¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo) del proceso administrativo?

Fernando Arias Galicia
Profesor de la División de Estudios de Posgrado
de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Cuando se estudia la filosofía no es para saber
lo que algunos hombres han pensado,
sino cuál es la verdad de las cosas.
Santo Tomás de Aquino.[1]

el que discute alegando autoridades no da
prueba de genio sino más bien de memoria
Leonardo Da Vinci.[2]

1. Antecedentes

En el número 185 de la Revista *Contaduría y Administración*, correspondiente a los meses de abril-junio de 1997, apareció un artículo firmado por el buen amigo Jorge Ríos Szalay, Jefe de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, con el título "Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo *vis-a-vis* el modelo técnico-prescriptivo".

En dicho artículo dice, acertadamente, que he criticado el proceso administrativo "tradicional". Escribe (pág. 58) "Dicha crítica... pone de manifiesto que Arias no conoce el modelo teórico-descriptivo sino únicamente el de tipo técnico-prescriptivo y que además malinterpreta éste..."

Continúa Ríos Szalay con un resumen *casi* certero de mi pensamiento: "Arias refiere el 'principio de temporalidad' como uno de los principios engañosos que sigue la magia, el cual consiste en asumir que si un evento acaece después de otro, el primero es la causa del segundo, y afirma que aplicando el 'proceso administrativo tradicional', que según él incluye esta falacia, los administradores cometen graves errores, ya que dicho proceso sólo se pregunta por la causa de las fallas cuando no se logran los objetivos fijados; pero si se alcanzan, adjudican inmediatamente tal logro a las actividades realizadas. Arias Galicia agrega que así caen frecuentemente los administradores en una falacia (es decir, en una mentira disfrazada de verdad) al confundir una relación temporal con una relación causal. En otras palabras, según este autor, el proceso administrativo es el culpable de que los administradores

[1] Citado por Vignaux, P. (1971). *El pensamiento en la Edad Media.* México: Fondo de Cultura Económica, pág. 81.
[2] Citado por Xirau, R. (1974). *Introducción a la historia de la filosofía*. México: UNAM.

asuman invariablemente que las actividades que planearon y realizaron son las causantes de los logros obtenidos, sin percatarse de que éstos a veces se dan *a pesar* de las actividades realizadas y no como consecuencia de ellas". Sólo agrego un punto: la falacia no sólo se presenta en el caso de la magia sino en muchos otros, incluyendo el proceso administrativo.

Agrega Ríos Szalay:

> ''De esta crítica resulta claro que Arias Galicia ignora el modelo de proceso teórico y toma como base sólo el modelo prescriptivo, pues se refiere a un proceso 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 sólo implícitamente, aplicar el principio de temporalidad al que hace alusión el autor.''

Confieso que, después de la lectura del artículo de Ríos Szalay, decidí no darle importancia pues soy poco afecto a las discusiones escolásticas[3]. Después de varios meses, volví a toparme con el mencionado trabajo y cambié mi decisión porque caí en cuenta que el artículo mencionado puede confundir a espíritus tan poco cautos como el del escritor citado. Por lo tanto, dediqué un poco de tiempo a pergeñar estas páginas.

2. Los argumentos de Ríos Szalay

La tesis fundamental del artículo mencionado consiste en **negar la existencia de un proceso entre las diversas funciones administrativas**, tomando como base los escritos de Fayol y otros autores. Afirma Ríos Szalay:

> ''Existe consenso en el sentido de que fue Henry (sic, debería ser Henri) Fayol quien primero propuso un modelo de proceso administrativo. Tal consenso se basa en identificar con este título a la división fayoliana de la administración en elementos (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Sin embargo, el célebre estudioso francés nunca llamó a dicha clasificación proceso administrativo, ni siquiera implícitamente, **ni concibió a la administración como un proceso o continuo formado por etapas**. He aquí un primer mito sobre el proceso administrativo .'' (Enfasis de FAG).

Párrafos adelante, en la misma página 50 de su trabajo, Ríos Szalay insiste:

> ''Al definir y dividir la función administrativa, Fayol no usa el término etapas, sino el de 'elementos de la administración', para referirse a las 'operaciones' de previsión, organización, etc. Asimismo, al describir cada una de éstas tampoco dice, ni explícita ni implícitamente, que conformen una serie de etapas.''

Llamo la atención de las(los) lectoras(es) sobre las palabras "NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITAMENTE" empleadas por el bueno de Ríos Szalay en los párrafos citados arriba.

Sigue su argumentación:

> ''En conclusión, Fayol seccionó la administración en elementos u operaciones para describirla, **no para prescribir una determinada secuencia de acciones a seguir**. En este sentido, podemos afirmar que dicha división es lo que podríamos llamar un modelo *teórico-descriptivo* y no un*técnico-prescriptivo*, como frecuentemente se le ha interpretado, sobre todo en México." (Sin énfasis en el original).

[3] "La vida espiritual en la Edad Media se mantiene en una actitud receptiva frente a la cultura antigua: se somete a la autoridad de los pensadores clásicos; se quiere enseñar la ciencia y la filosofía y no a investigar y filosofar por cuenta propia. De ahí que el método característico de la escolástica sea el deductivo..." Larroyo, F. (1968). *Sistema e historia de las doctrinas filosóficas.* México: Porrúa, pág. 318. "...la escolástica, un método de discusión de los problemas basado en el principio de la fundamentación y la refutación de las opiniones - no en el descubrimiento de nuevas verdades..." Romero, J.L., (1971, 7a. reimp.) *La Edad Media*. México: Fondo de Cultura Económica, pág. 81.

Posteriormente, habla de la bifurcación de los modelos mencionados e insiste en que muchos autores han descrito a la administración, mas nunca señalaron etapas a la misma. Identifica Ríos Szalay "dos grandes grupos que implican dos modelos mutuamente excluyentes: 1) aquellos que dividen dicho proceso en las funciones de la administración o de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos; llamaremos a estos pensadores el grupo del *proceso administrativo teórico-descriptivo*, 2) los que interpretan el proceso como una serie prescriptiva de etapas, a los cuales nombraremos grupo del *proceso administrativo técnico-prescriptivo*".

3. Importancia de las definiciones

*Cuando **yo** uso una palabra- insistió Zanco Panco...-*
quiere decir lo que yo quiero que diga...,
ni más ni menos.
Lewis Carrol, *Alicia a través del espejo.*

En cualquier argumentación así como en cualquier investigación es trascendente partir de una definición de los conceptos empleados. De otra manera, pueden asignarse contenidos diferentes al mismo término. Por ejemplo, la palabra "regresión" tiene significados completamente diferentes para un matemático o para un psicoanalista.

En el escrito de Ríos Szalay llama la atención la carencia de una aclaración explícita del término medular: **proceso**. Empero, parece que Ríos Szalay se refiere a una sucesión de etapas. Así, al referirse al grupo de autores del llamado por él "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..." En el inciso anterior expuse las ideas fundamentales del argumento de Ríos Szalay, en donde coloca el énfasis en la carencia de una serie de pasos secuenciales en cuanto al proceso administrativo.

El meollo del trabajo de Ríos Szalay, así como del presente, se refiere al término **proceso**; por lo tanto, resulta trascendente traer aquí a colación el significado de dicha palabra. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua, de la Real Academia Española, significa: "Acción de ir hacia delante. **2.** Transcurso del tiempo... **4.** Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial..."

Una conclusión, a partir de la definición anterior y de los argumentos expuestos por Ríos Szalay, es que al **no** constituir un **proceso** (y menos aún con la indicación de cuáles etapas deben ir primero y cuáles 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.

Es de notar también una contradicción flagrante de Ríos Szalay. Aun cuando dice que 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!

4. En busca del tiempo perdido

Pídeme de mí mismo el tiempo cuenta...
Fray Miguel de Guevara, poeta mexicano
del siglo XVI.

...la dicha inicua de perder el tiempo.
Renato Leduc, humorista mexicano del Siglo XX.

Fusílalos y después "veriguas"...
Pancho Villa, caudillo revolucionario.

La dimensión temporal es de trascendencia para el ser humano. Pasado, presente y futuro constituyen un continuo a lo largo del cual transcurre la vida humana. El análisis del pasado puede llevar a la obtención de experiencias para evitar caer en errores o propiciar los aciertos. De hecho, los seres humanos somos los únicos con historia escrita. De igual manera, el futuro es determinante. Mediante la planeación tomamos hasta cierto punto el porvenir en nuestras manos y lo moldeamos. Así pues, el tiempo es una dimensión vital para los seres humanos.

Volviendo a Ríos Szalay, parece que sólo leyó las primeras páginas del libro de Fayol (en donde menciona la división de las funciones administrativas) y no llegó a las descripciones de cada una de ellas. Para mostrar esta afirmación cito a Fayol (1980), resaltando con negritas los segmentos importantes para el asunto entre manos (en el original se coloca énfasis en las palabras con cursivas). En la página 110 ofrece la siguiente definición:

> *"Administrar* es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar;
> *Prever* es escrutar **el porvenir y confeccionar el programa de acción**;
> *Organizar* es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa;
> *Mandar* es dirigir al personal;
> *Coordinar* es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos;
> *Controlar* es vigilar que todo suceda **conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas."** (Póngase atención a la sucesión en la lista; además, evidentemente, dentro del control, primero debieron establecerse las reglas y las órdenes).

Posteriormente, en el capítulo segundo, Fayol detalla cada una de estas funciones. Así, señala (pág. 152):

> **"El programa de acción es a la vez el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear; es una especie de cuadro del porvenir, en el cual los acontecimientos próximos se hallan previstos con cierta precisión**, según la idea que uno se ha formado de ellos, pero donde los acontecimientos lejanos aparecen cada vez más vagos; **es la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado."** (Nótese la insistencia en el futuro, por una parte; por la otra, de manera explícita menciona las etapas que se seguirán en las acciones).

Más adelante agrega:

> "En todos los casos, el cuerpo social debe desempeñar la misión **administrativa** siguiente:
> **1º.** Vigilar para que **el programa de acción sea conscientemente preparado y rigurosamente ejecutado**;
> **2º.** Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la empresa; ...
> **15º.** Hacer **controlar** todo..." Aquí es importante colocar el énfasis en la **ordenación** (1º, 2º... 15º) dada por Fayol, lo cual implica, evidentemente, un proceso.

Más adelante, este autor describe así el control (pág. 231):

> "**En una empresa, el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado**, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos... Desde el punto de vista administrativo es menester asegurarse de que el programa existe, que es aplicado y llevado al día, ...". Resulta casi ocioso insistir en la sucesión temporal entre el programa y el control.

De acuerdo con las descripciones mencionadas de Fayol, se presenta **una secuencia**. Al mencionar el control, según las citas de los párrafos precedentes, **de manera explícita**, antepone la formulación del programa a la verificación. En otras palabras, otorga una dimensión temporal a las diversas funciones. De tal forma, indica un **proceso,** si atendemos a la

definición dada por el Diccionario de la Lengua, mencionada con anterioridad.

Así pues, queda demostrada la lectura insuficiente realizada por Ríos Szalay respecto a los escritos de Fayol. Por lo tanto, el mito está en postular dos procesos diferentes: el teórico-descriptivo y el técnico-prescriptivo.

Ahora bien, en verdad **no** importa si uno o varios autores conciben o no a las diversas funciones administrativas como una concatenación; **lo verdaderamente trascendente es si en la realidad, en la vida cotidiana, podemos eliminar la conexión temporal entre ellas**.

A este respecto, viene a mi memoria *Alicia a través del espejo*, una de las obras clásicas de la fantasía y el absurdo, de Lewis Carrol (1986). En un diálogo con la Reina, la heroína dice:

> ‘‘No puedo acordarme de nada que no haya sucedido antes.
>
> —Mala memoria, la que sólo funciona hacia atrás — censuró la Reina.
> —¿De qué clase de cosas se acuerda usted mejor? — se atrevió a preguntarle Alicia.
> — ¡Oh! De las cosas que sucedieron dentro de dos semanas — replicó la Reina con la mayor naturalidad —. Por ejemplo, añadió... ahí tienes al mensajero del Rey. Está encerrado ahora en la cárcel, cumpliendo su condena; pero el juicio no empezará hasta el próximo miércoles y por supuesto, el crimen se cometerá al final...
>
> Alicia iba precisamente a replicarle que — Debe de haber un error en todo eso... —cuando la Reina empezó a dar unos alaridos tan fuertes que tuvo que dejar la frase sin terminar. — ¡Ay, ay, ay! — aullaba la Reina sacudiéndose la mano como si quisiera que se le soltara.
>
> — ¡Me está sangrando el dedo! ¡Ay, ay, ay!
>
> Sus alaridos se parecían tanto al silbato de una locomotora que Alicia tuvo que taparse los oídos con ambas manos.
>
> — Pero, ¿qué es lo que le pasa? —le preguntó cuando encontró una ocasión para hacerse oír. — ¿Es que se ha pinchado un dedo?
>
> — ¡No me le he pinchado aún — gritó la Reina— pero me lo voy a pinchar muy pronto... ay, ay, ay!’’

Con sus expresiones, la Reina invierte el orden en el tiempo.

Volviendo al proceso administrativo, aun sin una mención explícita por parte de algún autor, resulta obvio que entre la programación o la fijación de objetivos y el control existe una sucesión en el tiempo, por mínimo que éste sea; o, si se prefiere, se presenta un proceso, de acuerdo con el significado dado por la Real Academia a este término. En efecto, ¿cómo sabrá Ríos Szalay *si ya llegó cuando no sabe a dónde va*? Evidentemente, **primero** es el programa (o la meta) y **después** el control (o la verificación), aun cuando, insisto, pueda pasar un lapso mínimo entre ambas. Esa sucesión está indicada claramente por Fayol.

Es absurdo pensar en que el médico va a confirmar si el enfermo sanó **antes** de (o conjuntamente con) diagnosticar la enfermedad y proporcionar el tratamiento; o que el ingeniero va a mostrar físicamente el edificio y verificar si resiste los temblores **antes** de comprar el terreno, dibujar los planos, obtener las licencias de construcción, aportar los materiales, contratar a los operarios, y así sucesivamente. O, para este efecto, mostrar un artículo publicado y confirmar si tiene calidad literaria **antes** de determinar el tema para tratar, sentarse a la máquina, y escribir. O repartir utilidades a los accionistas en una empresa y examinar si se cumplieron las expectativas de ganancia **antes** de tener el acta constitutiva, el capital, los estudios de mercado y otros elementos igualmente importantes. Nótese:

se establecen objetivos y después se verifica, en los ejemplos anteriores. En resumen, mi argumento, así como la realidad, van en el sentido de que, **independientemente de la mención o no por parte de los autores, se presenta una serie de etapas sucesivas para efectuar diversas acciones, las cuales pueden ser catalogadas como aplicaciones del proceso administrativo**. No deben ejecutarse las acciones independientemente unas de otras (aunque en la práctica en ocasiones se integran recursos antes de tener una misión para cumplir y un programa de acción); pero, sobre todo, en la vida real no puede efectuarse el control sin anteriormente haber determinado los objetivos para lograr. Se presenta, **de manera ineludible**, una **relación secuencial** entre estas dos funciones y, por lo tanto, existe ahí un **proceso,** si nos atenemos a la definición del Diccionario de la Lengua. (A menos que seamos súbditos de la Reina de *Alicia a través del espejo*).

Desde luego, puedo estar equivocado y Ríos Szalay quizá haya efectuado un descubrimiento totalmente revolucionario. En ese caso, espero una explicación detallada de cómo, en la vida cotidiana, puede **evaluarse** el resultado de una acción **antes** de **efectuarla**; es decir, de cómo dejaría de establecerse un proceso o una secuencia entre ambos elementos, lo cual implica, como insiste el autor mencionado, una independencia entre las diversas funciones administrativas. Me conformaría con la ejemplificación de los casos descritos en un párrafo previo (del médico, el ingeniero, etcétera).

De paso, es interesante notar que Ríos Szalay cae en la falacia *argumentum ad hominem* en su escrito, al adjudicar la verdad o falsedad de la existencia del proceso administrativo al hecho de haber sido mencionado o no por algún autor. Como mostré anteriormente, se presenta una secuencia, **independientemente** de si la describe o no algún tratadista. La falacia *argumentum ad hominem* implica que algo es verdadero o falso dependiendo de quién lo diga. Por el contrario, **un enunciado es verdadero o falso con respecto a la realidad, sin importar quién lo emita**. Con esta aseveración en mente, no tiene caso pasar revista a los otros autores mencionados por Ríos Szalay. (Aquí recomiendo la lectura del autor argentino Kliksberg, 1990, si se desea una magnífica crítica y revisión histórica de las diversas corrientes administrativas).

5. La falacia del proceso administrativo.

Establecida la necesidad de una secuencia entre la planeación (o programación, o fijación de objetivos) y la verificación (o control) respecto al logro de los mismos, se nota que mi amigo Ríos Szalay se equivoca radicalmente al afirmar, en la página 59, que ninguno de los modelos "... propone, ni tan sólo implícitamente, aplicar el principio de temporalidad...". Nuevamente cae en la falacia *ad hominem* al negar la existencia de ese principio tomando como base lo afirmado por algún escritor. Insisto, no importa si algún autor lo mencionó o no, lo importante verdaderamente es que**no puede prescindirse, 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, además, incluye otra falacia**.

Así pues, paso ahora a explicar la falacia del proceso administrativo (con el apellido que desee colocársele). Como antes se señaló, una falacia es una falsedad disfrazada de verdad. Por esta situación lleva a la confusión. Los lógicos han clasificado muchos tipos de falacias (ver a Copi y Cohen, 1995, si se desea una descripción de éstas).

Una de dichas falacias está descrita por los autores de tratados de lógica desde hace muchos siglos. Se denomina *Post hoc, ergo propter hoc*. Traducida significa: si B se presenta **después** de A, enton-

ces A es la **causa** de B. Si un niño nace con un defecto físico **después** de un eclipse, entonces el eclipse es la **causa** del defecto físico del niño. O bien, "Si los objetivos (o el programa) se alcanzan **después** de nuestra acción, entonces nuestra acción es la **causa** del logro". Pudiera ser que sí; pero pudiera también obtenerse una negación como respuesta.

El problema de la causalidad es una fuente de debates filosóficos desde la antigüedad y, desde luego, no será tratado aquí pues no es el objetivo del presente trabajo (puede consultarse a Bunge, 1972; y más recientemente a Martínez, 1998, para contar con una perspectiva más amplia de esta problemática).

En mis clases acostumbro presentar a mis estudiantes el siguiente caso: "Supongamos que tenemos una fábrica en la cual contamos, además, con cierta capacidad ociosa. Por lo tanto, necesitamos incrementar nuestra producción y nuestras ventas. Sugieran algunas ideas para lograr un aumento del 10% como mínimo en las ventas, para reflejarlo en la producción". Casi siempre alguien menciona la publicidad como una posible solución. Continúo "Supongamos: en nuestra empresa lanzamos una campaña publicitaria, con la planeación adecuada (después de haber llevado a cabo un estudio del mercado, la determinación de costos y presupuestos, etc.). Posteriormente, constatamos un aumento en la demanda y, por lo tanto, en la producción y las ventas de un 12%. Seguimos el proceso administrativo, iniciando por la fijación de objetivos, siguiendo con la planeación o la programación, pasando a la ejecución de la campaña y terminando con el control, es decir, la verificación de haber rebasado el objetivo inicial del 10% de aumento. ¿Fue exitoso el esfuerzo publicitario?". Siempre obtengo un rotundo "SÍ" por respuesta. Agrego: "¿Alguien tiene dudas sobre la efectividad de la campaña publicitaria?". La contestación es un categórico "NO".

Les lanzo un desafío en seguida: "Describan otras posibles razones del incremento en la demanda y, por ende, en las ventas y la producción, **aparte** de la publicidad". Dan otra serie de posibles factores: la competencia salió del mercado, mejoró la situación económica del país, la temporada, la moda, etc. Remato: "Entonces, ¿cómo saber si, efectivamente, la campaña propició la demanda adicional o, al menos, el grado en el cual influyó?". La respuesta es "Estrictamente, no puede conocerse".

Un caso viene a mi mente. En la actualidad, casi todos los anuncios de bebidas alcohólicas colocan al posible comprador ante un conflicto. Por una parte, el mensaje fundamental va en el sentido de propiciar el consumo; pero, por otro, se incluyen recomendaciones para moderarlo. Así pues ¿cuál es el efecto de este último mensaje sobre las ventas? Parecería nulo pues de otra manera no lo incluirían los anunciantes. En el país y en el mundo se gastan muchos millones de pesos en publicidad (ver datos más adelante) ¿cuál es la repercusión sobre las ventas? ¿Realmente se incrementan? La duda surge porque existen muchos productos que **no** se anuncian y, sin embargo, tienen amplia penetración en el mercado. En otras palabras, si **con** publicidad unos productos se venden y **sin** publicidad otros del mismo tipo también se venden ¿cuál es el beneficio de la publicidad? Verbigracia, hay detergentes cuya penetración es muy alta y, sin embargo, no se anuncian. Los publicistas pueden caer en la falacia *post hoc ergo propter hoc* al pensar que el producto se vende **por** el anuncio. Peor aún, pueden convencer a los directivos y administradores poco sagaces respecto a la efectividad de la publicidad. Desde luego, no deben darse aquí razones y argumentos escolásticos sino investigaciones con datos provenientes de la realidad (por difícil que sea una aproximación a la misma).

El proceso administrativo, tal como ha sido descrito por todos los autores, presenta la falacia *post hoc,*

ergo propter hoc, pues ningún tratadista, hasta donde llegan mis conocimientos, ha mencionado una pregunta adicional en la etapa de control: ¿los objetivos se lograron **por** la intervención, **independientemente** o **a pesar** de ella? Así, ¿los productos se venden **por** la publicidad, **independientemente** o **a pesar** de ella? (Recuérdense algunos anuncios televisivos actuales sobre detergentes en los cuales se incluyen aspectos militares o policíacos; al verlos, la lectora o el lector ¿se sienten compelidos a comprar esos productos?). Remito a las personas interesadas a un artículo anterior para ampliar el concepto de causación y la carencia del mismo en el proceso administrativo (Arias Galicia, 1981). Desde luego, estas interrogaciones sólo pueden contestarse si, desde la programación, se incluyen los métodos necesarios para responderla.

Igualmente, las preguntas formuladas antes valen para toda acción humana: ¿un país sale adelante **por** las medidas gubernamentales, **independientemente** o **a pesar** de ellas? ¿Mis estudiantes aprenden algo **por** lo que hago, **independientemente** o **a pesar** de mis acciones?

6. La revolución del conocimiento

Mi intención (debe quedar muy claro) ***al exponer la falacia del proceso administrativo, no es denostarlo ni despreciar a los administradores, sino mejorar aquél y la actuación de éstos, a fin de incrementar la productividad y, por ende, la calidad de vida de todos.***

Con la rapidísima evolución de la tecnología, el trabajo muscular humano cada vez será menos necesario en las organizaciones. Ya en muchas fábricas en México los robots se encargan de producir artículos; ya existen cajeros automáticos; conmutadores telefónicos en los cuales contesta una grabación, y así sucesivamente. Dertouzos (1997), Director del Laboratorio de Ciencia Computacional en el Instituto Tecnológico de Massachusetts ofrece un muy interesante recuento de la vida en el futuro, así como de aspectos culturales y éticos al respecto.

Estamos entrando a la revolución de la información, del conocimiento. Las organizaciones con mayores conocimientos serán las más competitivas (ver a Thurow, 1996 si se desea una mayor descripción al respecto). Ya, inclusive, algunas empresas pagan a sus trabajadores no sólo por su desempeño sino por los conocimientos poseídos (ver Arias Galicia, 1995). Drucker (1992) insiste en que uno de los factores trascendentes para las organizaciones es contar con personas calificadas con conocimientos especializados. Además, coloca énfasis en la necesidad imperiosa para las organizaciones de vigilar constantemente la realidad de su entorno, así como la interna a fin de ajustar su *teoría* de la empresa (1994). Brooking (1997), después de diversos análisis, llega a la conclusión de que el capital intelectual será el principal activo de las empresas en el próximo milenio. Igual afirmación respalda Stewart (1997). Edvinsson y Malone ofrecen, inclusive, métodos para perfeccionar los estados financieros tradicionales con facetas del capital humano de la organización.

En la actualidad y con mayor fuerza en el futuro, las organizaciones deben aprender (ver a Senge, 1992; Purse y Pasmore; 1992; Valdes, 1996; Senge y otros, 1998). Por lo tanto, pudiera decirse que uno de los primeros aprendizajes va en el sentido de determinar la efectividad de sus acciones. ¿Cómo van a lograrlo si caen en la ilusión de creer en la conexión siempre exitosa entre el logro de los objetivos programados y las acciones emprendidas; si no cabe la duda al respecto?

Así pues, es preciso generar conocimientos mediante la investigación enfocada a las realidades de las organizaciones. Uno de los más importantes,

insisto, es el relativo a determinar si las acciones conducen a resultados benéficos o no. Todavía tenemos muchas carencias en nuestro país; desde un punto de vista ético, ¿es válido desperdiciar recursos en acciones poco o nada fructíferas? ¿No sería mejor dedicar esos fondos a otros aspectos?

Volviendo al caso de la publicidad y para abundar en este tema, cito un artículo aparecido en *El Financiero* el 17 de septiembre de 1998, cuya autora es Yalín Cacho López: "El 50% de los 13 mil millones de pesos que la iniciativa privada invirtió durante 1997 en publicidad se desperdiciaron por falta de planeación estratégica y especificación de nichos clave... Miguel Ángel Ruiz, director general de Star Com puntualizó que "…Estamos hablando de evaluar a la audiencia que posiblemente vamos a impactar (sic), para lo que se requiere un gran apoyo de investigación..." No se trata de cantidades mínimas sino de mucha trascendencia ¿no sería mejor tomar las decisiones sobre, precisamente, las bases de investigación como demanda Ruiz? Además, se estima que entre un 20 y un 40% del precio de un producto se destina al costo de anunciarlo (cifras incluidas en *Educación 2001*, Núm. 40, Sept, 98, pág. 38). A mayor abundamiento, Eulalio Ferrer, uno de los grandes de la publicidad en México, anota, refiriéndose a los presupuestos:

> Renglones había en que únicamente el porcentaje de la publicidad era superior al de la mano de obra. Mucho más notorio era cuando se aplicaba al total mercadotécnico, que hoy puede elevarse a más de 300 por ciento. Hay ramas como la de la perfumería y los cosméticos, en que los envases o la presentación absorben tradicionalmente el porcentaje mayor del costo. Lo mismo sucede con otros rubros, desde los alimentos y licores, hasta los electrodomésticos y los automóviles. (*La Jornada*, 28 de septiembre de 1998, pág., 45).

¿No sería mejor bajar los precios y evitar la publicidad pues, como se dijo antes, existen muchos productos con amplias ventas y sin utilizarla? (Desgraciadamente, esta proposición, de efectuarse, dejaría sin trabajo a muchos publicistas y a trabajadores de muchos medios; pero esta propuesta es materia de otros argumentos). En todo caso, no trato de vituperar la labor de los publicistas, sino simplemente de presentar mis dudas respecto a la efectividad de la publicidad (entendiendo por **efectividad** la mejor utilización de los recursos, el logro de los objetivos de venta y la asignación, mediante datos obtenidos metodológicamente, del logro de dichos objetivos a aquélla), así como la racionalidad de la toma de decisiones al respecto.

En vez de caer en la ilusión autolaudatoria, es preciso, para una mejor toma de decisiones en el futuro así como para incrementar la productividad, responder a la pregunta: si se lograron los objetivos, ¿fue por nuestra intervención, independientemente o a pesar de ella? Empero, esta pregunta requiere mucha valentía para enfrentarse a la realidad (aparte de todas las dificultades teóricas y metodológicas para acercarse a ella).

6. Conclusiones

En las páginas previas he mostrado lo siguiente:

1. Fayol, **de manera explícita**, indica un proceso. Por lo tanto, la interpretación de Ríos Szalay, expresada en su artículo mencionado anteriormente, está radicalmente equivocada.
2. Por el procedimiento lógico de reducción al absurdo, se llega a la necesidad de establecer una secuencia en el tiempo entre la programación (o la fijación de objetivos) y el control. Por lo tanto, en la realidad se establece un **proceso**.
3. Dado lo anterior, la existencia de dos modelos diferentes, propuesta por Ríos Szalay, (el teórico-descriptivo vs. el técnico-prescriptivo) cae por tierra.
4. En una época en donde la información y el conocimiento serán cada vez más importantes

para las organizaciones es imprescindible determinar si las acciones conducen o no a los objetivos planteados. Por ende, se hace ineludible incluir en el proceso administrativo nuevos elementos, relativos a la causación, a fin de mejorarlo.

Antes afirmé mi nula inclinación a las discusiones escolásticas. Así pues, con este trabajo doy por terminada mi intervención en este asunto, hasta en tanto Ríos Szalay no describa la manera en la cual los ejemplos del médico, el ingeniero y los demás, expuestos en el inciso 4, pueden ser llevados a la práctica.

Referencias:

ARIAS GALICIA, F., "Un elemento descuidado en el proceso administrativo: la causación", *Contaduría y Administración*, 1981.

ARIAS GALICIA, F., "Un ejemplo de certificación de las competencias laborales", *Laboral*, núm. 36, 1995.

BROOKING, A., *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona, Paidós, 1997.

BUNGE, M., *Causalidad*, Buenos Aires, Eudeba, 1972.

CARROL, L., *Alicia a través del espejo*, Madrid, Alianza, 1986.

COPI, I. M. y C. COHEN, *Introducción a la lógica*, México, Limusa, 1995.

DERTOUZOS, M.L., *¿Qué será? Cómo cambiará nuestras vidas el nuevo mundo de la informática*, México, Planeta, 1997.

DRUCKER, P.F., ''The new society of organiza-tions''. *Harvard business review, 70*, 95-104, 1992.

DRUCKER, P.F., ''The theory of the business''. *Harvard business review, 72*, 95-104, 1994.

EDVINSSON, L. y M. S. MALONE, *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplotado de los recursos intangibles de su empresa,* Bogotá, Norma, 1998.

FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, 11a. ed. (publicado conjuntamente con Taylor, F. W. *Principios de administración científica*), Buenos Aires, Ateneo, 1980.

KLIKSBERG, B., *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, 12ª ed., Buenos Aires, Tesis, 1990.

PURSER, R.E. y W. A. PASMORE, *Organizing for learning. Research in organizational change and development, 6*, 37-114, 1992.

SENGE, P.M., *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje,* Buenos Aires, Vergara, 1992.

SENGE, P.M. *et al.*, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica, 1998.

STEWART, T.A., *Intellectual capital. The new wealth of organizations,* Nueva York, Doubleday, 1997.

THUROW, L. C., *El futuro del capitalismo,* Buenos Aires, Javier Vergara, 1996.

VALDEZ, L., *Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad*, México, CONCAMIN, 1995.