

Los conocimientos administrativos en México: Retraso y avance¹

JOSÉ DE LA CERDA GASTÉLUM
FRANCISCO NÚÑEZ DE LA PEÑA

Introducción

La querrela entre teoría y práctica de la administración es muy vieja. Los prácticos, entre ellos los empresarios, suelen quejarse con ideas como las siguientes:

[. . .] hay un abismo entre quienes estudian la administración y quienes la hacemos. Nosotros [los empresarios, directivos, administradores] actuamos por tradición y costumbre, por intuición y ocurrencia, y las más de las veces con urgencia. No hay en todo esto ninguna correlación con los finos conceptos teóricos que ustedes manejan [. . .] Ustedes [los teóricos y los académicos] tienen tiempo para buscar lo ideal, mientras que nosotros pasamos el tiempo contestando llamadas, firmando papeles, regateando precios y peleando con los empleados. ¿Qué hay en esto de estratégico, sistemático o motivacional?²

¹ Este artículo es un extracto del primer capítulo del libro *La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*. Coedición Argus-ITESO, de próxima aparición. Las reducciones se hicieron principalmente en la sección "La evolución del pensamiento administrativo". Un antecedente de este capítulo es: José de la Cerda Gastélum y Francisco Núñez de la Peña, "La formación de administradores en México: ¿retraso o evolución?", *Reglones* (ITESO), Guadalajara, Año 3, Núm. 9, diciembre de 1987, pp. 42-51.

² "III Reunión Universidad-Empresa", Guadalajara, DCEA/ITESO, 1987 (con motivo de la creación de la maestría en ciencias administrativas).

Henry Mintzberg, después de investigar a administradores de Estados Unidos, Canadá, Suecia y Gran Bretaña afirma que la forma en que éstos trabajan contrasta con los preceptos de las teorías clásicas de administración, y expone cuatro mitos *que no soportan el escrutinio cuidadoso de sus fundamentos*.³ Es un mito que los administradores sean personas que planean reflexiva y sistemáticamente. También es mito, asegura Mintzberg, que el administrador dedique su tiempo a planear, delegar, dirigir, sin ocuparse de tareas rutinarias. Es mito que la alta administración base su acción en sistemas formales y totales de información. Y también es mito que la administración está convirtiéndose rápidamente en ciencia.

Una breve ojeada a cualquier administrador inmediatamente dará fin a la idea de que los administradores practican una ciencia. Una ciencia implica la promulgación de procedimientos o programas sistemáticos, analíticos y determinados [. . .] en realidad, los programas de los administradores, la distribución de su tiempo, el procesamiento de información, la toma de decisiones se refieren (ahora) a tecnología moderna, pero los procedimientos (intuición, jui-

³ Henry Mintzberg, "La alta dirección: mitos y realidades", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, Núm. 136, 1976, p. 4.

*cio) que emplean para decidir son los mismos que empleaba un administrador del siglo XIX.*⁴

Al respecto, Peter F. Drucker dice sobre las fábulas del conocimiento administrativo:

*Quizá todavía no sepamos cómo administrar la investigación industrial para obtener resultados económicos favorables. . . tal vez sea la única hipótesis que explique las discrepancias que existen entre la vasta literatura en el campo de la investigación administrativa y los magros resultados. Después de muchos años de trabajar en el área, yo mismo estoy bastante más impresionado por el alcance de mi propia ignorancia que por mis conocimientos y puedo ufanarme de muchos más fracasos que éxitos.*⁵

Muchas de las teorías administrativas más difundidas son solamente descripciones normativas de prácticas eficaces, las cuales han logrado este estatus por su aplicación exitosa, mediante prueba y error, de ciertas condiciones en la solución de algunos problemas organizacionales. Es decir, que al cambiar las condiciones, por ejemplo, al movernos de un país desarrollado a un subdesarrollado, las prácticas eficaces de los desarrollados se vuelven inaplicables. Normalmente, las teorías normativas (es decir, las que demuestran siempre lo que debe hacer un administrador) se ubican en contextos estables, de abundancia de recursos y de consenso social, lo cual no es representativo de los tiempos mexicanos o latinoamericanos.

La administración es un hecho estrechamente ligado a la naturaleza social del hombre, en tanto que se presenta y tiene influencia en todas las instituciones socioeconómicas de la vida organizada: escuelas, fábricas, hospitales, comercios, gobierno, etc. Y esto es suficiente para considerar la existencia de un problema que requiere atención científica, que puede ser observado, analizado y formulado teóricamente para ir acumulando los resultados de la investigación, de tal manera, que eventualmente se conviertan en un cuerpo ordenado de conocimientos suficientemente objetivos y consistentes con la realidad.

Creemos que la ciencia ha logrado contribuciones importantes al avance del conocimiento administrati-

vo. Es cierto que los administradores no han integrado suficientemente las aportaciones científicas a su actividad cotidiana, y que existe un retraso mayor en los países del tercer mundo, pero este retraso no puede ser juzgado linealmente como en otras ciencias, ya que el valor de muchos principios de la administración está determinado por los problemas que pretendan resolver. Las manzanas suelen caer de los árboles de manera muy similar en todo el mundo, pero en la administración, los hechos responden a complejas interrelaciones entre cultura, tecnología, necesidades sociales, recursos disponibles, y muchos otros grupos de variables.

El propósito de este capítulo es analizar, a partir de una investigación documental, el desarrollo de la administración en México: se identifican cuatro categorías del conocimiento, y se proponen argumentos para fomentar el desarrollo de conocimiento propio de la administración.

La evolución del pensamiento administrativo: Un método simplificado de estudio

Aunque los primeros conceptos administrativos datan del siglo XVIII, el nacimiento teórico de la administración se reconoce en los escritos de tres personas: Henri Fayol (1841-1925), Frederick Wilson Taylor (1856-1915) y Elton Mayo (1880-1949). A partir de sus obras se han desarrollado multitud de enfoques y corrientes de pensamiento, así como numerosos modelos y esquemas de aplicación administrativa que, en conjunto, resultan muy complejos, impidiendo al estudiante y al practicante encontrar ayuda eficiente en la teoría administrativa.

¿Cómo podríamos evaluar los recientes avances teóricos de la administración? En 1961 apareció un artículo de Harold Koontz acerca de la confusión provocada por la existencia de grandes diferencias en los hallazgos y conclusiones en el campo de la administración. Los expertos académicos y profesionales no lograban acuerdos importantes sobre el avance del conocimiento y sus separaciones eran cada día más notorias. La confusión de entonces quedó reconocida como *la jungla de la teoría administrativa*.⁶

⁴ Ibidem, pp. 6-7.

⁵ Peter Drucker, "Doce fábulas de la investigación gerencial", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, Núm. 197, 1987, p. 14.

⁶ Harold Koontz, "The management theory jungle", *Academy of Management Journal*, Vol. 4, Núm. 13, 1961, pp. 174-188.



Dos décadas después, el mismo Koontz revisó el problema y encontró que había aumentado de seis a once (al menos) el número de enfoques teóricos notoriamente diferentes. Las causas de la diversidad son tratadas muy escuetamente, pero el hecho quedó restablecido con claridad: *la jungla parece hacerse más densa e impenetrable*.⁷

Esta diversidad y desorden teóricos han dado trabajo a muchos otros estudiosos quienes se esfuerzan por buscar orden, explicación histórica o evolución lógica a las teorías administrativas.

Por momentos, la historia de la teoría administrativa es un encadenamiento de promesas y fracasos. A lo largo del siglo XX, cuando se intensifica el desarrollo teórico y académico de la administración, han surgido repetidamente novedades que prometen haber descubierto los grandes principios, fórmulas, métodos, técnicas y prácticas para lograr con plenitud los objetivos de las organizaciones, casi siempre expresados éstos en términos de productividad, eficiencia y rentabilidad. Y ha sucedido, invariablemente, que las novedades bestsellerianas caen pronto en desuso. Paradójicamente tal vez, en esta relatividad o indeterminismo, se encuentre el mayor desarrollo teórico de la administración, al menos así lo propone la escuela contingente o situacional, uno de los enfoques más recientes del gremio académico.⁸

Lo nuevo, después de ochenta años de intenso trabajo teórico, resulta ser el retorno de ciertos principios básicos, muchos de los cuales han madurado más por la práctica cotidiana y por el método intuitivo y de ensayo-error, que por la investigación o experimentación científicas. Ejemplos claros de este acontecimiento son los muy vendidos libros de Albert Townsend, *Arriba la organización* (1970) y el de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia* (1982). Más adelante ahondaremos en el significado de los principios clásicos y su validez universal.

⁷Harold Koontz. "The management theory jungle revisited". *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Núm. 5, 1980, p. 175.

⁸Un buen acercamiento a la teoría contingente de la administración se puede encontrar en los artículos de José Gaxiola L., "Enfoque contingente en el estudio de la administración", *Investigación Administrativa* (México), Núms. 62 y 63, octubre-diciembre de 1987 y enero-marzo de 1988.

Simplificando el conocimiento

En las escuelas de administración en México, suele estudiarse la **jungla teórica** en los primeros años de licenciatura. Los profesores exigen a sus jóvenes alumnos estudiar un sinnúmero de enfoques y conceptos administrativos en los primeros semestres, cuando normalmente los alumnos no tienen las herramientas metodológicas, ni la disciplina de estudio necesarias para entender y asimilar lo paradójico de la evolución de las ciencias humanas como es el caso de la administración. Los resultados de esta práctica educativa suelen ser confusión y aburrimiento.

Los trabajos clasificatorios, ordenadores y sinópticos posiblemente sean buenos auxiliares para hacer comprender al estudiante universitario la evolución de las ideas administrativas. Pero aún en los trabajos clasificatorios se están creando junglas. Los criterios de clasificación son muy variables, lo cual ocasiona diferencias notables en la agrupación de escuelas, enfoques o corrientes y, por lo tanto, en la selección de autores y obras, representativos de cada escuela.

Lo realmente importante del estudio de la evolución de las ideas es que el estudiante descubra las paradojas, las contradicciones y el progreso en las ideas. De esta manera se prepara al futuro administrador para entender a la organización como un conjunto de interrelaciones continuas entre diversas variables que no tienen comportamiento uniforme ni lineal. El administrador tiene como misión identificar y entender estas interrelaciones en situaciones específicas a fin de poder actuar sobre ellas.

Después de analizar detenidamente una amplia muestra de trabajos clasificatorios,⁹ hemos llegado a

⁹A. Chandler y F. Redlich, "Recent developments in American business administration and their conceptualization", *Business History Review*, Vol. XXXV, 1961, pp. 1-276; Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 1981; David A. Whitsett y Lyle Yorks, *From management theory to business sense: the myths and realities of people at work*, New York, American Management Association, 1983; R. Whitley, "Management research: the study and improvement of forms of cooperation in changing socio-economic structures", en N. Roberts (Ed.), *Use of social science literature*, London, Butterwoods, 1977, pp. 118-147; Koontz, 1961 y 1980, op. cit.; D. Hellriegel y J. Slocum, "Organizational climate: measures, research and contingencies", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, Núm. 2, 1974, pp. 225-280; Charles Perrow, "The short and glorious history of organizational theory",



CUADRO 1.1
LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUATRO ESCUELAS

ESCUELAS	ADMINISTRACIÓN DIRECTIVA	ADMINISTRACIÓN INGENIERIL
Foco de atención Áreas funcionales Acciones administrativas Motivación humana Representantes Objetivo funcional	La empresa como unidad de producción generadora de beneficios económicos. Producción, personal, ventas, finanzas. Proceso administrativo, toma de decisiones, estructura organizacional, división del trabajo, distribución de autoridad. Económica. La búsqueda de beneficios económicos. Fayol, Urwick, Gulick, Mooney, Newman, Bernard, Drucker, Simon, Koontz, Odiorne, W. Scott, Mintzberg, Crosby. El éxito empresarial	La tecnología de producción y la organización del trabajo. Operaciones, producción, control de calidad. Estudio del trabajo, tiempos y movimientos, control de inventarios, manejo de materiales, programación de la producción, diseño tecnológico. Moral y económica. El cumplimiento del deber y la búsqueda de supervivencia. Taylor, Gilberth, Ganut, Barth, Currie, Arrow, Buffa, Graff, Much, Simon, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa Juran. La productividad-calidad.
ESCUELAS	ADMINISTRACIÓN CONDUCTUAL	ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA
Foco de atención Áreas funcionales Acciones administrativas Motivación humana Representantes Objetivo funcional	El comportamiento humano en el trabajo. Personal, recursos humanos, relaciones industriales, desarrollo organizacional. Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, selección-capacitación-evaluación-compensación de recursos humanos. Múltiple: física, económica, social, psicológica y filosófica. Mayo, Munsterberg, Maslow, Lewin, McGregor, Homans, Follet, Argyris, McClelland, Vroom, Herzberg, Barnard, Simon, Likert, Bennis, Blake, Reddin, Schein, Lawler, Fiedler, Hersey, Yoder, Strauss, Sayles, French, Maier, Tannenbaum, Beckhard, Lippit. La integración entre los objetivos de la organización y las necesidades de sus miembros.	La organización como un sistema sociotécnico dirigido estratégicamente hacia una misión y en continua interacción con su medio ambiente. Subsistemas adaptables, proyectos y áreas estratégicos, desarrollo integral de la organización, áreas multifuncionales. Diseño sociotécnico. multifuncionalidad, planeación estratégica, control de insumos-procesos-productos, control total de calidad, calidad de vida en el trabajo, estrategias tecnológicas, estrategias competitivas, sistemas de informática gerencial, liderazgo cultural, investigación y desarrollo. Múltiple y contingente: física, económica, social psicológica y cultural. Bertalanffy, Lewin, Simon, Katz, Kahn, Rosenzweig, Woodward, Kast, Burns, Stalker, Rice, Lawrence, Lorsch, Trist, Emery, Davis, Porter, Ouchi, Deming, Peters. El cumplimiento de una misión organizacional: competitividad, productividad y calidad integral.

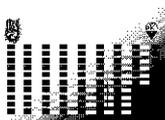
formular una propuesta basada únicamente en cuatro escuelas esenciales cuya identificación y comprensión debe ser suficiente para la formación de licenciaturas en administración; asimismo, el practicante encontrará en este reordenamiento la información necesaria para una rápida visión de la evolución de la teoría administrativa contemporánea. En este esfuerzo estamos aplicando uno de los conceptos elementales de la administración contemporánea: la **simplificación**.

Organizational Dynamics, verano de 1973, pp. 313-323; José A. Hermida, *Administración, metodología y evolución de las ideas*, Buenos Aires, Coloquio, 1976; W. Scott, "Organization theory: a reassessment", *Academy of Management Journal*. Vol. 17, Núm. 2, 1974, pp. 242-254; W. Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1968; C. George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, México, Prentice-Hall, 1974; G. Terry, *Principios de administración*, México, CECSA, 1978.

Proponemos clasificar en cuatro escuelas troncales la evolución del conocimiento administrativo y dejar claro que de éstas han surgido numerosas ramificaciones, cuyo estudio requiere gran dedicación: administración directiva, administración ingenieril, administración conductual y administración sistémica (ver cuadro 1.1).

La Administración Directiva: Esta escuela concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es la obtención de ganancias económicas. El administrador ejerce una función directa y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales, ya clásicas, de acción son: producción, personal, ventas y finanzas.

La Administración Ingenieril: Varias características distinguen a esta gran escuela de la administra-



ción; empezaremos por reconocer dos muy importantes: la optimización del esfuerzo humano y de la relación producto/insumo, y la aplicación de métodos operacionales y tecnológicos basados en el método científico para la producción de bienes. En esta escuela, la tecnología de producción es la variable fundamental en la administración.

A esta escuela se deben grandes avances en la solución de ciertos problemas administrativos gracias a la aplicación de métodos cuantitativos, los cuales expresan la efectividad de un sistema como función de un conjunto de variables, algunas bajo control del administrador. Un modelo de esta naturaleza tiene su expresión más simple en:

$$E = f(X_i, Y_i)$$

donde E mide la eficiencia del sistema, X_i variables bajo control y Y_i variables no controladas.

La Administración Conductual: La escuela conductual está convencida de que la acción administrativa se ejerce siempre mediante las personas. Administrar es hacer las cosas a través de los demás, afirman los seguidores de esta corriente. Al menos cuatro nuevos conocimientos (o reconocimientos) importantísimos para la administración se destacan en esta escuela:

- El comportamiento humano en las organizaciones determina buena parte de la productividad y eficiencia organizacional.
- El comportamiento laboral no sólo toma lugar en forma individual sino también grupal.
- El comportamiento laboral, positivo o negativo para los fines organizacionales, depende de la satisfacción de las necesidades, motivos y expectativas de los miembros de una organización.
- La dinámica de las organizaciones no está formada solamente por el comportamiento formal (dentro de la estructura) sino también por el informal.

La Administración Sistémica: La aplicación de la Teoría General de los Sistemas enriqueció notoriamente el desarrollo teórico de la administración. El objeto de estudio de la administración, dice Chiavenato, siempre fue la organización, inicialmente entendida como un conjunto de cargos y tareas, y posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada posteriormente en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistemas. Las más recientes teorías administrativas tienen por objeto el estudio de la

organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo.¹⁰

El enfoque sistémico concibe a la organización como un sistema cuyo funcionamiento depende de tres características esenciales: apertura, diversificación e integración. Una organización es un sistema abierto-diversificado-integrado.

Un sistema abierto interactúa constantemente con su medio ambiente: clientes, proveedores, competidores, sindicatos, gobierno, bancos y otros agentes externos. Un sistema diferenciado se forma por subsistemas o partes componentes en interacción continua y complementaria. Un sistema integrado hace que sus subsistemas actúen coordinada y complementariamente en el logro de un mismo objetivo (equifinalidad).

Las organizaciones sistemáticamente superiores

La administración sistémica ha caracterizado a las organizaciones altamente productivas y competitivas:

- Son capaces de ajustarse constantemente a las condiciones ambientales predominantes; por ejemplo, a cambios en los gustos y expectativas de los consumidores, o a modificaciones en las reglamentaciones gubernamentales. Estos cambios externos son captados, procesados, asimilados y retroalimentados por un cambio interno que permite hacerle frente exitosamente.
- Son capaces de diferenciar y variar sus funciones para adaptarse rápidamente a un nuevo objetivo sin perder integración; por ejemplo, el departamento de control de calidad cambia su función supervisoría por una de asesoría y capacitación.
- Establecen y comparten su misión y objetivos, ambos pensados en función del cliente, la comunidad y los miembros de la organización.
- Poseen estrategias planeadas para lograr sus objetivos e identifican con claridad y rapidez los insumos-procesos-productos de cada actividad en pos del objetivo.
- Sus subsistemas operan con sus propios insumos-procesos-productos, vinculados entre sí. Estos subsistemas son unidades semiautónomas que administra su propia actividad.

¹⁰ Chiavenato, p. 7



- Recuperan rápidamente el equilibrio (**homeóstasis**) perdido por la tendencia natural de los organismos, (**entropía negativa**) hacia la desintegración.

¿Evolución o Repetición en la Teoría Administrativa Contemporánea?

Tal vez un análisis muy riguroso concluya en que posteriormente a los años sesentas los avances en la administración han sido casi exclusivamente tecnológicos más que conceptuales. Es decir, dado un conocimiento conceptual, la aplicación de un medio técnico lo hace más eficiente; por ejemplo, la planeación ayudada por computadoras electrónicas haciendo simulaciones de distintos escenarios ha mejorado mucho.

De hecho, la bibliografía sobre administración ha crecido enormemente, pero tal vez los avances se concentren en unos cuantos autores, seguramente muy vinculados a los clásicos y neoclásicos nombrados anteriormente. Por ello, en una bibliografía selecta, se encuentran más escritos importantes con fechas pasadas que contemporáneas. Por ejemplo, Claude George, Jr. en su *Historia del pensamiento administrativo*, incluye 81 libros o artículos correspondientes a 1956-1960, 54 para el período 1961-1965 y solamente 43 para 1966-1971.¹¹

La administración en México

Obviamente existe un retraso mexicano en relación con el desarrollo académico y profesional de la administración en el mundo industrializado, particularmente Estados Unidos. Pero la dimensión de este retraso depende del enfoque o escuela administrativa desde donde lo juzguemos; por ejemplo, si adaptamos la escuela conductual, la administración consiste principalmente en dirigir y organizar el trabajo de los demás, y aunque los científicos de la conducta han trabajado arduamente para aplicar sus teorías en los medios laborales, los jefes de todo el mundo dirigen a sus subordinados más de acuerdo con las formas aprendidas en la infancia y la juventud (determinadas por la cultura y el pasado psicosocial), que con las teorías de

las relaciones humanas, de la comunicación interpersonal o del conductismo, por más sensatas que éstas parezcan. Entonces, los avances reales de la administración conductual son todavía modestos y por esa razón no nos separa un abismo.

Sin embargo, si analizamos los adelantos obtenidos en algunas ramas de la administración directiva (vgr. mercadotecnia), ingenieril (vgr. planeación y control de operaciones) y sistémica (vgr. modelaje cultural, competitividad, calidad total), el retraso mexicano es considerablemente serio.

En las páginas siguientes intentaremos describir someramente la evolución del campo de la administración en México. Algunos verán un claro retraso mexicano; otros, con ojos más indigenistas, dirán que en este campo, a diferencia del de las ciencias exactas o el de la tecnología electrónica, por ejemplo, no se puede medir con la misma vara a países culturalmente distintos. Pero ciertamente hay mucho que hacer con la administración —ciencia y profesión— para convertirla en una tarea noble y capaz de remediar, al menos parcialmente, los problemas acarreados por la pobreza y el retraso económico del país.

El Coloniaje Administrativo

Es común encontrar en la crítica al coloniaje intelectual la afirmación de que los países subdesarrollados han adaptado modelos surgidos en el extranjero. En un estudio reciente se afirma que en los países subdesarrollados, los currículos de las instituciones de educación superior con frecuencia transmiten conocimiento irrelevante, pues no corresponde a las necesidades locales y que tal conocimiento —proveniente de los países desarrollados— es incorporado acríticamente, contribuyendo así a mantener o aumentar la dependencia técnico-cultural de los subdesarrollados.¹²

Sin embargo, la cuestión no es tanto que las explicaciones y las soluciones provengan de otra parte, sino que las apliquemos a problemas o fenómenos que no tenemos. Por un lado, es evidente la necesidad de partir de lo ya descubierto, es decir, de conocer y **expropiar** los conocimientos desarrollados por otros. Pero

¹¹ George, pp. 181-206.

¹² Francisco Javier Azcunaga, "Cultural dependency of the curricula: a case study on Mexican higher education", disertación doctoral, University of California, Berkeley, 1985.



también es necesario desarrollar criterios para decidir lo que conviene expropiar; esto sólo es posible si se logran avances en el conocimiento de nuestra propia realidad. Así, sería posible inventar soluciones para problemas organizacionales y administrativos nuestros no existentes en otras partes.

La crítica a la dependencia en el campo de la teoría de la organización y de la administración sigue esta línea de ideas.

*El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados; su correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha, sólo aislados intentos de reflexión.*¹³

Los Caminos del Desarrollo

No debe extrañar que el cultivo del campo de la administración en México apenas esté iniciándose en las etapas críticas y creativas (de la adopción, a la adaptación, a la producción de conocimiento propio), pues la formación profesional respectiva empieza a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX.

En América Latina, la educación de los administradores se introdujo primeramente en Brasil, México y Colombia, donde los programas tuvieron, desde el principio, una fuerte influencia del modelo norteamericano.¹⁴ Paradójicamente, Peter F. Drucker afirmaba, hace algunos años, que en estos tres países latinoamericanos la ciencia de la administración de empresas se había desarrollado notablemente.¹⁵ La influencia estadounidense se descubre tanto en el currículo como en los métodos educativos y la bibliografía. Esto se constata fácilmente en las universidades al revisar los materiales bibliográficos base de la enseñanza.

Actualmente en México, al tiempo que ocurre un desplazamiento —por distintas razones— de algunos autores clásicos mexicanos (vgr. Isaac Guzmán Valdi-

via, Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena), aún no se observa un uso importante —y a veces ni siquiera elemental— de otros avances generados en México en los últimos años. Este reforzamiento constante de la dependencia teórica de México da pautas para creer en un retraso creciente.

Varios factores estructurales ayudan a explicar este retraso: además del subdesarrollo económico y educativo, la existencia de una economía todavía agrícola y rural en la mitad del siglo, la concentración del poder económico en pocas familias y el reforzamiento del control familiar en las organizaciones económicas. Tradicionalmente el talento administrativo, gerencial o empresarial se ha obtenido de fuentes familiares, y esto ha obstaculizado el desarrollo de los profesionales de la administración.

El Profesional de la Administración

El profesional tiene la tarea de activar e integrar sus capacidades conjugando la parte de ciencia y arte que tiene la administración. Pero el estatus de profesión ha estado en discusión en todo el mundo y durante mucho tiempo. Por ejemplo, en 1969 Kenneth R. Andrews, profesor en la Harvard Business School, afirmaba que la administración de empresas todavía no satisfacía plenamente los criterios para evaluarla como una profesión o cuerpo de conocimientos, de aplicación competente a problemas prácticos, con responsabilidad social, con estándares intraprofesionales de conducta y con sanción de la comunidad.¹⁶

La profesionalización del administrador en México ha avanzado. La legitimidad se ha obtenido de diversas fuentes: la formación universitaria, la necesidad sentida de tales profesionales en las organizaciones (principalmente las de gran tamaño), la asociación profesional (colegios y otros gremios) y el reconocimiento oficial. Por ejemplo, en el terreno educacional, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) propuso no hace mucho un plan de estudios nacional del licenciado en administración que consta de las cinco áreas básicas: administración general, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción.¹⁷

¹⁶ K. Andrews, "Toward professionalism in business management", *Harvard Business Review*, 47: 2, 1969, pp. 49-60.

¹⁷ ANFECA, *Memoria. XX Asamblea Nacional*, Mazatlán, 1986, pp. 103-110.

¹³ "Introducción", en Eduardo Ibarra C. et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa, 1985, p. 7.

¹⁴ Endel-Jakob Kolde, "Management education (field of study)", en *The international encyclopedia of higher education*, Vol. 6, Asa S. Knowles (Ed.), Jossey Bass Publishers, 1977, pp. 2695-2697.

¹⁵ Peter Drucker, *Management tasks, responsibilities, and practices*, New York, Harper and Row, 1973, p. 14.



El crecimiento rápido de la matrícula en educación superior y la proliferación de escuelas y el establecimiento de colegios profesionales en el campo de la administración no tienen en México una antigüedad mayor de 30 años, pero son reflejo de la creciente profesionalización de los administradores.

El foco de interés del administrador profesional es la organización en su totalidad y el ambiente en el que opera: económico, tecnológico, político, social y cultural. La formación del administrador profesional en las instituciones de educación incluye ahora materias-herramienta que proporcionan las técnicas y los conceptos para el análisis y la solución de los problemas de las organizaciones (estadística, investigación de operaciones, computación, economía, ciencias del comportamiento). Por su parte los campos funcionales, que proporcionan conocimiento de los diferentes aspectos de las organizaciones, se organizan en cuatro áreas básicas: a) contabilidad y finanzas, b) mercadotecnia y ventas, c) administración de la producción y de operaciones y d) personal y relaciones industriales. Aunque éstos se consideran como campos académicos distintos, en un sentido amplio son subdivisiones de la administración. A estos campos básicos algunos agregan el de dirección general, cuya función es determinar la política empresarial: planeación y evaluación de los objetivos y estrategias de largo plazo.

El conocimiento administrativo en México: Notas para un estado de la cuestión

Para trazar la evolución del conocimiento administrativo en México, realizamos una investigación exploratoria. Se seleccionó, en una primera etapa, una amplia muestra de documentos, informes de investigación, tesis, artículos y libros relacionados con la administración, sin importar su autor o forma metodológica, siendo la única condición estar editados en México. Se muestrearon bibliotecas, librerías, centros documentales, listas bibliográficas y catálogos editoriales de una manera flexible pero suficientemente amplia para nuestros propósitos.

El material recopilado superó las 13,000 referencias, de las cuales se seleccionó una muestra al azar de

1,300; luego se organizó este material en cinco categorías dependiendo de tres factores principales: a) Originalidad, lo que agrega en forma particular el esfuerzo del autor; una traducción, por ejemplo, es menos original que un compendio de hallazgos recientes sobre un tema (monografía); b) Metodología, la manera como se hace el estudio, qué tan apegado al método de las ciencias; y, c) Nivel de aportación al estado del conocimiento administrativo en México; así diferenciamos, por ejemplo, un ensayo de un estudioso mexicano sobre la obra de un autor extranjero, que aunque excelente, puede aportar menos al conocimiento propio que una investigación empírica local de mediana calidad. De esta manera, cada categoría representa un peldaño en favor del conocimiento del fenómeno administrativo y organizacional en México e indirectamente en otros países latinoamericanos.

A continuación ofrecemos una definición de cada categoría y algunos ejemplos de trabajos sobresalientes y/o muy representativos de la categoría en turno. Esta clasificación no debe tomarse como un estudio definitivo sino como uno de tipo exploratorio.

El conocimiento aportado

Las traducciones de libros extranjeros, en su abrumadora mayoría de origen norteamericano, representan el acervo más abundante (68% de la muestra) pero no necesariamente más importante. Al parecer los criterios de traducción y publicación siguen muchas veces la lógica del país de origen: oportunidad, novedad, correspondencia coyuntural y muchas veces simple publicidad o éxito mercadotécnico. El margen de tiempo entre la publicación en inglés y la edición en español se ha venido disminuyendo para bien; esta distancia solía ser tan grande que se hacían traducciones de libros obsoletos.

Desde luego, las aportaciones extranjeras no pueden demeritarse simplemente por el hecho de ser extranjeras, pero como lo hemos venido afirmando propician la dependencia del conocimiento con la creencia de que su aplicación siempre es válida para nuestras circunstancias, lo cual resulta muy cuestionable. Por otro lado, también debemos reconocer que existen conocimientos importados que han ejercido una influencia positiva en el desarrollo administrativo en México.

En esta categoría encontramos, principalmente, libros de texto, luego, libros novedosos y, ocasionalmen-



te, artículos importados editados por revistas mexicanas. Los ejemplos de este tipo de material son numerosos, pero baste con nombrar algunos ejemplos de libros clásicos como *Administración general e industrial* de Henri Fayol y *Principios de administración* de George Terry. Algunas novedades son *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman y *Estrategia competitiva* de M. Porter. Un artículo titulado "The coming of the new organization", de Peter F. Drucker fue publicado en el número 63 (1988) de la revista *Investigación Administrativa* del Instituto Politécnico Nacional. Asimismo, la revista *Harvard Business Review* tradujo al español casi un centenar de artículos y los publicó en ediciones de lujo.

El conocimiento transplantado

Los primeros libros sobre administración escritos por autores mexicanos no ofrecen contribuciones propias, pero poseen el mérito de los precursores: por ejemplo, las obras de A. Reyes Ponce, *Administración de empresas*; de I. Guzmán Valdivia, *La ciencia de la administración*, y de J. A. Fernández Arena, *El proceso administrativo*.

En estas obras se empiezan a asimilar, en las mentes de tratadistas mexicanos, los conocimientos importados. Estos logran, en principio, una labor de síntesis y traducción ideológica que nos prepara para dar el salto al siguiente nivel de conocimiento.

Esta labor sintética y traductora es muy importante para cualquier disciplina en nacimiento porque sienta las bases para un desarrollo propio. Posteriormente, su función debería ser mantener actualizada la información sobre lo que se produce en otros contextos, la información de vanguardia. Sin embargo, esta labor ha quedado pendiente en México, pues los escritos de los mexicanos en esta categoría del conocimiento suelen ser meras repeticiones de esquemas producidos para condiciones diferentes a las de países en desarrollo y muchas veces con menor calidad que los escritos originales. Es decir, este tipo de autores no supera lo realizado por los pioneros mexicanos, ni lo realizado por los escritores en que basan su trabajo, de tal manera que sus aportaciones son estériles.

Muy útil e importante sería realizar un esfuerzo para seleccionar materiales originales y actualizados, concretamente informes de investigaciones recientes que

se producen por millares en Norteamérica, para después de analizarlos, seleccionar los avances más relevantes para los países en desarrollo, organizándolos en un conocimiento compacto para su difusión en México y otros países de Latinoamérica. El libro de F. Rodil y F. Mendoza, *Lecturas sobre organización* (1975), y el libro de M. García Díaz y otros, *El trabajo en equipo*, (1983) son buenos ejemplos de este tipo de trabajos necesarios. Al no hacerse estos trabajos más sistemáticamente se está desperdiciando lastimosamente un material, que aunque representa la visión extranjera de los problemas administrativos y organizacionales de nuestros países, tiene mucho más potencial que las meras traducciones de libros de texto y novedades.

Un ejemplo de un trabajo de **transplante** útil sería recopilar artículos de revistas académicas o de memorias de congresos profesionales que versen sobre Latinoamérica o sobre países en desarrollo y que representen los últimos avances del conocimiento en administración de negocios, mercadotecnia, finanzas y la práctica profesional. Los artículos seleccionados podrían organizarse por temática o problemática, y relacionarse brevemente entre sí para darles cuerpo y contexto.

Para dar una idea de este tipo de materiales tenemos las memorias de la Asociación de Negocios en Estudios Latinoamericanos (The Business Association of Latin American Studies, BALAS) que año con año reúne especialistas de todo el mundo para discutir algunos avances del conocimiento en administración de negocios, mercadotecnia, finanzas, producción, personal, comercio y economía relacionados con América Latina. Varias decenas de artículos componen las memorias anuales de esta asociación.

En este nivel de conocimiento transplantado encontramos a 18% de la muestra de materiales investigados, pero de este porcentaje menos de una sexta parte puede considerarse como aportaciones importantes de acuerdo con los criterios de análisis utilizados. El resto son repeticiones burdas, hechas por mexicanos, de los libros de texto extranjeros.

El conocimiento adaptado

Los trabajos que intentan adecuar o adaptar conocimientos importados a la problemática nacional componen el tercer nivel del conocimiento. A este género pertenecen los trabajos que analizan y explican los avances del conocimiento (tradicionalmente el norteamericano) en un área específica, pero filtrado por re-



flexiones sistemáticas y ocasionalmente de organizaciones mexicanas. Sólo 10% de la muestra investigada pertenece a este género.

Tenemos ejemplos tan variados como importantes de este tipo de trabajos que, aunque todavía escasos, tienen mucho mayor desarrollo que los del nivel anterior. G. Velázquez Mastretta y otros, *Técnicas de administración de la producción* (1982), así como J. Giral y S. González, *Estrategia tecnológica integral* (1986), proponen estrategias administrativas para solucionar la problemática tecnológica-productiva de México basados en los avances de la administración de operaciones. F. Martínez Briones, *El desarrollo moderno de la administración* (1979) sintetiza el conocimiento moderno de la administración, aportando reflexiones interesantes para el caso mexicano.

Otro grupo de trabajos similares son las adaptaciones de libros de texto a las condiciones de los países en desarrollo. En este tipo de trabajos se realizan ajustes a la obra original por la inclusión de conocimientos locales, normalmente aportados por un coautor mexicano o latinoamericano. El libro *Planeación estratégica y subsistema dirección* (1986) de W. Newman, J. Logan y M. Saleme, esta última autora mexicana, es un ejemplo de adaptación de conocimiento importado.

En este mismo grupo cabe ubicar también las contribuciones de profesionales de la administración y áreas afines que han sistematizado su práctica profesional y por ello son capaces de proponer ciertas visiones, métodos o técnicas para entender y eventualmente resolver los problemas cotidianos enfrentados por los administradores. Los foros más conocidos para la difusión de este tipo de conocimiento, casi siempre presentados en forma de ensayo libre, son publicaciones periódicas de amplia circulación como *Expansión*, la cual nació en 1968 y es sin duda la revista de negocios de mayor reputación en México. Otros ejemplos pueden encontrarse en *Ejecutivos de Finanzas* (publicada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas), nacida en 1972; *la Revista USEM* (la revista social del empresario), nacida en 1970; la gaceta *Cambio Organizacional* y las revistas *Contaduría Pública*, *Ejecutivos de Finanzas*, *International Management en Español*, y la revista *Management Today* (en Español).

También podríamos incluir algunos trabajos realizados en universidades e institutos de estudios superiores, pero cuya difusión se limita a circulación interna y pertenecen normalmente al género de cuadernos de apuntes, informes de investigación documental o estudios de casos.

Asimismo, debemos incluir, en este nivel, a una buena parte de las investigaciones sobre el funcionamiento de las organizaciones mexicanas, incluyendo las tesis doctorales realizadas en Estados Unidos. Aunque muchas de ellas ofrecen conocimientos novedosos obtenidos mediante investigaciones rigurosas, sus análisis tradicionalmente parten de esquemas universalistas que no se adentran suficientemente al corazón de los problemas del subdesarrollo.

Conocimiento propio

En un nivel más evolucionado están las investigaciones de campo, análisis empírico de la práctica profesional y experimental que evalúan o ponen a prueba la validez del conocimiento importado y analizan las posibilidades de apropiación. Los esfuerzos por generar un conocimiento auténticamente mexicano, sin caer en nacionalismos absurdos, pero con la convicción de que las condiciones y problemas de México requieren soluciones propias, se ubican en este nivel (4% de la muestra).

Estudios de este nivel son ocasionalmente publicados en la revista *Contaduría y Administración*, órgano de difusión de las investigaciones realizadas por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, que ya ha llegado a los 150 números. También se pueden contar algunos trabajos publicados en la revista *Investigación Administrativa* del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas (CICA) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN).¹⁸ Cabe recordar que la ESCA inició en 1962 el primer plan de estudios de posgrado en administración (maestría y doctorado en ciencias administrativas) en América Latina. Desde luego, también algunas revistas mencionadas en el inciso anterior han publicado trabajos que se pueden ubicar aquí, pero su acervo es bastante menor.

En este nivel podríamos incluir los esfuerzos de algunas instituciones educativas y estudiosos del país por formular un modelo propio de organización y administración con el objetivo de acrecentar su productividad. El libro *Administración de recursos humanos* de Fernando Arias Galicia es un trabajo pionero en este sentido; la compilación de Viviana B. Márquez sobre

¹⁸ José de la Paz Hernández, "La investigación en el CICA (ESCA-IPN) 1980-1986. Resultados y perspectivas". *Investigación Administrativa*, año 14, Núms. 59 y 60, enero-marzo y abril-junio de 1987, pp. 25-30 y 33.

la *Empresa mexicana* debe considerarse como una aportación sobresaliente; otros ejemplos son *Hacia un estilo propio de dirección de empresas* de Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Ecología de la organización* de G. Michel y *Dirección de relaciones laborales* de E. Muller. También debemos citar algunas tesis doctorales presentadas en universidades extranjeras, que son un aporte importante al conocimiento propio, algunas hechas por autores mexicanos: tenemos por ejemplo a R. Ayman, *A study of leadership effectiveness in Mexican organizations*, C. Fernández Collado, *Self-investment in work: a study in a Mexican industrial community* y F. G. Boseman, *Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in México*.

La mayoría de estos esfuerzos han sido auspiciados por universidades con intenciones de investigación y desarrollo del conocimiento sobre administración en México. Por ejemplo, ya mencionamos que la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional han hecho labor pionera; curiosamente, facultades distintas a las de Administración y Contaduría han hecho aportaciones importantes, por ejemplo, la Facultad de Química de la UNAM, cuyos trabajos se han publicado en la revista *Administración Industrial*. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) inició trabajos en la línea de administración autóctona desde principios de los ochentas. El IPADE ha trabajado en lo relativo al desarrollo empresarial en América Latina. El ITESM tiene un centro de calidad-productividad que investiga y asesora a empresas mexicanas.

Cabe una mención especial para los esfuerzos realizados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para desarrollar el conocimiento de la administración en el sector público. También el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). El Colegio de México y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) han aportado en el campo de la administración y la empresa pública. Las revistas *Administración Pública* y *Empresa Pública* han publicado muchos de estos avances. A manera de ejemplo mencionaremos algunos estudiosos relacionados con estas instituciones: J. Barenstein (*La gestión de empresas públicas en México*), V. E. Bravo Ahuja (*La empresa pública industrial en México*), A. Carrillo Castro (*Las empresas públicas en México*) y Jorge Ruiz Dueñas (*Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana*).

Debemos incluir en este nivel un buen número de estudios e investigaciones realizados por autores extranjeros que logran trascender la retórica desarrollista y, por lo tanto, sus contribuciones se ubican en este nivel.

Por ejemplo, el trabajo de Flavia Derossi sobre el *Empresario mexicano* ya forma parte de los clásicos en administración en México.

Finalmente, en este nivel caben los análisis críticos no funcionalistas, los cuales no optan, en principio, por la optimización de los esquemas de administración, sino por el examen de las condiciones globales en las que operan para encontrarles explicación y luego servir de base para transformaciones más profundas; por ejemplo, los trabajos de E. Ibarra (*Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*) y A. Rodríguez (*Organización. Un enfoque dialéctico*).

Estos estudios críticos se han hecho normalmente desde la perspectiva de las ciencias sociales y no de la administración, pero aportan al conocimiento del fenómeno administrativo y organizacional en México, similarmente a la forma en que las obras de M. Crozier sobre las burocracias francesas han permitido la comprensión del fenómeno burocrático en todo el mundo.¹⁹

Conclusiones

No es discutible la necesidad de un conjunto de acciones sistemáticas destinadas a resolver los problemas de las organizaciones. Sin embargo, creemos que los objetivos y métodos que conforman una teoría administrativa son polémicos, sobre todo porque en su evolución se vincula a los intereses de las grandes corporaciones y de los países poderosos. Permanecen viejas controversias respecto de la función administrativa: ¿Qué tipo de bienes y servicios deben producirse? ¿Para quiénes? ¿Qué tipo de riqueza debe generarse? ¿Cuáles recursos son utilizables y cómo aprovecharlos? ¿Cómo debe distribuirse la producción y sus excedentes? Un ejemplo para México ilustrará las disyuntivas de estas preguntas. Supongamos que una empresa transnacional ha decidido instalarse en la cuenca del río Lerma-Santiago; probablemente a la mayoría le parecería no conflictivo el caso y menos aún si es informado de la tecnología, el empleo y los salarios superiores que serán generados por la empresa; dirá entonces que la empresa traerá desarrollo a una región retrasada. Pero quizá cambie esta opinión si tiene en cuenta los costos mayores para algunos grupos sociales, principalmente para quienes dependen de las aguas del río o de la laguna de Chapala. Entonces si usted es informado de que la nueva empresa aumentaría la contaminación del río y del lago, ¿cuál sería su elección de recursos y qué otros

¹⁹ M. Crozier, *El fenómeno burocrático*.



costos importantes podrían venir de la dependencia tecnológica y del pago de regalías, o la influencia cultural? Pero basta que tome en serio la primera disyuntiva para ejercitar su mente en un complejo problema de administración de recursos.

La administración es generalmente concebida como un proceso cuyos elementos esenciales se orientan a alcanzar las metas y objetivos mediante acciones derivadas de planes específicos (organización y dirección), incluyendo la revisión continua de la efectividad alcanzada (control), la acción administrativa es igualmente aplicable a un partido político, al gobierno, a una fábrica o a una universidad. La teoría administrativa suele centrarse en los medios (o el proceso) para lograr los objetivos, pero rara vez se cuestionan los fines y los valores de los administradores. Estos suelen considerarse como dados, es decir, no problemáticos y consensuales, aceptados concientemente por todos los miembros de una organización.

De hecho, uno de los lados más frágiles del pensamiento administrativo occidental es haberse desarrollado con la creencia (consciente o inconsciente) de que los objetivos de las organizaciones coinciden automáticamente con las necesidades de empleados y trabajadores. Pero aunque esto sea posible, carece de evidencia empírica. La historia demuestra luchas constantes de intereses y valores entre los miembros de las sociedades o de las organizaciones con sus dirigentes. La creencia en el equilibrio natural sostenido por los economistas clásicos — A. Smith, A. Marshall — y heredada por los fundadores de la administración occidental — F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo — ha obstaculizado de muchas maneras el desarrollo del conocimiento respecto a las organizaciones.

La teoría de la administración ha querido pasar ingenuamente como una teoría neutral; pero esto no es posible: los valores del administrador (o del empresario) determinan los objetivos de las organizaciones, los métodos y técnicas administrativas, las formas de organizar y dirigir la producción, así como las formas de manejar y recompensar el trabajo. En la comprensión de este argumento se encuentra uno de los pasos esenciales para mejorar la administración como actividad humana y disciplina científica, incluyendo soluciones más prósperas a los conflictos obrero-patronales.

Administrar, con este nuevo entendimiento, significa resolver la disputa de intereses, conciliar valores contrapuestos, ponerse de acuerdo en los objetivos y los medios para alcanzarlos, pedir y conceder, estirar y aflojar, encauzar la acción común de manera concier-

tada. Con este rumbo, la administración (ciencia u oficio) se debe convertir en la búsqueda de sistemas de cooperación humana, para el aprovechamiento racional de los recursos destinados a la satisfacción de las necesidades humanas.

De lo dicho en la sección anterior podemos deducir que la principal tarea de los administradores es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización y, de esta manera, encauzar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización.

Los Retos del Administrador Profesional en los Noventa

- Lo impredecible de la conducta humana.
- La escasez de los recursos humanos y materiales.
- La dificultad de hacer compatibles recursos y objetivos.
- Optimizar resultados tanto para la organización, como para los empleados.
- La disparidad de las ideas y valores individuales y grupales.
- La urgencia de las expectativas y necesidades de los miembros de las organizaciones.
- La dificultad de clarificar y hacer conscientes los objetivos y los valores que inspiran dichos objetivos.
- Las limitaciones de las predicciones y la escasez de medios para el logro de los objetivos, considerando la turbulencia de los tiempos.
- La indefinición de las relaciones de causa efecto entre acciones y fines (o resultados).
- La fiera competencia por los recursos escasos y la urgencia de mejorar la productividad del trabajo.
- La turbulencia del ambiente en todos sus componentes: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, culturales, psicológicos.
- La ardua tarea de la efectividad, es decir, comprobar que los medios utilizados conducirán verificablemente al logro de objetivos específicos.
- La ardua tarea de la eficiencia, es decir, comprobar que sus acciones logran el objetivo con el menor gasto de recursos.
- Y el compromiso de la equidad, de la distribución justa de los beneficios y del mejoramiento inaplazable de la calidad de vida de los mexicanos, especialmente de los trabajadores.

Este es, en síntesis, el llamado y la misión de los modernos administradores del subdesarrollo.

