformada por ellos mismos, son la base de la organización y los encargados de darle vida útil y cumplir con sus objetivos. Un mal entendimiento de la administración y su aplicación traería consecuencias que repercutirán en el crecimiento de la organización. Esta acepción se logra de lo que debería ser y de lo que es, como tiene que ser una organización, pero como es en realidad.

El continuo desarrollo social y las necesidades que surgen con el paso de los años, hacen que se desarrollen nuevas técnicas y corrientes de estudio que permitan un análisis de las necesidades sociales y organizacionales, la implementación de nuevos procesos y tecnologías hacen que la administración trabaje en conjunto con otras ramas o ciencias a fin, para un mejor entendimiento en el desarrollo humano y financiero, generando empresas competitivas.

Entonces, se puede decir que se vive en un entorno construido por diferentes variables resultado de la evolución social y humana; que toda organización formal,

por pequeña o grande que sea vive en este entorno y que la manera en afrontar este entorno determinará el fracaso o éxito de toda organización (L, Hernández Girón , & Guzman Cruz, 2008).

## II ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

*Pídeme de mi mismo el tiempo cuenta...*  
*Fray Miguel de Guevara, Poeta mexicano del siglo XVI.*  
*Fusíalos y después “veriguas”...*  
*-Pancho Villa, caudillo revolucionario.*

Pierre Vilar menciona “Hay que comprender el pasado para entender el presente”, y para entender la Administración actualmente es necesario conocer el origen de la misma. Aurelius Agustinus, conocido como San Agustín, en un pasaje de sus confesiones, dice, respecto al tiempo: “Cuando no me lo preguntan, lo sé; cuando me lo preguntan, no lo sé”. Esta es la formulación de una paradoja, ahora bien, tratemos de familiarizarnos con la naturaleza de la administración. En términos del Obispo de Hipona, pensador del primer siglo de nuestra era: “¿Qué es la administración? Cuando no nos lo preguntan, lo sabemos; cuando nos lo preguntan, no lo sabemos”.

Si Demócrito dijo que el hombre es eso que todos sabemos, entonces se puede afirmar que la administración es lo que ya se sabe. Hay cosas que se saben de la administración y cosas que son completamente desconocidas o que se ignoran. ¿Qué es la administración? Las acciones de la administración son tan antiguas como el trabajo; y el trabajo tiene la misma antigüedad que el hombre. Desde que el ser humano trabaja, hay administración (Silva Camarena, 2003).

En la filosofía griega Platón descubre, causando sorpresa a los prácticos, diciendo: “todos somos prácticos”, o sea que el hombre es el ser de acción. Cualquiera que fuera la época y forma de vida, el ser humano siempre actúa. Y la acción práctica, como lo revela la teoría, es la forma más antigua de la acción. “Siempre hay que hacer algo para vivir y subsistir”. La organización de lo que hacemos, para realizarlo de la mejor manera posible, es administración. Se trata de la consecución del mejor medio para alcanzar un fin propuesto.

La filosofía, con la primer teoría de la Praxis creada por Platón, hace consistente con la naturaleza del ser, como dice Nicol, “el hombre es un ser obrero”, sin que este

adjetivo tenga que ver con la definición de la clase de los trabajadores que laboran en una fábrica. Max Scheler destaca de la historia del pensamiento filosófico como (Homo Faber) es la idea de que el hombre produce cosas y que inventa sus propias herramientas para producirla. El latín Faber lo usa Ovidio para hablar de lo fabril, de lo que pertenece al artífice de cualquier arte. “Todos somos obreros, somos seres de la praxis”.

La administración es ante todo administración de la praxis humana, ya que donde hay una comunidad humana hay una colectividad de hombres que actúan. Toda acción sin importar el grado de complejidad, requiere administración, sin embargo existe uno de vital importancia la cual llamamos trabajo (en griego, ergón).

Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrollo las prácticas agrícolas y ceso de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo arribo a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social genero nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumento y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes, ministros; además acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, división de trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales, la conducción de guerra y paz.

Administración (Termino castellano que deriva del latín administratio,-onis) del verbo administrar. Según Corominas, la palabra de administración comenzó a usarse hacia el año 1300, pero como ya se mencionó, el término como la acción son remotas. Lo primero que se comienza por administrar es la comida, la vivienda y los haberes de la vivienda.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes entre los siglos V y XV, la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el

nacimiento de la administración. Sin embargo es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se habla de la administración científica.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La revolución industrial es un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo.

Con la llegada de las máquinas, la administración da un giro importante en la evolución, la máquina llega a sustituir la mano de obra en su mayoría, sin embargo esto repercutía en que las personas tendrían jornadas de trabajo excesivas y con un salario mínimo, trayendo consigo una desorganización por la producción en masa y generando desempleos, a raíz de estos problemas surgieron corrientes preocupadas por el bienestar del trabajador y por una mejor organización.

Durante el siglo XX, la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, sociología, psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

En la década de 1980 y, según Henry Mintzberg, tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada, sino surgen de sus actividades.

La escuela de la Administración se desarrolló en Estados Unidos durante los gobiernos de los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson. En este contexto nace la escuela de la Teoría Clásica. Esta escuela se divide en cuatro corrientes principales, que tratan de establecer principios de aplicación universal, analizando la naturaleza y estructura de la Administración.

**Cuadro 1: Las seis etapas de la historia de las empresas.**

<p><b>1. Artesanal</b></p>	<p>Desde la antigüedad hasta 1780.</p>	<p>En esta etapa el régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada, empleada en la agricultura. Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan los trabajos de los esclavos.</p>
<p><b>2. Transición hacia la industrialización</b></p>	<p>Desde 1780 hasta 1860 (primera revolución industrial)</p>	<p>Es la etapa de la industrialización naciente de la mecanización de los talleres y de la agricultura, los dos elementos representativos son el carbón y el hierro que adquieren una enorme importancia dentro del desarrollo de los países.</p>
<p><b>3. Desarrollo industrial</b></p>	<p>Desde 1860 hasta 1914 (segunda revolución industrial).</p>	<p>Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero y la electricidad. Se reemplaza el hierro por el acero como material industrial y el vapor por la electricidad y por los derivados del petróleo, se desarrolla la máquina con la aparición del motor de explosión y el eléctrico. El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero.</p>
<p><b>4. Gigantismo industrial</b></p>	<p>Desde 1914 hasta 1945 (entre las dos guerras mundiales)</p>	<p>En este periodo las empresas alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales. Predominan las aplicaciones técnico-científicas y se enfatizan en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes, las comunicaciones se amplían y alcanzan rapidez con el radio y la televisión.</p>
<p><b>5. Moderna</b></p>	<p>Desde 1945 hasta</p>	<p>En esta etapa marca una clara separación</p>

	1980.	entre los países desarrollados (industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo. El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabrican nuevos materiales sintéticos y se utilizan nuevas formas de energía, asimismo aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor y el cilindro) que permiten agilizar las comunicaciones.
<b>6. Globalización</b>	Desde 1980 hasta la actualidad.	En esta etapa las empresas se enfrentan a la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y en especial, de lo que puede ocurrir en el futuro, se afrontan también a una aguda competencia, a las dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores.

**Fuente:** Administración, Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato, Mc Graw-Hill, 3ª Edición, Bogotá Colombia, Pág. No. 6, Año 2001.

### **III ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO**

México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes, que han sido esclavizados por razas más civilizadas y modernas; y ha logrado más de una vez su libertad e independencia. Durante el Porfiriato, nuestro pueblo despierta del letargo científico, técnico y social. En ella se crea una revolución industrial en nuestro país, nacen nuevas prácticas de tributación financiera y se desprende un desarrollo en todos los renglones económicos del país.

El crecimiento de las ciudades, población y sociedad, trajo consigo la complejidad de los conflictos sociales y hoy en día al de las organizaciones (Thurow, 1992) en la antigüedad los hombres que aspiraban y operaban en las altas esferas sociales y políticas, tomaban como medida de supervivencia estudiar, codificar, probar y recopilar los conceptos estratégicos esenciales, hasta lograr una estructura coherente de principios que coadyuven a la subsistencia y al alcance de sus objetivos así como aspiraciones superiores, actualmente es una práctica que hoy realizan o debieran las empresas con la misma finalidad.

La Administración provee las herramientas necesarias para que las organizaciones tengan un mejor funcionamiento y logren sus fines organizacionales. Dentro del marco científico se ubica como una técnica ya que no existen métodos o modelos que aseguren el correcto funcionamiento o éxito administrativo, solo existen herramientas o técnicas que posibilitan un mejor funcionamiento, esto debido a que las organizaciones están constituidas por personas y su funcionamiento depende de ellas. Las personas no son elementos predecibles o controlables, cada persona es diferente y es motivada de diversas maneras de acuerdo al clima laboral en el que se desenvuelvan teniendo como variables el ambiente físico para realizar sus actividades, la estructura organizacional, el tipo de dirección, ambiente social y personal. Por ello no hay un modelo que posibilite la administración metódica de un ente para su correcto funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.



**Cuadro 2: Enfoques de la Administración.**

<p><b>1. Enfoque Clásico</b></p>	<p>Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo y elaborar métodos para entender la organización y mejorar la productividad fueron: Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.</p>
<p><b>2. Enfoque Humanístico</b></p>	<p>George Elton Mayo, modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios que la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano, este enfoque se denomina Teoría de las Relaciones Humanas.</p>
<p><b>3. Enfoque Estructuralista</b></p>	<p>Max Weber, es el iniciador del modelo Burocrático de la administración, que incorpora los elementos de racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse mediante normas escritas, basarse en la división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño de cada cargo.</p>
<p><b>4. Enfoque Neoclásico</b></p>	<p>Peter F. Drucker, es el más famoso de los seguidores. La escuela Neoclásica destaca en la práctica de la administración, el logro de objetivos y resultados. El valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomar lo bueno de cada una de las aportaciones.</p>
<p><b>5. Enfoque Conductista</b></p>	<p>Douglas McGregor y Abraham Maslow, dieron una nueva orientación a la administración a partir del comportamiento del ser humano.</p>
<p><b>6. Enfoque Cuantitativo</b></p>	<p>Este enfoque aparece ante la indispensable necesidad de lograr mensurabilidad. Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. Los promotores de este enfoque que proceden de disciplinas científicas son Herbert A. Simón y J. Von Newman.</p>
<p><b>7. Enfoque de Sistemas</b></p>	<p>Ludwing Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn, han aportado a la administración la visión de sistemas. Es un enfoque totalizador que aparece en la década de los cincuenta. El enfoque de sistemas parte de la identificación de variables o componentes para así descubrir las múltiples y, en ocasiones, complejas relaciones. El enfoque de sistemas analiza una realidad de manera global.</p>

**Fuente:** Marco Teórico sobre la Administración de Empresas, Recursos Humanos, Cuadro de Mando de Recursos Humanos y Eficiencia, octubre 2005.

## IV CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Poder dar una definición precisa de que es la administración tiene sus complejidades, puesto que la administración es empleada de diferentes formas y tiempos. Agustín Reyes Ponce, uno de los precursores de la Administración en América Latina, menciona diferentes conceptos de personajes importantes en su obra “Administración Moderna” (1992).

- a) Henry Fayol, considerado padre de la Administración moderna, dice; “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- b) James D. Mooney dice que la administración “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo conocimiento de la naturaleza humana”.
- c) Según Idalberto Chiavenato, se refiere a la preparación adecuada, aplicación, sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

De todo lo anterior se puede decir a la administración como una técnica que se encarga del manejo de los recursos (tangibles e intangibles) de una organización para conseguir sus fines de manera óptima, eficaz y eficiente, mediante una planeación, organización, dirección y control, apoyándose de varias ciencias que en conjunto logran un resultado en los objetivos organizacionales.

Las principales características de la Administración se aplican a cualquier tipo de actividad para proporcionar lineamientos que faciliten la consecución de los objetivos que se desean alcanzar, ya que es flexible y adaptable, por poseer características específicas que son:

**Universalidad;** el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un fenómeno social, la administración se da en el Estado, ejercito, empresas, y sociedades religiosas.

**Especificidad:** la administración va de la mano con otras ciencias; económicas, contables, productivas, mecánicas y jurídicas, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

**Unidad temporal;** dentro de la administración, aunque de distintas fases o elementos, el proceso es único y se da en todo momento de la vida en un órgano social.

**Unidad jerárquica;** siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización, sea cual fuere su tamaño.

## CAPITULO 1.- DISCURSO ADMINISTRATIVO

*El ser es algo que {{está ahí}}  
Sólo la medida en que está la verdad.  
Y la verdad  
Está sólo en la medida en que está el Dasein.  
Ser y verdad {{son}} igualmente primordiales.*

*-Martín Heidegger*

El discurso administrativo como proceso administrativo es una tradición, por ser un conjunto de conceptos, teorías, prácticas y estándares de evaluación en el ámbito de acción de las organizaciones y el conocimiento administrativo. Este concepto de tradición nos recuerda a (Laudan) como conjunto de ideas acerca del mundo y del ser humano que no se valora por su coherencia, sino por su practicidad. En el caso de (Gadamer, 1998) se refiere a una forma histórica de comprender el mundo (de ser en el mundo) aunque no inconmensurable, el discurso administrativo es una forma de comprender que permite ser en el mundo organizacional.

El discurso administrativo habla muchas veces de modelos que no representan la realidad organizacional, sino lo que debería ser una empresa. De acuerdo con el filósofo político Taylor, en ciencias sociales, cuando se describe, se prescribe. Por ejemplo, cuando se habla de cómo es la libertad y la democracia, se prescribe como debe ser la democracia y libertad. Con los teóricos de la administración sucede lo mismo, cuando hablan de los modelos o teorías administrativas de forma descriptiva, prescriben como debería ser, como podrían ser las organizaciones. Es el caso de los que se ubican en el modelo teórico-descriptivo, según (Ríos Szalay, 1997). (Koontz, 2004) Define en este sentido la administración: es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos trabajan en grupos y cumplen metas específicas de manera eficaz.

El discurso administrativo no solo produce enunciados teóricos que permiten explicar y predecir fenómenos organizacionales, sino también produce enunciados que tienen que ver con la construcción de organizaciones humanas, tanto de directivos, como de operarios. El discurso administrativo tiene también como objetivo, producir dichos

patrones, formas de organización, diseños organizacionales, comportamientos humanos, individuales, grupales y organizacionales (Galicia Osuna, 2011).

Para Koontz, el discurso administrativo es tanto arte como ciencia. Se debe señalar que su análisis carece de profundidad. Este autor afirma que el discurso administrativo es visto como arte porque nos enseña a hacer algo en vista de las realidades de una situación. Caracteriza a la ciencia sin tomar en cuenta las propuestas de los positivistas o pospositivistas como conocimientos organizados, y señala que el discurso administrativo es ciencia porque precisamente tiene sus conocimientos organizados.

### **1.1.- Orígenes del discurso administrativo**

En el curso de la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud, sin embargo, a partir del siglo XX, surgió un desarrollo de notable auge e innovación. En el siglo XIX las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, artesanos independientes, pequeñas escuelas y profesionales independientes, a pesar de que en la historia de la humanidad existía el trabajo, la administración comenzó hace poco tiempo.

Por una parte la escuela de Administración científica, desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba conformada principalmente por ingenieros como (Taylor, 1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931), se suele incluir entre ellos a Henry Ford (1863-1947) por haber aplicado los principios de esta escuela en sus negocios. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros. De ahí el énfasis puesto en el análisis y en la división del trabajo en el obrero, puesto que las funciones del cargo y quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero

hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial), la atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla.

La teoría porteriana es una puesta en escena de las ideologías economistas que hacen de las ciencias administrativas “un brazo armado” de los intereses económicos de las grandes corporaciones transnacionales fabricando discursos que tras la eficiencia propician la flexibilidad laboral, el outsourcing, o que hacen de la pobreza un valor competitivo.

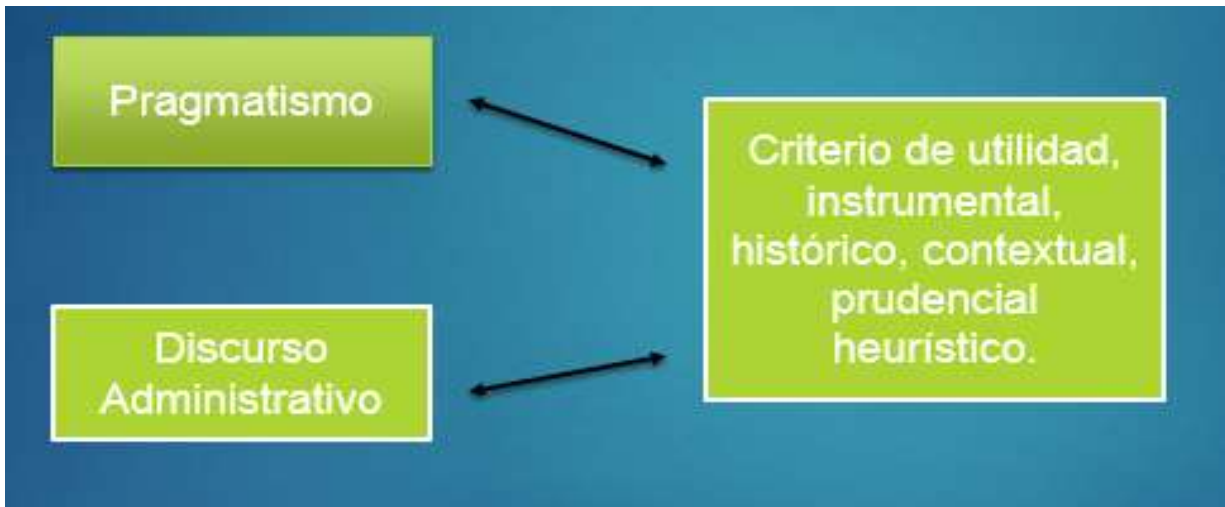
## **1.2.- El discurso administrativo y la tradición pragmática**

*“Sólo aquel que consagra a una causa con toda su fuerza y alma, puede ser un verdadero maestro. Por esta razón, ser maestro lo exige todo de una persona”.*

*-Albert Einstein*

Llevarle teoría científica al discurso administrativo siempre deja dudas respecto a los criterios establecidos por los filósofos de la ciencia, especialmente si pensamos en el contexto de descubrimiento, el problema de la inducción y justificación. Asimismo llama la atención la extraña “coherencia” del proceso administrativo y la convivencia de enunciados diversos en su interior que hablan sobre planeación, organización, integración, dirección y control, según el modelo de cinco elementos.

El discurso administrativo parece que más que preocuparse por cumplir las exigencias epistemológicas, que señalan los filósofos de la ciencia, positivistas y realistas, parece estar más preocupado por los resultados (Gannon, 1994), la eficiencia, eficacia y la calidad, así como alcanzar los objetivos organizacionales, la búsqueda de la ganancia, el lucro, la rentabilidad, la competitividad, el poder y dominio en la competencia de los mercados. Todo ello de igual forma alejado del bien común, muy cerca del pensamiento de Friedrich A. Hayek y Milton Friedman. Ello debido a que este discurso administrativo emerge en un estado capitalista, no socialista, distinto a la propuesta de Karl Polanyi, caracterizado especialmente por una racionalidad económica.



**Figura 1: Similitud conceptual entre el pragmatismo y discurso administrativo**

**Fuente:** (Galicia Osuna, el discurso administrativo y la tradición pragmática, 2009).

Es en el proceso administrativo donde podemos encontrar tal complejo de conceptos, teorías, interpretaciones. Al adentrarnos en el concepto de planeación se pueden encontrar conceptos como misión, objetivos, estrategias, normas, políticas, valores y teorías como planeación estratégica (Thompson, 2001).

El pragmatismo puede identificarse con el de los objetivos organizacionales. El pragmatismo se centra en la utilidad de los constructos, en este caso el discurso administrativo como un discurso que busca ser útil. Lograr satisfacer las necesidades de la organización significa alcanzar los objetivos de la organización. (Koontz, 2004) Nos dice que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

(Koontz, 2004) Amplia esta definición señalando cinco puntos:

- 1) Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- 2) La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- 3) Se aplica a todos los niveles organizacionales.

- 4) La atención de los administradores es la misma: generar un superávit.
- 5) La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia.

Con respecto al cuarto punto, se refiere a que las organizaciones se administran para generar un superávit, el superávit son las utilidades (dinero), el deseo de satisfacer esta necesidad pertenece a todas las organizaciones con fines de lucro. El discurso administrativo se convierte en un medio para alcanzar tal fin, para satisfacer esta necesidad de lucro, con respecto al punto uno, las cinco funciones de la administración; planeación, integración, dirección y control, conforman un sistema conceptual cuya coherencia la recibe por el criterio de lo que es útil para el logro del superávit. El respetar algún criterio teórico no está dentro de sus preocupaciones, conviven conceptos de la propuesta clásica administrativa como el humanismo, el comportamiento humano, las teorías del mejor camino, teoría de las contingencias, en los cuales se observan conceptos conductistas como no conductistas, es una gran variedad de teorías en donde lo importante es ofrecer algo que pueda servir para el logro del superávit, todo aquello desde una perspectiva de la tradición pragmática como afirma (Nietzsche): “una creencia es verdadera no porque represente exitosamente la realidad, sino por ser una regla de acción que proporciona ventajas, para obtener el beneficio esperado, como una elección racional.

(Koontz, 2004) Dice que el objetivo aceptable en su totalidad de los administradores de todo tipo de organizaciones es obtener superávit, en el caso de las lucrativas son las utilidades. El discurso administrativo enseña cómo establecer un ambiente adecuado en el que el personal pueda alcanzar los objetivos organizacionales en grupo, en un ambiente adecuado y cómodo para ellos utilizando la menor inversión de tiempo y recursos materiales, así como financieros.



### 1.3.- La Teoría general de la Administración

*“La autonomía universitaria  
constituye un instrumento fundamental  
contra el pensamiento único”.*

*Dr. Pablo González Casanova  
Rector de la UNAM 1970-1972.*

El nivel de especialización teórica y práctica de la administración ha venido evolucionando con los años, siendo respuesta a la especialización del trabajo, ya que las acciones de la administración son tan antiguas como el trabajo; el trabajo tiene la misma antigüedad que el hombre. Desde que el ser humano trabaja hay administración implícita, empírica y descriptiva (Silva Camarena, 2003), el trabajo por sencillo que sea, exige la culminación de un objetivo particular, y esta culminación debe ir con guías de planeación, organización, dirección y control.

En la actualidad la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos, el profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en los niveles más variados de la organización: desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental, hasta la dirección general. Puede actuar en las diversas especialidades de la administración: Administración de la Producción (de los bienes o servicios que presta una organización), Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos, Administración de Mercados e incluso en la Administración General. En cada nivel y en cada especialidad de la administración, las situaciones son diferentes, no existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas; cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos; su ideología y su política de negocios.



**Figura 2: Competencias perdurables del Administrador**

**Fuente:** (Chiavenato I. , 2000).

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. A medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades conceptuales. En los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización. La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización.

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etc.) de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

Las organizaciones cada vez más están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas “Holdings” y también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.

A lo largo de los años y hasta la actualidad se han mostrado avances teóricos dentro de la administración para el manejo y estructuración funcional de todo constructo organizacional, donde la cooperación del esfuerzo sea un medio para conseguir ciertos objetivos superiores. Postulados publicados en 1900, en Europa por Henry Fayol; y en América por Frederick W. Taylor, dieron pie al avance teórico administrativo formal, enunciando principios básicos como son: la racionalización y especialización del trabajo, los tiempos y el hombre, así como sus funciones dentro de la organización (Taylor, 1961); y por otro lado la sistematización de la estructura orgánica funcional a través de procesos definidos (Fayol, 1963).

Se han desarrollado cinco enfoques normativos que han dado como resultado la Teoría General de la Administración (TGA), dentro de los cuales se aglomera el discurso administrativo. (Galicia Osuna, el discurso administrativo y la tradición pragmática, 2009) Difiere el término teoría, ya que los enfoques no cumplen con un modelo metodológico para llegar a un resultado específico, por eso la administración es una técnica y no una ciencia.

La administración al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas a fines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más.

Mintzberg prefiere identificar diez papeles específicos del administrador, distribuidos en tres categorías: interpersonal, informativa y decisoria. Un papel es un conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada papel representa actividades que realiza el administrador para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

1. Papeles interpersonales. Representan las relaciones con otras personas y se relacionan con habilidades humanas. Muestra como el administrador interactúa con las personas e influye en los subordinados.
2. Papeles informativos. Describen las actividades para mantener y desarrollar una red de información, un administrador de nivel institucional pasa en promedio, 75% de su tiempo intercambiando información con otras personas dentro y fuera de la organización. Muestra como el administrador intercambia y procesa información.
3. Papeles decisorios. Incluyen eventos y situaciones en el que le administrador deba elegir o escoger. Estos papeles requieren conocimiento, habilidades humanas y conceptuales. Muestran como el administrador utiliza la información en sus decisiones.

En realidad administrar es mucho más que una función de supervisar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas del cambio son complicadas, no solo se trata de mantener la situación, sino de innovar y renovar continuamente la situación. El papel del administrador en épocas de cambio e inestabilidad se centra más en la innovación que en la conservación del **status quo** organizacional.

### Cuadro 3.

**Cuadro 3: Los diez papeles del administrador**

Interpersona l		Representació n	Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa la organización, establece relaciones, firma documentos.
		Liderazgo	Dirige y motiva a las personas, orienta, capacita, aconseja, y se comunica con los subordinados.
		Vínculos	Mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización; constituye canales formales de

			comunicación.
		Vigilancia	Elabora y autoriza informes, mantiene contactos personales.
<b>Informativa</b>		Difusión	Envía información a miembros de otras organizaciones, organiza y preside reuniones.
		Portavoz	Trasmite información a personas externas mediante conversaciones e informes.
		Emprendedor	Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega responsabilidad.
<b>Decisoria</b>		Resolución de conflictos	Toma medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos, guía al grupo y lo orienta en los cambios.
		Asignación de recursos	Decide la asignación de recursos, propone y establece prioridades.
		Negociación	Representa los intereses de la organización en negociaciones.

**Fuente:** (Chiavenato I. , 2000, pág. 7).

También se han desarrollado principalmente cinco constructos normativos que han dado como resultado la Teoría General de la Administración (TGA) como la denomina (Chiavenato, 2002) dentro de los cuales se aglomera el discurso administrativo, por otro lado (Galicía Osuna, el discurso administrativo y la tradición pragmática, 2009) difiere el término teoría ya que los estudios y enfoques no cumplen con un modelo metodológico para llegar a un resultado específico, por eso la administración es una técnica y no una ciencia.

Constructos desarrollados del discurso administrativo:

- a) En 1903 en las “tareas” Administración Científica; se enfoca principalmente en la racionalización del trabajo en el nivel operacional.
- b) 1909 en la “estructura” Teoría Burocrática; se enfoca en la organización formal burocrática; racionalidad organizacional.

- c) 1916 en la “estructura” Teoría Clásica; se enfoca en la organización formal.
- d) 1932 en las “personas” Teoría de las Relaciones Humanas; se enfoca en la organización informal; motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
- e) 1947 en la “estructura” Teoría Estructuralista; su enfoque múltiple; organización formal e informal.
- f) 1951 en la “estructura” Teoría de los Sistemas; enfoque en el desarrollo de control y procesos.
- g) 1953 en la “tecnología y personas” Enfoque Socio técnico; se enfoca principalmente en las técnicas y su relación con los colaboradores y viceversa.
- h) 1954 en la “estructura” Teoría Neoclásica; principios generales de la administración; funciones del administrador.
- i) 1957 en las “personas” Teoría Conductual; estilos de administración; teoría de las decisiones; integración de los objetivos organizacionales e individuales.
- j) 1962 en las “personas” Desarrollo Organizacional; cambio organizacional planeado; enfoque de sistema abierto.
- k) 1972 en el “ambiente” Teoría de la Contingencia; análisis ambiental; enfoque de sistema abierto.
- l) 1990 en la “competitividad” nuevos enfoques (Administración Estratégica); se enfoca en el caos y complejidad; aprendizaje organizacional; capital intelectual.

#### **1.4.- Corrientes del discurso administrativo**

El discurso administrativo comprende dos divisiones: la técnico-prescriptiva y la teórico-descriptiva, la primera crea herramientas normativas, es decir que no son observables en la práctica empírica, son propuestas sobre prácticas para mejorar la realidad administrativa. El segundo es el campo que se encarga de describir la práctica empírica y su contraste con el primer campo, anotar y observar sus similitudes con la realidad y como es que interactúa en una organización.

Se han identificado dos grupos que implican dos modelos; aquellos que dividen dicho proceso en las funciones de la administración o de los administradores, no en etapas, y con fines preponderadamente teóricos, estos pensadores reciben el nombre de “grupo del proceso administrativo teórico-descriptivo. El segundo grupo interpreta el proceso como una serie prescriptiva de etapas, a los cuales se les nombra grupo del “proceso administrativo técnico-prescriptivo.

La visión epistemológica de (Ríos Szalay, 1997) amplía el horizonte de la comprensión ya que él nos señala dos formas de hacer el discurso administrativo: teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo. Se puede decir que en ciencias sociales, cuando se describe algo, se prescribe.

(Koontz & Weihrich, administración: una perspectiva global y empresarial, 2012) Presentan cinco modelos aplicables a una organización. Modelos del discurso administrativo:

- 1) Administración Científica
- 2) Teoría de la Administración Operacional Moderna
- 3) Ciencia del Comportamiento
- 4) Teoría de Sistemas
- 5) Pensamiento Administrativo Moderno

(Chiavenato I. , 2004) En el mismo sentido nos muestra lo que llamo constructos, no teorías, en particular por su bajo perfil explicativo y predictivo, por estar alejados de características que las ciencias conocidas tienen.

- 1) Enfoque clásico de la administración
- 2) Teoría de sistemas
- 3) Enfoque neoclásico de la administración
- 4) Administración por objetivos

Esto es solo una muestra en la producción de constructos que se dan en el discurso administrativo.

El discurso administrativo no solo se hace con enunciados descriptivos. Rebasan en el discurso administrativo la estructura descriptiva. En buena medida los enunciados que conforman el discurso administrativo en general son de tipo normativo. Ya que no solo se habla de lo que es, muchas de las veces o en su mayoría se habla de lo que debería ser.

En el modelo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo consiste en asumir que si un evento acaece a otro, el primero es la causa del segundo, y afirma que aplicando el proceso administrativo tradicional, los administradores cometen graves errores ya que dicho proceso solo se pregunta por las causas de las fallas cuando no se logran los objetivos fijados; pero si se alcanzan, adjudican inmediatamente tal logro a las actividades realizadas (Galicia, 2007) agrega que si caen frecuentemente los administradores en una falacia, (es decir, en una mentira disfrazada de verdad) al confundir una relación temporal con una relación casual. En otras palabras, el proceso administrativo es el culpable de que los administradores asuman invariablemente que las actividades que planearon y realizaron son las causantes de los logros obtenidos, sin percatarse de que estos en ocasiones se dan a pesar de las actividades realizadas y no como consecuencia de ellas. La falacia no solo se da en el caso de la magia, sino incluyendo el proceso administrativo.

Para (Rios Szalay, 1997) insiste en que Arias Galicia ignora este modelo del proceso teórico y toma como base solo el modelo prescriptivo, pues se refiere a un modelo administrativo que el administrador aplica como si fuera una técnica, igualmente se puede notar que dicho escritor atribuye erróneamente al proceso administrativo una falla que ni siquiera el modelo prescriptivo tiene, pues ninguna de sus variantes propone, ni tan solo implícitamente, aplicar el principio de temporalidad al que hace alusión el autor.

#### **1.4.1.- Corriente técnico-prescriptiva**

Los principales autores de esta corriente y que más han trascendido en el estudio técnico-prescriptivo, mexicanos y pioneros de la enseñanza universitaria de la administración son: Reyes Ponce, Fernández Arena y Laris Casillas, especialmente



estos primeros dos ejercieron una influencia en varias generaciones de administradores y carreras a fin, a través de sus publicaciones y labor docente. En esta corriente no se identificaron otros autores extranjeros, es probable que existan otros estudiosos latinoamericanos influenciados por los autores mexicanos.

Una característica que distingue al estudio técnico-prescriptivo, es que sus integrantes consideran implícitamente el proceso administrativo como una herramienta o técnica para administrar, ya que lo tratan como una serie prescriptiva de etapas, razón por la cual lo llaman proceso y no funciones de la administración o de los administradores. Este proceso a su vez se divide en otras etapas o fases con carácter prescriptivo.

Otra particularidad del grupo técnico-prescriptivo, es la tendencia de sus miembros, ya que pretenden teorizar sin fundamento, cayendo en especulación. El caso más acentuado es el del autor Fernández Arena, cuyas pretensiones de teorizar caen en lo impulsivo, mientras que el autor más prudente es Reyes Ponce.

Ponce expone su modelo del proceso administrativo, argumenta que “forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar unidos con los demás, se dan del suyo simultáneamente”, agregando “seccionar el proceso administrativo, por lo tanto es prácticamente imposible, y es irreal”. En todo momento de la vida de una empresa, se dan complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Con esta argumentación Ponce debería pertenecer al grupo teórico-descriptivo, pues pretende tener utilidad conceptual, es decir, teórica; sin embargo, al dividirlo en etapas, y estas mismas a su vez en otras etapas, las cuales implican una secuencia, dicho autor contradictoriamente sugiere un modelo a seguir para administrar, lo que hace que se ubique en el grupo del proceso técnico-prescriptivo.

(Reyes Ponce, 2004) Divide el proceso administrativo en seis etapas, que a su vez secciona en tres etapas, con excepción de dirección, que separa en cuatro; de manera que la administración acaba siendo dividida en 19 etapas varios principios normativos, así como diversas reglas o técnicas, acentuando con ello el carácter prescriptivo de su modelo.

Fernández Arena con su obra “El proceso administrativo”, contribuye a que se vea al proceso administrativo como una herramienta técnica, al improvisar una “Teoría del proceso administrativo alternativa” que prescribe una secuencia de etapas a seguir en cierto orden.

En el campo de la realidad social, los esquemas conceptuales, de alguna tradición, que pretenden representar la realidad cumplen otra función, no solo descriptiva, sino también prescriptiva. El esquema conceptual de alguna tradición no solo se describe, sino se puede tener la capacidad poética, de construir, de hacer realidad social (Galicia Osuna, 2011).

El discurso administrativo produce tal conocimiento “poiético”. Apoya la reproducción o creación de instituciones como la propiedad privada, el mercado, la libertad, el dinero, la racionalidad económica, el hombre económico, el hombre administrativo, pero también porta un conocimiento como el prescriptivo: objetivos, metas, fines, normas y procedimientos, perfiles de puesto, estructuras organizacionales, patrones de acción de los empleados y jefes o líderes. Produce esquemas tipificadores, que producen relaciones intersubjetivos según algún patrón prescrito.

Por discurso administrativo entendemos una estructura conceptual prescriptiva, más que explicativa y predictiva; en términos de Kuhn (2007) conformaría un periodo de ciencia normal; en Lakatos (1983), un programa de investigación; y en Laudan (1977), una tradición de investigación; nos referimos a las llamadas funciones de la administración (Koontz H. , 1998) o proceso administrativo (Reyes Ponce, 2004).

En los enunciados que conforman el discurso administrativo se puede hacer una distinción de enunciados: del tipo constativo o verificativo y del tipo realizativo, ambos desde una perspectiva pragmática, y del pragmatismo; y siguiendo a Rorty (1993), quien señala: “...volvemos pragmatistas, identificar el sentido de la vida con obtener lo que se desea, con imponer nuestra voluntad; donde las categorías de la razón no deben perder de vista sus fines utilitarios”. En los enunciados realizativos puede seguir la inquietud de Omar Aktouf (2001) para pasar de una administración renovada, es decir, hacer una administración más humana.

Empíricamente no existen modelos o métodos diseñados que aseguren que una organización tenga el éxito deseado, por eso es considerada a la administración como una técnica, ya que ninguna organización es igual, cada una tiene diferentes objetivos y estrategias para alcanzar sus metas, se desarrollan en diferentes ambientes, y el capital humano que la constituye, cuenta con habilidades y capacidades diferentes para realizar sus actividades. En la administración se desarrollan técnicas y herramientas normativas basadas en lo que debe ser, que sean aplicadas a la práctica administrativa y observar los resultados para plasmarse en prácticas descriptivas, por su conocimiento empírico.

#### **1.4.2.- Corriente teórico-descriptiva**

*“No basta con enseñar a un hombre una especialidad. Aunque esto pueda convertirle en una especie de máquina útil, no tendrá personalidad armoniosamente desarrollada. Es esencial que el estudiante adquiera una comprensión de los valores y una profunda afinidad hacia ellos. Debe adquirir un vigoroso sentimiento de lo bello y lo moralmente bueno. De otro modo, con la especialización de sus conocimientos más parecerá un perro bien adiestrado que una persona armoniosamente desarrollada”.*

*-Albert Einstein, 1952, The New York Times.*

Además de Fayol, que es iniciador, todos los autores son extranjeros, este grupo está compuesto por dos seguidores y difusores de Fayol más importantes entre 1935 y 1950, L. Gulick y L. Urwick, así como otros más recientes de la corriente conocida como Escuela del Proceso Administrativo: G. Terry, H. Koontz, y C.O'Donnell, S. Franklin y H. Wehrich.

Al igual que Fayol, al interior de sus exposiciones de cada una de las funciones de los administradores, si presentan múltiples prescripciones o recomendaciones, dado que sus enfoques están impregnados de pragmatismo; pero eso no basta para que la división de la administración sea con fines de estudio y más específicamente en el caso de algunos autores como Koontz y O'Donnell, con intenciones de que sirva de base para el desarrollo de la teoría de la administración.

El positivismo ha influido en la construcción del conocimiento en la Ciencia Administrativa. Esta corriente surge en el siglo XIX y principios del siglo XX, con

autores como Comte y Durkheim, quienes obedecen a cierto principio metodológico único, de allí que el abordaje más adecuado para obtener el conocimiento es a través de esta perspectiva (Pérez Serrano, 1994).

Su aplicación en el campo de las ciencias sociales obedece al desarrollo alcanzado en las ciencias naturales en los últimos siglos, que llevo a la conclusión de que los objetos sociales debían ser investigados de la misma manera como son estudiados los objetos físicos, de igual forma, dado que los conocimientos sociales se basan en la experiencia de los sentidos, debe existir una separación entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido, además de que los hechos sociales son considerados como cosas, como objetos de conocimientos, y que los datos basados en la observación, en el experimento son necesarios para su comprensión (Dos Santos & Sánchez, 1997). En función de lo anterior se puede afirmar, que en el positivismo se buscan hechos o causas de los fenómenos con independencia de los estados subjetivos de los individuos, y que el estudio de lo social es independiente de la conciencia humana y accesible a través de los sentidos y la observación.

En la postura filosófica del empirismo y la administración científica, la experiencia que proviene de hechos está tomada como la base para poder derivar el conocimiento y, además, como el ámbito donde se puede aplicar dicho conocimiento de manera tal que se puedan observar (en los hechos) las consecuencias prácticas de lo teórico o de lo conceptual y con ello, por ende, estar en condiciones de validar o invalidar los conocimientos.

Por ello, es de fundamental importancia para el empirismo la “Observación de los hechos”, de lo fáctico; porque de eso depende la solución de los problemas del conocimiento de la realidad, pues de la información empírica que se obtiene en las observaciones, y su posterior interpretación, se podrá tener por inducción “verdaderos conocimientos” porque es en los hechos de la realidad donde se encuentra el principio innegable de lo verdadero, de la realidad.

Luther Gulick, según cita Chiavenato, “propone” siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador las cuales son: a) planeamiento (planning); b) organización (organizing); c) asesoría (sic); d) dirección (directing); e)

coordinación (coordinating); f) información (reporting); g) presupuestación (budgeting).

Lyndall Urwick adoptó la visión fayoliana haciéndole únicamente una división en la previsión y planeación, lo que el estudioso francés designó con un solo término: previsión.

Sin embargo, George Terry sí empleo con frecuencia la terminación proceso administrativo, el autor llama a las partes en que este divide “Funciones fundamentales de la administración” en lugar de etapas y precisa que tales funciones pueden ejercerse en forma simultánea.

(Koontz & Weihrich, 2012), es el más lúcido representante del grupo del proceso teórico-descriptivo, así como de la escuela del proceso administrativo. A lo largo de revisiones de su obra Principios de Administración: un análisis de las funciones administrativas, escrito junto con O’Donnell, y de diversos artículos y ensayos, Koontz expone su pensamiento con relación al tema que nos ocupa. A través de su trabajo persiste en una idea central presentada con nitidez: la división de la administración, con fines de estudio, en cinco funciones de los administradores.

En el escrito de (Rios Szalay, 1997) utiliza el término **proceso** al cual se refiere a una sucesión de etapas. Así, al referirse al grupo de autores del llamado por el “Proceso teórico-descriptivo” escribe: “...las características distintivas más importantes de los miembros de este grupo son que ninguno de ellos sugirió la idea de que dicho proceso se dividiera en fases o etapas a realizarse en determinada secuencia”. Sin embargo (Rios Szalay, 1997) hace énfasis en la carencia de una serie de pasos secuenciales en cuanto al proceso administrativo.

A partir de los argumentos expuestos de (Rios Szalay, 1997) es que al no constituir un proceso (y menos aún con la indicación de cuales etapas deben ir primero y cuales después), los diversos elementos administrativos o (funciones) pueden emprenderse con independencia temporal entre ellos; en otras palabras: es posible efectuar un control sin relacionarlo secuencialmente con la planeación o la

programación; o bien, la organización puede ir antes de la programación y así sucesivamente.

(Galicia, 2007) Hace notar una contradicción flagrante de (Rios Szalay, 1997). Aun cuando dice que en el grupo de autores del “**proceso** administrativo teórico-descriptivo” no se refiere a ninguna secuencia, sigue empleando el término proceso para denominarlos. Puesto de otra manera, niega y afirma al mismo tiempo.

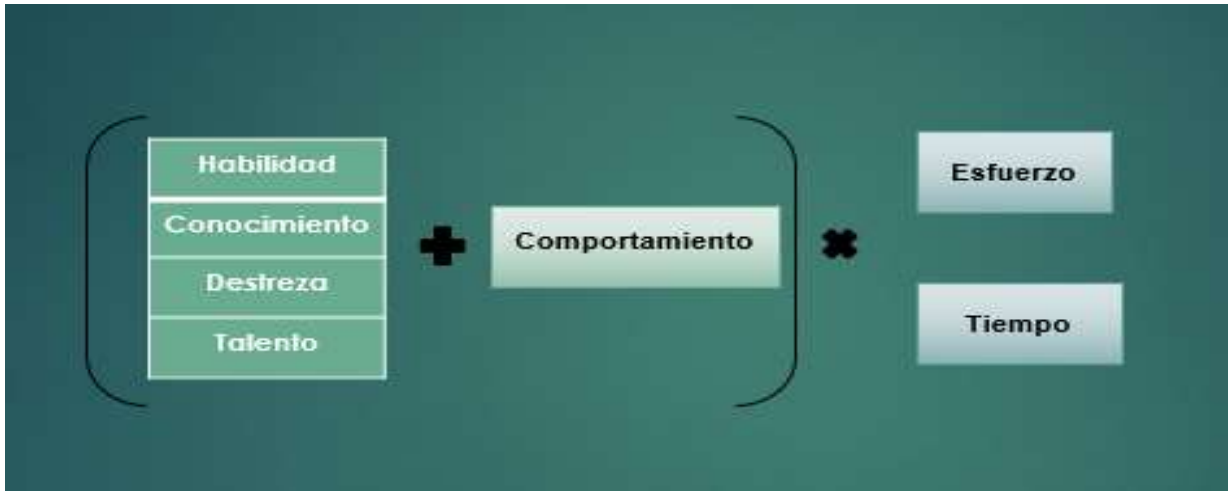
En el proceso administrativo, resulta obvio que entre la programación o fijación de objetivos y el control, existe una fijación en el tiempo. Por mínimo que este sea, o si se prefiere, se presenta un proceso. Evidentemente primero es el programa (meta) y después el control (o la verificación) aunque pase un lapso mínimo entre ambas. Esa sucesión está indicada claramente por Fayol.

## **CAPITULO 2.- COMPORTAMIENTO DE LAS CORRIENTES DENTRO DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO**

*“El orgullo divide a los hombres, la humildad los une”.*  
*-Sócrates*

Una práctica es entendida como todo acto rutinario establecido por un grupo humano en el orden de la técnica, práctica implica todo lo que sea fácil o inmediatamente traducible a la acción y reducido a ella (Abbagnano, 1998). La práctica está en el orden de un conocimiento rudimentario, pragmático y concreto que rige en la vida cotidiana en los niveles más primarios de la supervivencia.

Dado que el hombre ha debido enfrentarse al mundo natural para aprovechar los recursos que garanticen su vida, han sido necesarias históricamente una serie de prácticas administrativas, y que están en el orden del manejo, la gestión y la administración de recursos, que pueden ser: alimentos, armas, animales, herramientas, capacidad de trabajo del ser humano, el fuego, el conocimiento de los cambios climáticos para las siembras o para beneficiarse de las crecientes de un río, entre otros. Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones de cada pueblo (Rodríguez, 1994), esta teoría empírica se refiere a las condiciones materiales de la existencia y a la capacidad del hombre para insertarse en las relaciones de producción y de trabajo para transformarlas activamente, fue durante siglos una práctica económica y cultural hasta que se derivó posteriormente un “saber administrativo”.



**Figura 3: Sumar y multiplicar para efectuar una inversión de capital humano**

**Fuente:** (Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas, pág. 39).

La definición de capital humano, desintegrándolo en elementos: capacidad, comportamiento, esfuerzo. Estos tres, junto con un cuarto elemento, el tiempo, presenta una relación específica entre factores.

El saber por su parte se puede entender de dos formas: una, como conocimiento en general que, en este caso, designa toda técnica que se considere adecuada para dar información en torno a un objeto, un conjunto de tales técnicas o también, el conjunto más o menos organizado de sus resultados; y otra, que lo entiende como “ciencia, o sea como conocimiento de algún modo garantizado en su verdad” (Abbagnano, 2001). En México se adopta el conocimiento tradicional de la ciencia, es decir, aquel en el que se incluye una garantía absoluta de validez y es, por lo tanto, como conocimiento, el grado máximo de certeza. La ciencia que significa como un sistema de principios, leyes y reglas validas que superan el conocimiento empírico y se abstraen de las condiciones particulares de la realidad, proponiéndose como universales, es decir, como objetiva.

La diferenciación entre práctica y saber administrativo no está en privilegiar a la una sobre el otro, sino en resaltar la naturaleza diferente que cada tipo de conocimiento supone y la forma como se ha ido conformando históricamente un campo de saber ligado a una profesión, que con el tiempo se ha denominado administración.



Con el transcurso del tiempo, las sociedades se han tornado más complejas, de manera que están mejor dotadas para superar el saber empírico y práctico sobre el manejo de sus recursos, y convertirlo en un saber teórico. Por su sistematicidad y por los procesos históricos de su configuración, estos saberes se han denominado en las sociedades occidentales, y principalmente con el advenimiento de la modernidad, como “ciencias”, esto es, si hoy la administración se tiene como una ciencia o no, ya que sus técnicas y procedimientos no garantizan un resultado preciso en las organizaciones.

El saber administrativo hace alusión a la teoría administrativa o a las teorías de diversas disciplinas y ciencias, a la luz de las cuales la administración se ha pensado y se ha construido a sí misma como un campo del saber. Es decir, se habla del saber administrativo en términos de un conocimiento más sistematizado, formal y abstracto. Este conocimiento al que se hace alusión, se refiere a su carácter teórico, explícito, que trasciende la aplicación pragmática y tiende a convertirse en una elaboración propiamente teórica, no obstante sus implicaciones prescriptivas. Este tipo de conocimiento habla de realidades que rebasan la experiencia cotidiana, supera el nivel de un conocimiento empírico y pragmático de la experiencia, dado que se construye a partir de elaboraciones abstractas de conceptos y categorías que están en el orden del discurso (Bonilla & Rodríguez, 1997).

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las funciones de organización y control que enfrentó la ingeniería, derivaron a la formulación de teorías caracterizadas por la observación sistemática y la medición de los tiempos y movimientos, el estudio de las destrezas, el manejo de las herramientas y la capacitación, como medios para la regulación del trabajo productivo de los obreros y como una forma de organizar técnicamente los talleres y garantizar la eficiencia de sus procesos productivos. En Estados Unidos se presentaron propuestas más concretas que apuntaban a la organización metódica y planeada del trabajo en los talleres, a partir de observaciones sistemáticas que llegaron a convertirse en textos escritos con pretensiones de científicidad, y que constituyen en el cuerpo de

conocimientos que fueron dando forma al campo del saber denominado Administración Científica.

Charles Babbage (1792-1871), Henry Laurence Gantt (1861-1919) y Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) fueron algunos de los precursores del movimiento de la Administración Científica, a partir que cada uno hizo sistematizar y organizar los tradicionales conocimientos prácticos del manejo de los talleres y darles forma teórica. La labor se centró en pensar las prácticas que tradicionalmente se había asumido para organizar el trabajo, se trataba de un proceso de sistematización que sugiere un acto de conocimiento que hace que una acción pase del conocimiento empírico al universo de las ideas estructuradas y de un pensamiento abstracto para iluminar de nuevo la acción; es decir, elaborar teóricamente las experiencias y los actos para la producción de saber sobre ellos mismos, cuyo objetivo es el mejoramiento de la misma práctica. En síntesis, se pretendía recoger el saber empírico que durante décadas se había producido en los talleres para, con su teorización, establecer unos principios generales de la organización del trabajo que pudieran aplicarse en estos escenarios, independientemente de sus características particulares, de los trabajadores y de los procesos productivos específicos. Es entonces a partir de estas propuestas escritas que se comienza a configurar un campo de saber en la administración.

El hecho de comenzar a consignar por escrito las observaciones, los conocimientos y todo un saber empírico recogido a lo largo del tiempo y que se conservó en la tradición oral, fue otorgando al saber administrativo que surgía el estatuto de “saber científico”. Esta pretensión de registrar en textos escritos tiene que ver con la preocupación propia del siglo XIX por una mayor precisión y exactitud en el cuerpo de los conocimientos que aspiraban a convertirse en ciencia. La formación textual de un saber que tradicionalmente fue oral y que contribuyó a originar criterios de orden, racionalidad, exposición fáctica, medios de verificación y argumentación propios de las ciencias, con la finalidad de crear un corpus teórico susceptible de ser difundido ampliamente en la sociedad, más allá de los círculos especializados del saber, y ello solo fue posible con la producción de su escritura. Así, los precursores de la

administración científica y el mismo Taylor supusieron una alteración en la “Formación discursiva” que sirvió como soporte para el saber de la administración que se estaba gestando. Con la forma escrita que la administración iba produciendo ella registraba al campo de la investigación moderna, que se caracteriza por su capacidad para organizar y ordenar tradiciones de pensamiento de modo que se adecuen tanto a la presentación racional, como al uso pedagógico y didáctico. “La relación entre saber y organización textual es, pues, indispensable para que una cultura ordene y codifique el conocimiento”. (Morrison, 1995).

## 2.1.- Principales Enfoques Prescriptivos

*“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”  
-Aristóteles.*

Dentro de la corriente técnico-prescriptiva esta la necesidad de mostrar dos cosas: conceptos y hechos, los nuevos hechos, como los conceptos que proponen las teorías normativas no existen, pues lo muestran como lo que debe ser. Los hechos que debieran ser y los conceptos que debieran objetivarse, realidades que debieran existir, no existen.

Las tradiciones tienen una función, no la búsqueda de la verdad, sino la de solucionar problemas. Laudan (1985) apunta problemas empíricos y conceptuales de una tradición. Desde luego, Laudan se refiere a problemas explicativos, predictivos de una tradición científica, la descriptiva. (Galicia Osuna, 2013) Se refiere a problemas prescriptivos. En particular, hace énfasis en la diferencia entre predicción y prescripción. La predicción se relaciona con una de las funciones asignadas a las ciencias empíricas, la de predecir, fundadas en leyes nomológicas o probabilísticas; mientras que la prescripción (lo que debe ser) la relaciona con las ciencias normativas, con las cuales no se pueden hacer predicciones. Para que una prescripción se cumpla, lo que debe ser, al no depender de una ley nomológica,

requiere de otras estrategias. Foucault resalta la de vigilar y castigar. Pero desde luego, la argumentación y la retórica nos hablan de otros mecanismos menos agresivos.

Las palabras no solo reflejan cosas, las palabras permiten hacer cosas, como construir realidades sociales, como Austin (1955) y Searle (1997) señalaban. El vigilar y castigar permite entender cómo se objetivizan patrones de acción, de comportamiento, las identidades. El condicionamiento es fundamental: premio y castigo. Con Habermas, el acuerdo, el consenso, el diálogo racional, permitirá que la organización adopte un patrón de acción, evitando la fuerza y la violencia. Con estas teorías de la retórica se puede decir que adopto una acción de la persuasión.

Se debe ampliar el campo de aceptación de enunciados que pueden considerarse conocimiento (Galicia Osuna, 2013). No solo aceptar enunciados descriptivos que permitan predicciones exitosas, sino desde una postura normativa, enunciados que propongan prescripciones exitosas. Es parte de la filosofía administrativa. Enunciados que hablen de algo mejor, un arquetipo que no existe, pero que puede existir, algo de lo que debería ser, no de lo que es, reconociendo hechos que enriquecen lo que debe ser, pero que se puede implementar, posibilitando la construcción de la realidad social. Siempre se requerirán de estrategias que permitan que se construya la realidad social en función de un constructo conceptual.

Michel Foucault (1976) nos dice como ciertas prácticas sociales engendran dominios de saber que se materializan en ciertas realidades sociales, en particular lo normal y anormal, la aparición de ciertos sujetos nuevos, que depende su identidad de cierto “conocimiento”. Es un saber o conocimiento que no refiere al saber científico verificable, experimentable, sino al saber o conocimiento que dice lo que es normal, la regla, el modelo de identidad. Pero también nos refiere a como es construido, en función de ese saber el sujeto normal, ese patrón de conducta siempre contingente.

“El niño no nace civilizado”, dice Norbert Elias (1993) desde su teoría configuracional habla de la construcción del humano civilizado sobre el ser natural o meramente “animal”. Mediante coerciones internas o externas se va constituyendo el humano civilizado en función de una idea histórica de él. Es así como se prescribe como debe

ser una organización, ambas corrientes son importantes para la construcción de organizaciones, sin hacer de lado la corriente técnico-prescriptiva, sin un modelo que diga lo que debería ser una organización, no tendríamos una visión futurista que permita construir una sociedad con recurso humano que permitiera hacer posibles los objetivos y metas organizacionales. No solo basándose en teorías predictivas se logrará el éxito buscado, se requiere tener una ambición enfocada a lo que quiere que sea, planteando posibles alternativas.

De igual forma para la construcción de una organización humana se requiere de estas prácticas sociales. Pasar del modelo, arquetipo, constructo a su objetivación, se requiere de estas prácticas sociales. Un buen ejemplo de ellas es la propuesta de tiempos y movimiento de Taylor, o a la propuesta del fordismo, pero también del toyotismo. Cada una propone sus prácticas sociales de implementación del modelo.

Las empresas actualmente están enfrentando a diferentes repercusiones de distintas fuerzas globales: presiones de precios, necesidad de reducir costos, expansión global y los efectos que en el ámbito financiero producen en la rentabilidad. Estas son algunas de las causas que enfrentan las empresas en México, y hacen necesarias las combinaciones de modelos descriptivos, que se traten con base a la experiencia y la práctica, que este fundada por conocimiento empírico, para poder realizar estrategias normativas que nos permitan ver el entorno actual y crear nuevas herramientas para combatir y mantener un equilibrio organizacional.

#### Cuadro 4: Prácticas sociales o estrategias de implementación.

Cuadro 4. PRÁCTICAS SOCIALES O ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigilar</li><li>• Castigar</li><li>• Violencia</li><li>• Miedo</li><li>• Amenaza</li><li>• Manipulación</li><li>• Capacitación</li><li>• Imposición</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li><li>• Retórica</li><li>• Consenso</li><li>• Argumentación</li><li>• Amor</li><li>• Promesas</li><li>• Negociación</li><li>• Persuasión</li><li>• Educación</li></ul>

**Fuente:** Adaptación a extracto de (Galicia Osuna, 2013).

En la tradición del discurso administrativo moderno, a partir del siglo XX, una verdadera fábrica de arquetipos, se iniciara una tradición administrativa definida iniciada con Taylor y el fordismo, con una producción de arquetipos o modelos administrativos. Ha dado teóricos y modelos, que pueden considerarse ya competitiva con otras fábricas o tradiciones.

La filosofía administrativa (Galicia Osuna, 2012), que apunta, más que a enunciados que hablan de lo que es, nos hablan de lo que debe ser, campo muy amplio. Otro de sus objetos de estudio: el análisis de los conceptos que refieren a modelos, artefactos, constructos, arquetipos, ideas, que refieren el cómo debería ser una organización humana. Modelos o constructos humanos, que se encuentran en otras áreas, pero también en el discurso administrativo. Por un lado estudia los modelos ya contruidos, por otra parte propone que los investigadores construyan desde alguna tradición de investigación, nuevos modelos. Dichos modelos pueden representar un estado de cosas, pero la función más importante es que posibilitan la construcción de un estado de cosas organizacionales, como un mejor estado de cosas, como lo que debería de ser, por ello se está en desacuerdo en que la postura positivista deba tratar en lo que es, no lo que debe ser.

Por ello la administración moderna debe hacer uso de ambas corrientes, no sería de utilidad basarnos únicamente en los modelos descriptivos, que nos dicen como son las cosas, necesitamos nuevas técnicas o constructos que nos permitan plasmar nuevas ideas de cómo deberían ser las organizaciones, apoyándonos de las teorías e investigaciones descriptivas, partiendo de un conocimiento empírico y descriptivo. Haciendo notar modelos descriptivos contemporáneos, su evolución en la actualidad, para prescribir un estado de cómo deberían cambiar ciertos aspectos organizacionales, procesos y procedimientos que han tenido fallas o que comienzan a ser obsoletos y que los resultados obtenidos no son satisfactorios. Debemos hacer mención de que las organizaciones a medida de que el ser humano ha evolucionado, necesitan evolucionar, ya que el hombre actual tiene necesidades y satisfacciones diferentes.

Por otro lado, se tiene la filosofía organizacional, que también se conoce como la filosofía empresarial. Ella refiere a cierta estructura conceptual que orienta o inspira el comportamiento de la organización: directivos, empleados, accionistas. La filosofía organizacional representa la forma de pensar oficial de la organización. Se compone de tres elementos fundamentales que orientan la dirección de la organización. La misión, visión y los valores forman la filosofía organizacional. Dichos enunciados refieren a enunciados prescriptivos. Estos enunciados se dice, que son prescriptivos porque no nos hablan de lo que es la organización, sino de lo que debe ser o se espera que sea.

## **2.2.- Principales Enfoques Descriptivos**

El movimiento de la Administración Científica logró una mayor forma y difusión internacional con el trabajo de Frederick Taylor (1865-1915) titulado “Principios de la Administración Científica” publicado en Estados Unidos en 1911.

Taylor, no invento nada que fuese totalmente nuevo, fue más claro; la gerencia científica consistía en un intento de aplicar a la organización de las fábricas una

sistemática y precisa observación, un espíritu de investigación objetivo y establecimiento de principios derivados de la experimentación resultado de los avances en la mecanización y en la masificación del trabajo.

Su objetivo era garantizar que cada trabajador, herramienta y máquina de una empresa se utilizaran con su máxima eficiencia. Se trataba de conseguir esto, dando a cada trabajador un incentivo para que trabajase lo mejor posible en lugar de prolongar su tarea, descubriendo el mejor modo en el que podía realizarse cada operación e insistiendo luego en la aplicación uniforme de ese método, y planificando previamente la jornada de trabajo que había de hacer cada uno, de modo que no hubiese interrupción en el ritmo de trabajo de una fase a otra (Asworth, 1978).

Taylor, fundamentó su teoría en cuatro principios básicos. Estos preceptos como se puede notar, no están muy alejados de los administradores modernos. Cabe mencionar que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas, se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecánicos.

**El principio de planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. En pocas palabras, dejar de lado la improvisación para trabajar con la ciencia mediante la planeación del método.

**Principio de preparación:** este principio selecciona científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y con mayor calidad, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, distribución física y disposición racional de herramientas y materiales.

**El principio de control:** hace referencia a controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según la planeación.

**El principio de ejecución:** distribuye de manera distinta las funciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.



Entre los aportes de Taylor a la Administración están:

- 1) **La división de trabajo:** la cual consideraba que la alta gerencia debe ocuparse de estudiar los procesos de trabajo y los obreros se deben encargar de la ejecución de los planes de trabajo.
- 2) **Selección de personal:** debe hacerse en atención a la capacidad física e intelectual de los trabajadores.
- 3) **Métodos de trabajo:** cada tarea debe ser estudiada, analizada y cronometrada para sustituir los procedimientos empíricos por sistemas científicos que ahorren esfuerzo y tiempo.
- 4) **La especialización:** propone la especialización óptima del operario en pro del máximo rendimiento, a través de la existencia de un equipo de capataces especialistas en las distintas fases del trabajo a desarrollar.
- 5) **Asigno nuevas responsabilidades a los administradores:** estimular el rendimiento de los trabajadores mediante un sistema de tarifas diferenciales.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelear por las utilidades, ambas partes deberían poner su empeño en elevar la producción y al hacerlo por consiguiente, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de los trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían.

Los Gilbreth, Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1972), fueron ingenieros que realizaron diferentes aportaciones a la administración científica. Frank utilizó un instrumento (cinematógrafo) para estudiar los movimientos de los trabajadores. Por ejemplo, identificó 18 movimientos individuales que emplea un trabajador para

colocar ladrillos. Al identificar este proceso redujo los 18 movimientos a cinco, incrementando la productividad general del trabajador a más del 200 por ciento.

En la actualidad ingenieros industriales han combinado los métodos de Frank con los de Taylor para rediseñar los puestos con objeto de incrementar la eficiencia. Lillian Gilbreth, planteó la idea de que los trabajadores debían tener jornadas estándar, descansos programados y periodos normales para comer.

De acuerdo a los aportes mencionados por diferentes estudiosos de la administración, nos dice (Chiavenato I. , 2001) “La Administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de recursos disponibles, con el fin de lograr objetivos”.

En la mayoría de las organizaciones en México, se utilizan como estrategia la planeación de actividades ya sea por departamento o áreas, esto es al inicio de cada jornada con la finalidad de distribuir el quehacer del día y medir el cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales.

En las décadas de 1930 y 1940, los avances que tuvo la Psicología, Sociología y Antropología, permitieron ampliar la problemática que tenía la administración en las organizaciones, las cuales no solo estaban relacionadas con la productividad del trabajo, sino también en las relaciones humanas y el mundo laboral como fenómeno social y humano, en este sentido es por ello que la administración no es un campo del saber puro, sino que la administración es una construcción interdisciplinaria en la que se retoman diversas ciencias, para posibilitar una comprensión más amplia de su objeto de estudio: las organizaciones, y también para implementar acciones gerenciales con el fin de intervenirlas.

Como ya sabemos, la administración es un cúmulo de conocimientos interdisciplinarios, ya que para lograr los objetivos organizacionales se requiere de otras disciplinas que nos permitan el estudio del ser humano el cual es el principal capital o recurso con el que estas cuentan. El estudio del ser humano permitirá conocer más a fondo cuales son los deseos, necesidades y ambiciones que tiene un trabajador, partiendo de ahí la creación de una estrategia que no solo permita

satisfacer las necesidades de la organización, sino también las del trabajador ya que esto permitirá una mayor producción y motivación, generando un clima laboral en donde el trabajador se desenvuelva de manera natural, eficaz y eficiente.

“Los recursos humanos son nuestro principal activo” (Davenport, 2006). Esta frase ha servido para la introducción de un nuevo Plan de Formación, a la implantación de un Sistema de Gestión de Desempeño, o al lanzamiento de un sistema de incentivos, que pretenden reforzar la filosofía de “mutuo beneficio” (yo gano-tú ganas) en la relación empleado-empresa, con un variado éxito, por el valor e implicaciones que suponen para el empleado y su entorno, incluyendo sus compañeros, jefes o tutores.

## **CAPITULO 3.- IMPACTO DE LAS CORRIENTES DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

*“Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano.”  
-Isaac Newton*

En el Discurso Administrativo se encuentran tres elementos, los cuales hacen posible la creación de organizaciones con fines de lucro; asigna de funciones a objetos; se da la intencionalidad colectiva humana; y las reglas constitutivas, que permiten construir regularidades sociales. Asigna el Discurso Administrativo funciones a las diversas personas en la organización, la función de los departamentos (finanzas, ventas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo). Asigna funciones como la planeación, organización, dirección y control (Galicia Osuna, 2011).

El Discurso Administrativo produce una intencionalidad colectiva compartida, en particular cuando habla de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, trabajo en equipo, y cuando se persuade a miembros de una organización a seguir lo que señala el discurso administrativo. El discurso administrativo propone reglas, las cuales se pueden encontrar en las políticas, normas, y valores cuando hablamos de lo que se espera de cada individuo de la organización.

(Galicia Osuna, 2011). Hace énfasis en que las funciones administrativas son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control. Estos conceptos tienen la virtud de diseñar un ambiente interno que persigue un alto desempeño de las organizaciones. Este ambiente interno se puede entender como un habitus, como una estructura, como un patrón, como una identidad, las cuales son efecto de las cinco funciones administrativas.

(Reyes Ponce, 2004) Cuando habla del proceso administrativo, además de señalar las funciones de la administración desde enunciados prescriptivos, en planeación, organización, integración, dirección y control, habla de algunos de sus enunciados prescriptivos que permiten hacer realidad social, organizacional, grupal e individual, así habla de los principios de planeación, principio de flexibilidad y principio de participación.

De igual manera Ponce habla de reglas sobre las políticas que debe tener una organización, definiendo la palabra política como: “Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen por objeto orientar la acción”. También habla de los procedimientos, entendidos como aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados encada función concreta de la empresa.

Los manuales de organización son ejemplos de formar un patrón de acción humana en función de ciertos enunciados prescriptivos y descriptivos que guían la acción humana: un manual de organización tiene los antecedentes, legislación, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación de una organización.

Para la realización de hechos y realidades sociales participan los enunciados científicos, los cuales se verifican o constatan en la realidad para considerarlos como verdaderos; pero especialmente los enunciados realizativos que consideran como verdad la efectividad. Berger y Luckmann (1979) señalan que la construcción de la realidad social es un proceso de institucionalización de las prácticas y de los roles de la vida cotidiana.

Lo que hoy llamamos empresa, expresa una práctica económica para la supervivencia de un país o una sociedad, emprendida por un individuo o un grupo con fines lucrativos, que en el contexto capitalista son los de la maximización de ganancias. Siguiendo tal imperativo la práctica empresarial, la cual desarrolla estrategias adecuadas para recuperar el capital inicialmente invertido, dentro de límites de tiempo razonables.

Tales estrategias son enunciados de decisiones que deben ser tomadas en el transcurso del tiempo, estrategias que fueron previamente planeadas, organizadas, dirigidas y controladas, estrategias que son descritas pero que se prescribieron en un principio, teniendo en cuenta que los resultados pudieron ser diferentes a los esperados.

Existe una variedad de administradores que recrean expresiones y formas de administrar desde, el modelo del siglo XIX, en donde el capital y el trabajo , propiedad de los medios de producción y mano de obra, pertenecen a campos diferenciados pero complementarios, hasta los avances de la ciencia y la tecnología que existe actualmente alrededor del mundo, la cual ha beneficiado y facilitado la operación y mejora de técnicas que garanticen un mejor resultado, permitiendo que la teoría técnico-prescriptiva coadyuve con los objetivos organizacionales, previendo los posibles resultados de acciones pasadas. Las expresiones asociativas empresariales presentan cuadros de actividades muy complejas, en los que intervienen acciones y conocimientos de propietarios, directores, trabajadores de diferente nivel y públicos en general.

Entonces, el termino administración es la práctica mediante la cual una organización satisface sus necesidades de organizarse, para la ejecución de tareas indispensables para el logro de su metas. El estudio que se ha desarrollado acerca del discurso administrativo y sus corrientes, ha aportado a los administradores actuales experiencias y técnicas nuevas o mejoradas, a fin de garantizar un mejor resultado, optimizando el recurso y utilizando tecnología de punta para la mejora de la calidad de sus productos o servicios. Desde esta perspectiva amplia existe una práctica administrativa surgida de manera espontánea o intuitiva desde la más remota antigüedad, cuando las sociedades elegían mecanismos de planeación, previsión, coordinación y control, además de sistemas para convocar, motivar, evaluar, gratificar o castigar los tipos de participación, según la eficacia para alcanzar los fines considerados deseables. Tales actividades administrativas se emprendieron desde la división social de trabajo, es decir, desde las posibilidades que cada organización tenia para desempeñarse en la actividad para la cual se capacito, o aquel que por el lugar que ocupaba en la sociedad, tradición familiar estaba llamado a realizar. Tales prácticas organizativas se encontraban entrelazadas con elementos económicos-productivos, político-religiosos y sociales de cada grupo.

Únicamente dentro del sistema capitalista, surge el discurso administrativo, cuya teoría se inició a principios del siglo XX, cuando se había entrado en el seno de las

empresas, de la sociedad y de la mente de las personas, la división de trabajo, que a diferencia de lo antes mencionado se refiere a una selección racional de un trabajador que cuente con la capacidad o conocimiento adecuado para que realice una labor específica, para la cual deberá adquirir destrezas y conocimientos diferentes a aquellos por los cuales siente afinidad, siendo por lo tanto resultado de un diseño “científico” del trabajo como lo entendía Taylor.

En sus trabajos Taylor hizo énfasis sobre la importancia de los principios administrativos que deben regir toda organización, dichos principios, se basan en el enfoque científico de la administración.

A pesar de que existe una clara distinción entre ambas corrientes de la práctica administrativa y la teoría administrativa, en la actualidad es pretencioso creer que se pueden detectar límites precisos, esclarecer correspondencias entre las formulaciones teóricas y las prácticas devenidas de las experiencias administrativas, pues nos encontraríamos con mixturas imposibles de aislar.

Surge en el año de 1955 un discurso administrativo racional, articulado por diversos campos como; investigación de operaciones, teoría de procesos, contingencias y teoría organizacional, lo cual se conoce como el racionalismo de sistemas y contribuyó a la búsqueda de principios administrativos generales, para planificar, pronosticar y actuar más efectivamente. La eficiencia es asunto de cálculos relativos a medios o de las relaciones incentivo-contribución. La comprensión de esto era suficiente para controlar el desempeño de cualquier empresa, haciendo caso omiso de las particularidades que parecían no eran relevantes.

En la década de los 80's, entró el tema de “La Cultura Organizacional y la Calidad” al discurso administrativo a través de teóricos que sostenían que las organizaciones debían mirarse como sistemas de significados socialmente construidos. Por otro lado existían investigaciones pragmáticas que planteaban al concepto del liderazgo y la consideración de los valores de los gerentes tanto como de los empleados, podía mejorarse la competitividad de la empresa. La calidad no se podía lograr mediante la aplicación de métodos, sino por medio de una determinada concepción que

administradores y trabajadores tenían sobre su trabajo “el compromiso a la calidad, lo que el cálculo a la eficiencia”.

Las normativas que consideran las organizaciones como un deber ser colectivo con principios y valores compartidos y con implicación moral, hacían depender a la productividad de la lealtad de los trabajadores a la empresa, la cohesión del grupo entorno a obtención de sus metas y la capacidad de liderazgo que pudieran tener los administradores para modelar emociones, identidades y actitudes de todos los empleados; a este grupo pertenecen las retóricas de mejoramiento industrial, relaciones humanas y las de la cultura organizacional; tienen en común que en su concepción de trabajo hacen total abstracción de las relaciones sociales de producción, esto es de los sistemas vigentes de la contratación de la fuerza de trabajo, que comprometen las condiciones objetivas de su ejercicio y las aspiraciones de los trabajadores respecto a la cantidad y calidad de necesidades que pueden satisfacer con el fruto de su esfuerzo.

Los racionales sostenían que la productividad se lograba con un correcto cúmulo de métodos y sistemas, en los que los administradores deberían ser expertos; tener un conocimiento empírico, ser actores calculadores y aplicar análisis racionales, para resolver cualquier problema de la empresa. Así cada cambio en el discurso administrativo o en el estudio de la administración, tiene una tecnología que se le asocia y la hace posible “La cultura coloca los límites estructurales dentro de los cuales se han desarrollado el discurso administrativo, pero las fuerzas económicas determinan cuando ocurren nuevas oleadas de teorización”.

La Administración Por Objetivos (**APO**), propuesta por Peter F. Drucker, es un modelo administrativo constituido por enunciados prescriptivos que señalan lo que se debe hacer o los fines comunes en una organización. Son enunciados que señalan los resultados esperados. Ellos son guías de acción, orientan lo que se debe hacer. APO, propone las metas de la organización, los resultados esperados, pero también los patrones deseados de acción de los miembros de una organización. Las características de APO muestran que sus enunciados prescriptivos tienen que ver con toda la organización: estableciendo conjunto de objetivos entre gerente y



subordinado; establecimiento de objetivos para cada departamento o posición; interacción entre objetivos departamentales; énfasis en la medición y el control de resultados; continua evaluación, revisión y modificación de los planes; participación activa de las gerencias y los subordinados; apoyo intensivo del personal (Galicia Osuna, 2012).

### **3.1.- El comportamiento de la corriente técnico-prescriptiva en la práctica administrativa**

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.*  
*-Mahatma Gandhi*

Charles Taylor, Jhon Rawls, Leo Strauss, Sheldon Wolin, Hanna Arendt, aportan una visión y una exigencia a las teorías de las ciencias sociales y humanidades. Ya que no basta solo con construir teorías científicas sociales que describan, expliquen y hagan predicciones exitosas, verificables y contrastables empíricamente, sino que tienen la responsabilidad de considerar teorías normativas que permitan la crítica, evaluación, alternativas de cambio, emitir juicios de valor, con propuestas de proyectos, visiones, utopías, modelos y aun ficciones, que posibiliten un mejor estado de cosas. En esto reside la importancia de los enunciados normativos o prescriptivos en los discursos de las ciencias sociales y por ello de la administración: “permiten ver algo nuevo”, el mejor régimen, la mejor organización, posibilitando nuevas creaciones, cambios. Lo que debe ser sueños, utopías, las distopias de los proyectos, los fines, los objetivos, las misiones, las metas, pueden referir a “hechos” sin referente real, inexistentes en un momento dado, que hablan de lo que no es, de lo que debería ser, sin embargo, un grupo de esos conceptos y enunciados de la familia de dichas nociones, pueden llegar a materializarse en un futuro y existir después, solucionando problemas. Ello también se refiere a hechos nuevos que podemos encontrar en las ciencias sociales y humanidades, no en las ciencias naturales, con posibilidades de realizarse; cumpliendo con las exigencias de una

teoría científica, según Lakatos o Laudan: una teoría científica, es un programa de investigación progresivo o una tradición de investigación, si te hace ver algo que no veías antes, empírica o conceptualmente.

Las teorías normativas o prescriptivas (Galicia Osuna, 2012), no solo las descriptivas nos hacen ver cosas nuevas, como es el caso de la democracia moderna, propuesta en una monarquía existente, o el caso de una economía de mercado propuesta por un sistema feudal existente; como es el caso de libertad, justicia e igualdad en una sociedad existente.

El comportamiento que adopta la corriente técnico-prescriptiva en la práctica administrativa moderna, comienza desde el alma de la organización, su razón de ser, su filosofía organizacional, su objetivos, misión, visión, valores, creencias: o administración por objetivos con su sistema de objetivos; la responsabilidad social de las empresas con estructura normativa organizacional apuntando al ser humano, a la economía y al ambiente.

Por ello recalco la importancia del uso y aplicación de esta corriente en la administración moderna, en una administración que no solo se base en el estudio de lo empírico, en teorías que existen desde el siglo pasado, sabiendo que la economía, el ser humano y la globalización, van de la mano con la modernización de las empresas y la evolución del pensamiento del ser humano, no se pueden esperar resultados exitosos a lo largo de los años, basándose en teorías que describen hechos empíricos, esperando obtener el mismo resultado de hace cincuenta años, donde no existía la igualdad de condición, en el inicio de las grandes industrias, donde solo importaban los objetivos organizacionales dejando a un lado los deseos del hombre.

Prescribir, es lo que el ente económico espera que sea, de este modo obtenga los resultados planeados a futuro. En mi opinión concuerdo con los autores que hemos mencionado a lo largo de este tema, cuando se describe, se prescribe. Cuando una organización construida y fundada por recurso humano, que trabaja en conjunto para obtener algún fin, realiza lo que llamamos el proceso administrativo, planea, organiza, integra, dirige y controla. En la primera etapa del proceso, que es la

planeación, plantea cuál será su misión, visión, objetivos y cómo va a trabajar para alcanzarlos, al realizar una planeación está prescribiendo, lo que debería obtener, resultado de una planeación, organización, integración, dirección y control.

Racionalmente se debe elegir alguna por su efectividad para resolver problemas empíricos o conceptuales. Pero, desde la perspectiva de (Galicia Osuna, 2012), de acuerdo con el enfoque normativo, la exigencia de resolución de problemas empíricos y conceptuales, no solo se aplicara a predicciones exitosas, sino a prescripciones factibles y exitosas, fundadas en modelos conceptuales, humanos y novedosos.

La mejor organización, modelo económico, régimen político, refiere a modelos que no existen, ideales, a veces utópicos, constituidos por enunciados que no hablan de lo que es, sino de lo que debe ser. Es otro tipo de conocimiento: hablar del buen orden, la buena estructura organizacional (misión, visión organizacional), es utilizar enunciados no descriptivos tradicionales, pues no tienen referente real. Pero pretenden convencer hacia donde debemos ir, lo que debemos hacer, construir, cual es nuestro fin.

(Reyes Ponce, 2004) Muestra otro uso del lenguaje, más que una verdad o representacional se relaciona con la acción. Es el caso de su definición de planeación: “la planeación fija con precisión lo que va a hacerse”. Los enunciados prescriptivos sobresalen en la obra de Reyes Ponce. Nos dice que “todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos cambios que pueden ocurrir”. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.

La organización la entiende como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

El concepto de dirección se relaciona con los otros usos de lenguaje. Se relaciona con el lenguaje y la acción, más que con la verdad. Tiene relación con la pragmática

y el pragmatismo. La dirección tiene relación con la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla de forma adecuada todas las órdenes emitidas (Reyes Ponce, 2004).

El control se permite emitir juicios críticos, evaluativos, comparativos, respecto a los resultados y la relación con lo esperado, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Recordando que los planes nos hablan de algo que no existe y que pretendemos que exista. La planeación consiste en fijar un curso de acción que ha de seguirse, orientan, donde no hay una ley determinista que nos lleva a su logro. Hay que hacer que ocurran las cosas. Una vez que ocurren las cosas e comparan con el plan, con lo deseado. En efecto, el modelo de Reyes Ponce es prescriptivo. Es otra forma de conocimiento, sin dejar de ser racional y científico.

### **3.2.- El comportamiento de la corriente teórico-descriptiva en la práctica administrativa.**

En el discurso administrativo no solo vamos a encontrar los enunciados descriptivos, como pretende hacer ver la tradición del modelo descriptivo estadounidense, que respondan a la verificación como lo señalan los positivistas lógicos. Podemos considerar como “teoría” administrativa al esquema de cuatro o cinco elementos o funciones, también llamado por los mexicanos como dice (Rios, 1997) proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, en cualquiera de estas funciones se encuentran proposiciones o que no corresponden, ni se pueden contrastar o verificarse, ya sea que presentan problemas de contrastación, como los enunciados prescriptivos. Los enunciados descriptivos permiten explicar y predecir; los enunciados realizativos, en particular los prescriptivos, permiten construir patrones de acción social, diseños organizacionales, como una organización lucrativa. Es importante la predicción, pero más lo es la prescripción para la construcción de una organización humana.

Koontz dice “...nos hemos familiarizado con: la Teoría Básica de la Administración y con las cinco funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (Koontz H. , 1998). Esto es que la teoría básica de la administración se estructura por estas cinco funciones. Desde nuestra perspectiva dicha teoría permite construir realidades organizacionales prácticas:

**Cuadro 5: Funciones administrativas**

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Tipos de planes	Naturaleza de las organizaciones	Administración y selección de recursos	Factores humanos y motivación	Sistema y proceso de control
Objetivos	Estructura organizacional	humanos	Teoría X y Y	Técnicas de control y
Misión	Departamentalización	Evaluación del desempeño	Teoría de las necesidades	tecnología de la información
Estrategia	Organización matricial	Estrategias de desarrollo	Teoría ERG	Productividad, administración de
Planeación estratégica	Autoridad de línea/staff	profesional	Teoría de las expectativas	de operaciones y de calidad total
Matriz TOWN	Empowerment	Administración del cambio		
Matriz de portafolios				
Toma de decisiones				

**Fuente:** H. Koontz y H. Weihrich (2004). Administración, una perspectiva global, 12ª ed. México; McGraw-Hill.

## 1. Planeación

Como se sabe la planeación es la primera etapa o función de la teoría de la administración, en esta etapa se pretende garantizar que todos entiendan la visión, misión, propósitos y objetivos organizacionales, así como los mismos medios para alcanzarlos. La función de planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones de como alcanzaremos; requiere toma de decisiones, elección entre cursos de acción futuros y alternativos, siempre previendo futuras contingencias y sus alternativas para continuar con la misión y objetivos. Parte

fundamental de la planeación son los planes como los propósitos o misiones, objetivos o metas. Por ejemplo: en la fase de la planeación, cuando se señala la importancia de planear, las misiones, objetivos, estrategias, políticas y normas, se muestran como enunciados prescriptivos o imperativos. Enunciados que son diferentes a los que propone el positivismo para conformar una teoría, como sistema de leyes. Como lo sabemos solo algunos enunciados son susceptibles de ser verdaderos o falsos, estos son los descriptivos, aquellos que hablan de lo que es una organización no de lo que debe ser; pero los enunciados prescriptivos son enunciados diferentes a las leyes o hipótesis científicas.

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica
- b) Planeación táctica

Las características principales de estos tipos de planeación son las siguientes:

**Cuadro 6: Planeación estratégica y planeación táctica.**

Planeación Estratégica	Planeación Táctica
<b>Es el origen de todos los planes específicos.</b>	Se da con base en la planeación estratégica.
<b>Planeación a largo plazo (1 año en adelante).</b>	Planeación a corto plazo (menos de 1 año).
<b>Considera a toda la organización</b>	Considera a un área o actividad específica.
<b>Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.</b>	Es elaborada e implementada por ejecutivos del nivel medio.
<b>Se maneja información externa.</b>	Se maneja información interna y externa.
<b>Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.</b>	Sus parámetros principales son la efectividad y eficiencia.
<b>Está orientada principalmente a la eficiencia.</b>	Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
<b>No define ni sigue lineamientos detallados.</b>	Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
<b>Garantiza la efectividad y el crecimiento a largo plazo.</b>	Como alcanzar metas específicas.

Fuente: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010)

De acuerdo con la propuesta de Ríos Szalay, de que todo modelo teórico-descriptivo refiere a funciones, mientras que el modelo técnico- prescriptivo refiere a procesos o

etapas, dándose dos modelos distintos. Pero el considerar teoría al primer modelo (descriptivo) y no al segundo, genera algunas dudas. En el modelo descriptivo encontramos enunciados prescriptivos importantes como misión, visión, objetivos, metas, normas, políticas, hablan de lo que debe ser la organización, prescriben, pero ¿Por qué llamar teórico a este modelo? Las exigencias positivistas de una teoría refieren a que puedan explicar y predecir fenómenos empíricos, no de decir lo que deben ser, que pertenece a otro ámbito, lo cual no considera Ríos. Por otro lado, en ciencias sociales no es posible hacer teorías “puras”, ya descriptivas o prescriptivas.

Las políticas son enunciados que prescriben de forma general, lo que se debe entender; son enunciados que guían el pensamiento y la acción de los administradores. Los enunciados descriptivos deben ajustarse a la estructura de acción dada por las cinco funciones de “teoría” administrativa, como el caso de la información obtenida por la matriz **FODA** o **TOWN** (Koontz H. , 1998).

Para dirigir la acción se acostumbra a usar los enunciados interrogativos en el discurso administrativo. Trabajan factores de la acción. Estas son algunas preguntas:

#### **Cuadro 7: Enunciados Interrogativos en el Discurso Administrativo**

##### Cuadro 7. Enunciados Interrogativos en el Discurso Administrativo

- 1. ¿Los objetivos indican: cantidad, calidad, tiempo, costo?**
- 2. ¿Los objetivos también incluyen: objetivos de progreso, de desarrollo profesional?**
- 3. ¿Los objetivos brindan una retroalimentación oportuna para qué, en un caso necesario, se puedan adoptar medidas correctivas?**

**Fuente:** Koontz y Weihrich, 2001, p. 90.

La fase de planeación es importante ya que de ella se desarrollaran las siguientes fases. Una correcta planeación garantiza a una organización eficiencia y eficacia en sus procesos y procedimientos, evitando contratiempos, pérdidas y un mal desempeño de sus funciones.

## 2. Organización

Se refiere a un patrón de comportamiento, a una cierta estructura intencional, no natural, que prescribe, que también se conoce por organización formal creada en función del lenguaje. Se entiende por organización formal, a la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada (Koontz & Weihrich, 1998), actualmente la organización debe ser flexible; es decir, que el orden jerárquico, las tareas departamentales que responden a enunciados que las prescriben, deben modificarse por diferentes razones cuando se requiera. La estructura intencional es creada en función del lenguaje realizativo.

La creación de una estructura organizacional necesita de enunciados prescriptivos como enunciados imperativos. Nos dice Koontz que para que exista una función de organización y sea significativa para la gente debe incluir:

- 1) Objetivos verificables (enunciados prescriptivos).
- 2) Una idea clara de las tareas o principales actividades implicadas, las cuales deben quedar prescritas (enunciados imperativos-descriptivos)
- 3) Un área de autoridad para que la persona que desempeñe el papel sepa lo que se puede para lograr esas metas (enunciados imperativos)

Según (Koontz & Weihrich, 2001) para construir una organización se debe prescribir lo siguiente:

- 1) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- 4) La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

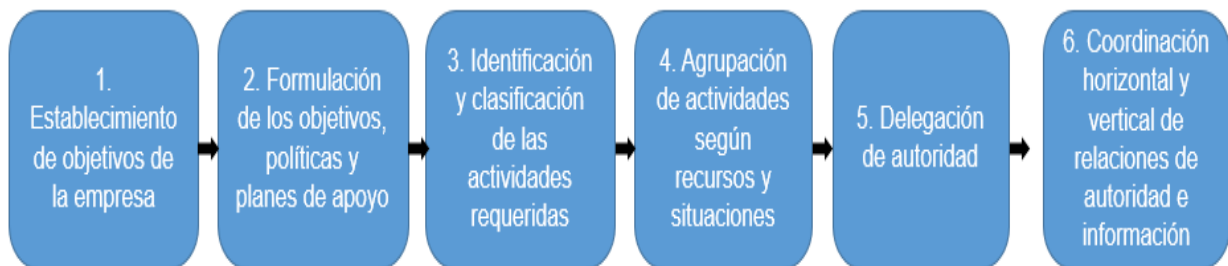
La estructura formal de una organización se caracteriza por ser intencional, ya que desempeña diversas funciones en una empresa organizada.

Agustín Reyes Ponce, explica las etapas de organización de la siguiente manera:



- I. **Funciones.-** la determinación de como dividir y asignarse las actividades especializadas, necesarias para el fin general.
- II. **Jerarquías.-** fijar autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente de una organización.
- III. **Puestos.-** las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona.

Haciendo una comparativa (Koontz & Weihrich, 2001) y Reyes Ponce, coinciden en la división y agrupación de actividades, delegando autoridad y estipulando coordinación.



**Figura 4: Pasos de una organización.**

**Fuente:** Administración. Una perspectiva Global, Harold Koontz y H. Weihrich, Mc Graw-Hill, 12ª Edición, México, Pág. No. 258, 2004.

### 3. Dirección

Para Koontz este proceso significa el poder influir sobre las personas de manera natural, para que ellas por si mismas den cumplimiento a las metas organizacionales y de grupo. (Koontz & Weihrich, 1998).

Para llevar a cabo una buena dirección, intervienen varios factores de las ciencias de la conducta, principalmente en las áreas de: motivación, liderazgo y comunicación.

**-Motivación.** Para el logro de los objetivos organizacionales y que las condiciones sean adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos , 2001) Dice que el concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al del clima

organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial, de aquellas que tienen autoridad. Es importante que la administración comprenda la necesidad de adaptación o desadaptación de las personas.

Debido a que la motivación humana se basa en necesidades mediante promesas, tratos, negociaciones, sugerencias, críticas, órdenes, evaluaciones, amenazas, se puede motivar a las personas a realizar acciones. Ciertos enunciados pueden promover impulsos, sentimientos, deseos, necesidades y con ello acciones, a través de las palabras y enunciados se pueden activar los motivadores que inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño. Las teorías de motivaciones dan a conocer las debilidades o necesidades de sus trabajadores para motivarlos, controlarlos y hacer que sean eficientes.

Según (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007) la motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayor oportunidad de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementaran la productividad.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente dedicadas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficientes energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

**-Liderazgo.** En el transcurso de la historia, el liderazgo tiene importancia en las organizaciones, sin embargo, no importando si el líder nace o se hace, es indudable

que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juarez & Contreras, 2012).

El liderazgo se refiere a la capacidad de alguien o de un grupo para influir en una persona o grupo que se esfuerce de manera voluntaria en el cumplimiento de metas grupales (Koontz & Weihrich, 1998), mediante palabras el líder alienta, fuerza a los individuos a desarrollar la disposición para trabajar, pero con ánimo y seguridad en sí mismos, pese a los salarios y condiciones de trabajo. Las palabras de los líderes los llevan a los subalternos a trabajar con pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder contribuye a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, mediante sus palabras motiva, todo ello unido al manejo de emociones. Dichos enunciados y palabras que mueven a la acción no son elementos de la ciencia positivista.

**-Comunicación.** Es la transferencia de información donde se ven involucrados un emisor y un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Así, un emisor transmite un mensaje mediante un canal seleccionado a un receptor, evitando el ruido, esperando una respuesta del receptor. El mensaje tendrá un contenido, significado y una intención. Suponiendo una adecuada sintaxis de los enunciados, el contenido de ellos referirá a ciertos contenidos. La comunicación en una organización, las palabras se relacionan con acciones, no con cosas como en la ciencia. Las palabras que se comunican tienen relación con la acción, vienen a ser como causas que buscan un efecto; son enunciados que prescriben y son imperativos que buscan mover la acción.

#### **4. El control**

El control, es la función administrativa que se entiende como la evaluación, medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la organización mediante la planeación ideada para alcanzarlos (Koontz

& Wehrich, 1998). De acuerdo a Koontz, en esta fase de control se implica tres pasos:

- 1) El establecimiento de normas.
- 2) Medición del desempeño con base en estas normas.
- 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Dentro de los enunciados ilocucionarios antes señalados podemos encontrar cierto tipo de enunciados que la postura positivista sobre concepción de la ciencia no considera significativos, por no ser verificativos; entre ellos se encuentran los enunciados evaluativos (bien-mal), prescriptivos (debe o no debe hacer), imperativos (tiene que hacer, es una instrucción), exclamativos (emociones), valorativos (bueno-malo), entre otros.

Las normas corresponden a enunciados prescriptivos; la medición del desempeño a enunciados evaluativos; y la corrección a enunciados imperativos y prescriptivos.

Solo a los seres humanos se les puede hacer responsables del no cumplimiento de normas prescritas, del buen o del mal desempeño, de las desviaciones y del requerimiento de una vigilancia en la ejecución de los planes. Los controles en el sentido administrativo, solo se aplican a los seres humanos, pues son criterios de desempeño fundados en planes, es aquí donde retomamos la importancia del ser humano en una organización, en donde mencionamos que es el principal capital con el que puede contar una organización, el cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos sin importar cuales sean, negativos o positivos se encuentran relacionados directamente con la motivación del ser humano, capacitación compensación obtenida. Lo que debe suceder se formula mediante enunciados prescriptivos que vienen desde la misión, objetivos, metas y hasta las estrategias que fueron los medios prescritos.

Según (Galicia Osuna, 2012) En el discurso administrativo, se cuenta con una riqueza conceptual importante: en el caso del discurso administrativo se tienen conceptos como Downsizing, Proceso Administrativo, Reingeniería, Benchmarking, Fusiones, Reestructuraciones, Globalización, Organizaciones planas, rotación de personal,

subcontratación o tercerización, Teorías de liderazgo, activos intangibles, planeación estratégica, Quinta Disciplina Out-tasking, Offshoring, Gestion del conocimiento, Organizaciones inteligentes, Economía Racional, Tomas de Decisiones, Coaching, Medición del Desempeño.

Establecida la necesidad de una secuencia entre la planeación (programación o fijación de objetivos) y la verificación (o control) respecto al logro de los mismos (Rios Szalay, 1997) no implica ni de manera implícita, aplicar el principio de temporalidad. No se puede prescindir, en las acciones cotidianas de la realidad, de la relación temporal entre la planeación y el control y que el proceso administrativo tal como ha sido descrito por todos los autores.

Como se había señalado, una falacia es una falsedad disfrazada de verdad. Por esta situación lleva a la confusión. Una de dichas falacias esta descrita por los autores de tratados de logica desde hace muchos siglos. Se denomina Post hoc, ergo propter hoc, que traducida significa: si B se presenta después de A, entonces A es la causa de B. si los objetivos (programa) se alcanzan después de nuestra acción, entonces nuestra acción es la causa del logro. El proceso administrativo, tal como se ha descrito por todos los autores, presenta la falacia post hoc ergo propter hoc, pues ningún tratadista ha mencionado una pregunta adicional a la etapa de control.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo de este trabajo que fue realizar una revisión literaria de los antecedentes documentales de la corriente técnico-prescriptiva y teórico-descriptiva del discurso administrativo y poder describir como impacta en la práctica administrativa, la manera en que surgen ambas corrientes y como han ido evolucionando con el paso de los años en el conocimiento administrativo.

Concluyó que el discurso administrativo es un cúmulo de conocimientos empíricos y teóricos, que plasman los procesos y técnicas de la administración. Es el conjunto de conocimientos administrativos en su totalidad, en sus diferentes énfasis y enfoques según (Chiavenato, 2002). Se determinó y se definió a la administración como una técnica, y no como una ciencia, como se viene tratando ya que no cuenta con métodos que garanticen un resultado organizacional.

El nivel de la especialización teórica y práctica de la administración ha venido evolucionando con el paso de los años, con el surgimiento de nuevas necesidades, avances económicos, políticos y sociales, pues la evolución viene siendo respuesta a la especialización del trabajo, como dice (Silva Camarena, 2003), desde que el ser humano trabaja hay administración implícita, empírica y descriptiva. El trabajo por cualquiera que sea su naturaleza, exige una culminación con resultados los cuales fueron previamente prescritos en una planeación, organización, dirección y control.

En particular, comparto la idea de David Galicia Osuna, en su publicación titulada: "La importancia de los enunciados normativos en el discurso administrativo" publicado en el año 2012, en donde dice que el comportamiento que adopta la corriente técnico-prescriptiva en la administración moderna, comienza desde el alma de la organización, ya que en las primeras etapas se prescribe mediante su misión, visión, objetivos, valores, políticas, lo que se espera que sea la organización, en comparación del modelo teórico-descriptivo que dice o describe como es una organización. Es fundamental tener una visión de como queremos o que esperamos obtener como resultado de una serie de procesos o etapas previamente establecidos.

Toda organización y administrador tiene la misma función, que es generar un superávit, esto se refiere a que todas las empresas se organizan para generar una utilidad (dinero). Como bien se sabe, las organizaciones están formadas por grupos de personas las cuales trabajan en conjunto para alcanzar algún fin en específico. El discurso administrativo nos ofrece esas herramientas y técnicas para establecer un ambiente adecuado en el que el personal pueda alcanzar los objetivos en grupo, mediante tareas específicas y una línea de mando que se encargue de vigilar y controlar las acciones que realicen.

Las corrientes técnico-prescriptivas y teórico-descriptivas, en conjunto crean el discurso administrativo, en donde la técnico-prescriptiva crea herramientas normativas, es decir, que no son observables en la práctica empírica, siendo propuestas sobre prácticas para mejorar la realidad administrativa, mientras que la teórica-descriptiva es la que se encarga de describir la práctica empírica y como es que interactúa en una organización.

Con la rápida evolución de la tecnología, el trabajo muscular será cada vez será menos necesario en las organizaciones. Estamos entrando a la revolución de la información, del conocimiento. Las organizaciones con mayores conocimientos serán las más competitivas (Thurow L. , 1996), algunas empresas pagan a sus trabajadores no solo por su desempeño, sino por sus conocimientos adquiridos.

Observo que ambas corrientes del discurso administrativo tienen un aporte en la administración. Las teorías en ciencias sociales pueden cumplir con dos funciones: conservar un estado de las cosas o proponer cambiarlas, sería lo más conveniente proponer cambiarlas, siempre y cuando sea para alguna mejora que garantice el logro de los objetivos planteados, sin embargo, cuando se desea conservar un estado de caso, sería para evitar ir a algo peor, algo que repercuta en las acciones realizadas. Y así tendremos conceptos sobre lo que nos parece mejor y lo peor, estas acciones ayudan al administrador que esta al frente de una empresa, permitiendo analizar situaciones para elegir entre alternativas de solución.

La administración por objetivos, propuesta por Peter F. Drucker, es un modelo administrativo constituido básicamente por enunciados prescriptivos que señalan los resultados esperados. Ellos son guías de acción que orientan lo que se debe ser.

No basta con construir teorías que describan, expliquen y hagan predicciones exitosas empíricamente. Para eso la conjugación de ambas corrientes que contrasten para construir teorías normativas, que permitan la crítica y evaluación que posibiliten un mejor estado de las cosas, que permita mirar al futuro, como es el caso de una organización al constituirse, establece su misión y su visión, pretende ser, no describe lo que será, sino lo que pudiera ser, resultado de acciones. En términos de Lakatos, un programa de investigación progresivo es aquel que hace ver cosas que antes no se veían, en términos empíricos.

Laudan, dice que las tradiciones de investigación no solo hacen ver cosas nuevas, sino que también producen conceptos nuevos. Tal es el caso de los conceptos en el discurso administrativo como: proceso administrativo, reingeniería, fusiones, reestructuraciones, globalización, organizaciones planas, rotación de personal, teorías de liderazgo, sociedades del conocimiento, y un sinnúmero de nuevos conceptos que son aplicables a la administración moderna.

En el discurso administrativo se observó dos estrategias teóricas: producir enunciados descriptivos que posibilitan la explicación y la predicción exitosa, como la producción de enunciados normativos, prescriptivos.

Se observó que los teóricos norteamericanos optan por el modelo teórico-descriptivo de la administración, mientras que los teóricos mexicanos optan por el modelo técnico-prescriptivo.

Las organizaciones productivas, están construidas por humanos de manera intencional mediante enunciados prescriptivos, sin hacer a un lado el lenguaje descriptivo tradicional.

Para la construcción del hecho social, de una organización lucrativa o empresa, se requiere de enunciados realizativos que cobren forma no solo descriptiva, sino fundamentalmente prescriptiva, normativa, valorativa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires : Norma .
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw-Hill 7a Ed.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *relaciones humanas* . Thomson.
- Davenport, T. O. (2006). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Colombia: Deusto.
- Dos Santos, J., & Sánchez , S. (1997). *Investigación Educativa. Cantidad-Cualidad. un debate paradigmico*. Colombia : Cooperativa Editorial Magisterio.
- Gadamer. (1998). *verdad y método II*. sigueme-salamanca .
- Galicia Osuna, D. (2009). el discurso administrativo y la tradición pragmática . *Contaduría y administración* .
- Galicia Osuna, D. (2011). La producción de organizaciones desde el discurso administrativo. *Facultad de contaduría y administración* , 6-7.
- Galicia Osuna, D. (2012). la importancia de los enunciados normativos en el discurso administrativo. *FCA UNAM*.
- Galicia Osuna, D. (2013). Filosofía administrativa: la construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales. *ANFECA*.
- Galicia, A. F. (2007). *metodología a la investigación: introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración*. México: trillas.
- Koontz, H. (1998). *administración una perspectiva global* . México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2012). *administración: una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- L, D. H., Hernández Girón , J. d., & Guzmán Cruz, D. L. (2008). *Orientación Estratégica y Desempeño en un Proceso de Desarrollo de Productos*. México.
- Morrison, K. (1995). la institucionalización del conocimiento en formas historicas y filosoficas de la argumentación .
- Reyes Ponce, A. (2004). *administración moderna* . México: Limusa.

- Ríos Szalay, J. (1997). mitos sobre el proceso administrativo. *contaduría y administración* .
- Ríos Szalay, J. (1997). mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo vis a vis el método técnico-prescriptivo. *contaduría y administración UNAM*.
- Roberto, H. S., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Rodríguez, H. y. (1994).
- Silva Camarena, J. M. (2003). La administración: entre la profesionalización y la científicidad. *Administración y contaduría* .
- Thompson. (2001). *El Proceso de la Administración Estratégica. conceptos y casos*. México: Mc Graw-Hill.
- Thurow. (1992).
- Thurow, L. (1996). *El futuro del capitalismo*. Buenos Aires.
- Velasco. (2004). *Hacia una filosofía social de la ciencia en Karl R. Popper*. México: signos filosóficos.