

MITOS SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO: EL MODELO TEÓRICO-DESCRIPTIVO VIS-A-VIS EL MODELO TÉCNICO-PRESCRIPTIVO ¹

Jorge Ríos Szalay, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (jrios@server.contad.unam.mx)

RESUMEN

Se exponen los avances de una investigación cuyo fin es encontrar las contradicciones básicas y mitos de las principales interpretaciones que se han hecho del modelo del proceso administrativo. Con base en el análisis de los principales estudiosos de éste, se identifican dos grandes grupos que implican dos modelos mutuamente excluyentes: 1) aquellos que dividen dicho proceso en las funciones de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos, a los cuales se nombra aquí grupo del *proceso administrativo teórico-descriptivo*, 2) los que interpretan el proceso como una serie prescriptiva de

etapas, a los que se llama grupo del *proceso administrativo técnico-prescriptivo*. Asimismo, se concluye que este segundo modelo es completamente equivocado y se argumenta que el modelo original, el propuesto por Fayol y el primer grupo de autores citado, fue erróneamente interpretado por los miembros del segundo grupo (todos mexicanos), dando lugar a la bifurcación en los modelos mencionados y sembrando una confusión importante en México debido a la amplia divulgación de tales autores nacionales. Por último, se sostiene que el modelo teórico-descriptivo, aunque presenta contradicciones, ofrece posibilidades de ser útil para el estudio de la administración y las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

¹ RÍOS SZALAY, Jorge, "Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo vis a vis el modelo técnico-prescriptivo", en *Contaduría y Administración*, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 185, abril-junio, 1997, pp. 49-61.

FOLLETOD GERENCIALES reproduce este artículo con autorización del autor para informar sobre la discusión y promover la emisión de criterios sobre este tema. (NOTA DEL EDITOR)

A pesar de haber perdido importancia en ciertos círculos académicos, el modelo del proceso administrativo continúa conservando un lugar prominente tanto en los estudios de licenciatura en administración, y de otras profesiones afines, como en la teoría de dicha disciplina. De hecho, en él se finca toda una corriente para el estudio de la teoría administrativa que tiene gran influencia: la escuela del proceso administrativo o "enfoque de la teoría operacional".² Sin embargo, tal concepto ha sido empleado por diversos autores con sentidos y objetivos diferentes, que van desde los teóricos hasta los pragmáticos, y, asimismo, ha estado impregnado de contradicciones importantes a lo largo de su desarrollo.

Consecuentemente, es necesario analizar dicho modelo para dilucidar si es un medio viable para el conocimiento de la realidad de la administración y las organizaciones en México, si debe ser desechado por su inutilidad teórica o si, al menos, requiere ser modificado.

Hemos, pues, iniciado una investigación, dividida en dos etapas, con objeto de analizar críticamente el modelo del proceso administrativo. La primera tiene como fin encontrar las contradicciones básicas y mitos de las principales interpretaciones que del modelo se han hecho. El objetivo del presente trabajo es exponer los avances de esta primera etapa, lo cual incluye mostrar los desaciertos en que han incurrido algunos autores mexicanos que han "teorizado" sobre el proceso administrativo, errores de gran repercusión en nuestro país debido a la amplia difusión que han tenido las obras de dichos escritores, sobre todo entre las primeras generaciones de licenciados en administración. En la segunda etapa, que no hemos iniciado aún, nos proponemos

² KOONTZ, Harold, "The Management Theory Jungle Revisited", en *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, abril, 1980, pp.177 y 181.

contestar a las preguntas: ¿aporta algo dicho modelo para la comprensión de la administración y las organizaciones en México? y, en caso de respuesta afirmativa, ¿cuáles son las aportaciones principales y cuáles sus limitaciones?

Nuestra hipótesis de trabajo inicial ha sido que el concepto aludido no debe ser, como se le ha interpretado y difundido ampliamente en México, un modelo técnico-prescriptivo, sino uno teórico-descriptivo, y que como tal, aunque presenta limitaciones, también ofrece alguna utilidad para el estudio y comprensión de los fenómenos administrativo y organizacional.

Cabe precisar que no es la intención de este trabajo, ni de la primera parte de la investigación de la que forma parte, analizar críticamente las diferentes versiones del modelo de proceso administrativo que han propuesto diversos autores, para apoyar una de ellas o proponer una alternativa, sino analizar el modelo o concepto como tal, es decir, en general. Esto significa que no nos interesa por el momento determinar si el proceso administrativo debe ser dividido, por ejemplo, en cuatro o seis funciones o "etapas" y cuáles deben ser éstas. Sin embargo, para analizar el modelo en lo general tendremos que referirnos a las versiones del modelo más representativas de las contradicciones y aciertos que hemos detectado, o sea, a las versiones *particulares* del proceso administrativo propuestas por diferentes escritores.

1. EL ORIGEN DEL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Existe consenso en el sentido de que fue Henry 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.

Recordemos que Fayol identificó que en todas las empresas industriales, independientemente de su complejidad y magnitud, se dan seis grupos de "operaciones" o "funciones esenciales": "1°) operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación); 2°) operaciones comerciales (compras, ventas, cambios); 3°) operaciones financieras (busca y gerencia (*sic*) de los capitales);...6°) operaciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control)".³ Con base en lo anterior, Fayol define administrar como "prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar",⁴ formulando así el fundamento de la descripción de la "función administrativa", misma que sólo al paso del tiempo habría de conocerse como el proceso administrativo. 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 o secuencia de etapas.

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 uno *técnico-prescriptivo*, como frecuentemente se le ha

³ FAYOL, Henry, *Administración industrial y general*, México: Herrero, 1982, p. 13

⁴ *Ibid.*, p. 138.

interpretado, sobre todo en México. No obstante, cabe aclarar que al interior de la descripción fayoliana de cada uno de dichos elementos sí se contienen múltiples prescripciones, entremezcladas con las descripciones.

2. LA BIFURCACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Tras analizar a la mayoría de los más importantes y difundidos estudiosos del llamado proceso administrativo tanto extranjeros como nacionales, incluyendo a Fayol, hemos identificado 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 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*. Asimismo, hemos encontrado que lo que sucedió es que el modelo original del proceso administrativo, el propuesto por Fayol y el primer grupo de estudiosos citado, fue erróneamente interpretado por quienes pertenecen al segundo grupo, dando lugar a la bifurcación en los modelos mencionados.

A) EL GRUPO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO TEÓRICO-DESCRIPTIVO

Según nuestro criterio clasificatorio pertenecen a este grupo, además de Fayol, que es su iniciador, todos los demás autores extranjeros que hemos analizado hasta ahora, los cuales, con excepción del británico Urwick, son estadounidenses. El grupo se compone por dos de los seguidores y difusores de Fayol más importantes entre 1935 y 1950 aproximadamente, L. Gulick y L.

Urwick, así como por otros destacados representantes más recientes de la corriente conocida como escuela del proceso administrativo: G. Terry, H. Koontz, C.O'Donnell, S. Franklin y H. Weihrich.

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 a manera de una técnica o práctica administrativa, sino que dividieron la administración en partes (como planeación, organización, dirección, etc.) para, al igual que Fayol, estudiarla, describirla, llamándolas casi siempre *funciones de la administración* o *de los administradores*, no etapas, y sólo excepcionalmente *proceso administrativo*. Sin embargo, dado que hemos llamado a estos escritores grupo del proceso *teórico*, conviene aclarar que, como Fayol, *al interior* de sus respectivas exposiciones de cada una de las funciones de los administradores, sí presentan múltiples prescripciones o recomendaciones, dado que sus enfoques están impregnados de pragmatismo; pero ello no obsta para que su división de la administración sea preponderantemente 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.

Luther Gulick, según cita de Chiavenato, "propone siete *elementos de la administración* como las principales *funciones del administrador*: a) planeamiento (*planning*); b) organización (*organizing*); c) asesoría (*sic*)⁵ (*staffing*); d) dirección (*directing*); e)

⁵ Chiavenato comete un error importante al traducir del inglés *staffing* por "asesoría". La traducción correcta sería "integración" (de personal) o algún otro término equivalente, pues Gulick se refiere a la función de integrar personal a

coordinación (*coordinating*); f) información (*reporting*); y g) presupuestación (*budgeting*)".⁶

Lyndall Urwick adopta la división fayoliana de la administración haciéndole solamente una modificación que consiste en dividir en previsión y planeación lo que el estudioso francés designó con un sólo término: previsión. Urwick tituló la obra dedicada al análisis de éstas y las demás funciones administrativas *Elementos de la administración*, es decir, usando los mismos términos que Fayol; sin embargo, al analizar cada elemento prefirió referirse a cada uno de ellos como *aspecto* de la administración o, excepcionalmente, como *proceso*. Por ejemplo, el capítulo titulado *Previsión* inicia así: "Admitir que la investigación es el principio que debe sustentar el *proceso de previsión* es decir lo que tiene más importancia en este *aspecto* de la administración".⁷ Pero este escritor británico nunca empleó en la obra citada el término *proceso administrativo* para referirse al conjunto de los elementos, ni tampoco recomendó que para administrar habría que seguir éstos a manera de una serie de etapas.

Por su parte, George Terry sí emplea frecuentemente la denominación *proceso administrativo*, al grado de que un capítulo de su popular libro *Principios de administración* lo titula *La administración*

la organización o proveerla del mismo (así como capacitarlo, etc.). La palabra *staff* tiene en inglés una doble acepción en la administración: a) asesoría, asesor y b) personal, equipo de empleados. Aquí *staffing* deriva, obviamente, de la segunda.

⁶ GULICK, Luther, "Notes on the Theory of Organization", en GULICK, L. y L. Urwick (eds.), *Papers on The Science of Administration*, Nueva York: Institute of Public Administration, 1937, p. 3, citado por CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw-Hill, 1992, p. 91.

⁷ URWICK, Lyndall, *Los elementos de la administración*, México: Herrero hermanos, 1960, p. 23. Los subrayados son nuestros.

como proceso.⁸ No obstante, el autor preferentemente llama a las partes en que divide éste "funciones fundamentales de la administración" en lugar de etapas, y precisa que tales funciones, desempeñadas por los gerentes o jefes de todos los niveles jerárquicos, se pueden ejercer en forma simultánea.

Terry nos ofrece una buena sinopsis de su proceso administrativo en el siguiente párrafo:

"Se puede presentar un resumen de estas funciones fundamentales de la administración como 1) *planeación*, para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse, 2) *organización*, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria, 3) la *ejecución* de los miembros del grupo (*sic*)⁹ para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo y

⁸ TERRY, George, *Principios de administración*, México: CECSA, 1971, pp. 161-184.

⁹ Es preciso señalar que el traductor de la obra de Terry, Alfonso Vasseur Walls, cometió una equivocación grave al traducir como "ejecución" lo que el escritor estadounidense llamó *actuating* (que literalmente significa motivación de la acción de una persona) para referirse a la motivación del personal para que realice su trabajo con entusiasmo. De ahí que sea erróneo haber traducido "la ejecución de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo" (¿en el paredón?) en lugar de "la motivación de los miembros del grupo para que..., etc.". Resulta también sorprendente que el "revisor" de la traducción, José Antonio Fernández Arena, haya pasado por alto tan notoria falta, máxime que en repetidas ocasiones Terry explica que llamó así (*actuating*) a tal parte de su proceso administrativo por ser ideal para referirse a la función encargada del "suministro de fuerza estimulante del grupo". Nos hemos detenido en esta aclaración porque la falla mencionada tiene una gran trascendencia si consideramos que: 1) tergiversa mucho en sus fundamentos el pensamiento del autor, particularmente en toda la parte IV del libro citado (titulada erróneamente "ejecución"), que abarca nada menos que cinco capítulos (130 páginas). Esta distorsión ha hecho creer que, según Terry, la administración incluye la realización por parte del administrador del trabajo

4) *control* de las actividades para conformarlas con los planes".¹⁰

Al explicar las interrelaciones entre las funciones de la administración citadas, Terry cae en una contradicción:

"En la práctica, estas cuatro funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Y normalmente no se lleva a cabo en una secuencia particular, sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando. En el establecimiento de una nueva empresa, probablemente el orden de las funciones sea como se ha delineado en esta discusión, pero para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, por ejemplo, el control en un momento dado y posteriormente la ejecución y luego la planeación.", y prosigue el autor: "La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso".¹¹

La contradicción en que incurre Terry es al aclarar que las funciones de la administración, a las que también denomina funciones del proceso

planeado, organizado, etc., lo cual es incorrecto, puesto que para el autor y para la generalidad de los teóricos la administración es lograr objetivos a través de lo hecho por otros (los subordinados). 2) la citada obra ha tenido una enorme difusión entre los estudiantes de administración de muchas generaciones, por lo menos desde 1961, incluyendo las de una gran proporción de los profesores de hoy en día, al grado de que es muy popular el modelo de proceso administrativo que divide éste en planeación, organización, ejecución y control. Además, en la edición del texto que apareció en 1985 tras el deceso del autor - corregida y actualizada por Franklin, coautor a partir de entonces- y en las subsecuentes se conserva el desacierto, dado que el traductor (*traduttore, traditore*) es el mismo.

¹⁰ *Ibid.*, pp. 163-164.

¹¹ *Ibid.*, p. 167

administrativo, no siguen una secuencia determinada, pues, en otras palabras, está diciendo que no forman un proceso. Si, como sostiene Terry y nosotros igualmente, dichas funciones pueden darse simultáneamente y en diferente orden, si, en consecuencia, no son etapas sino funciones, como él mismo las llama, entonces ¿por qué al conjuntarlas también las denomina proceso? Recordemos a este respecto que proceso es una "serie de fases de un fenómeno"¹² y que a su vez, serie es "conjunto de cosas que se siguen".¹³ Es decir, el término proceso implica necesariamente un conjunto de fases que se siguen, o sea, que forman una secuencia.

Harold Koontz es, a nuestro juicio, el más lúcido representante del que hemos denominado grupo del proceso teórico-descriptivo, así como de la escuela del proceso administrativo, sin que ello signifique que no encontremos fallas en su trabajo.

A lo largo de sucesivas revisiones y modificaciones a su libro original *Principios de administración: un análisis de las funciones administrativas*¹⁴, escrito junto con O'Donnell, y de diversos ensayos y artículos, Koontz expone su pensamiento con relación al tema que nos ocupa. A través de sus trabajos persiste una idea central presentada cada vez con mayor nitidez: la división de la administración, con fines de estudio, en cinco funciones de los administradores (planeación,

organización, etc.).¹⁵ Dicha idea es compartida plenamente por O'Donnell.

Respecto a la posible secuencia de dichas funciones, Koontz y O'Donnell nos dicen:

"Ocasionalmente, los teóricos se interesan por el orden en el cual las funciones administrativas deberían ser emprendidas. Teóricamente, está primero la planeación, siguiéndole la organización, la integración, la dirección y el liderazgo, y el control. Pero según esta lógica, una empresa lleva a cabo solamente un plan maestro, cada parte del cual, una vez que ha sido concluida, nunca tiene que ser revisada o modificada. Esta concepción es irreal. En la práctica, los administradores supervisan muchos planes en varias etapas de ejecución; y probablemente se verán comprometidos cuando menos a la solución de un problema de control o a un problema de motivación en cualquier momento. Se dirigen fácilmente de una función a otra y dedican su atención a los problemas más urgentes. La administración es, después de todo, una red sistemática y no un conjunto de deberes que deban desarrollarse en secuencia." En seguida estos autores agregan:

"Además, la cuestión de lo que los administradores hacen realmente, representa tan sólo un punto secundario en términos de lo que se necesita para elaborar una aceptable y clara descomposición básica de los

¹² *Pequeño Larousse ilustrado* [diccionario], México: Larousse, 1988.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell, *Principles of management: an analysis of managerial functions*, U.S.A.: Mc Graw Hill Book, 1955. La primera traducción al español fue publicada al inicio de los años sesenta, con el título arriba citado, por la misma editorial.

¹⁵ Sin embargo, el libro más claro y detallado al respecto no es la última versión del original *Principios de la administración* (retitulado *Administración, una perspectiva global*, de 1994, en el que, debido al fallecimiento de Koontz en 1984 y previamente de O'Donnell, aparece un nuevo coautor, H. Weihrich, en lugar de O'Donnell), sino el que se editó en 1979, todavía con la coautoría de O'Donnell, con el título de *Curso de administración moderna, un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*, citado en seguida.

conocimientos de la Administración. Como señalamos anteriormente, nuestro objetivo fundamental es organizar los conocimientos con respecto a la Administración, puesto que esto es indispensable para lograr un enfoque que permita el desarrollo de una ciencia".¹⁶

Como puede apreciarse en las citas anteriores y en el resto de su obra, Koontz y O'Donnell no recomiendan seguir ciertas etapas para administrar, seccionan la administración en funciones de los administradores, rechazan la idea de secuencia u orden de las mismas y declaran perseguir fundamentalmente fines teóricos al dividir la administración. Dichos autores usan los términos "proceso administrativo" exclusivamente para referir que el enfoque que usan para el estudio de la teoría administrativa, al cual preferentemente llaman "enfoque operacional", es con frecuencia llamado escuela del proceso administrativo. No obstante, sólo critican marginalmente esta denominación. Ambos autores observan que dicho enfoque, además de ser llamado escuela del proceso administrativo, es titulado "escuela clásica", "tradicional" o "universalista", a lo que añaden: "Pero ninguna de estas denominaciones es estrictamente correcta. Como se hizo notar antes, la escuela operacional tiene como propósito organizar aquellos conocimientos útiles que sean directa y significativamente pertinentes a la tarea del administrador".¹⁷ Por su parte, Koontz, en su artículo "La Jungla de la Teoría Administrativa Revisitada", que escribió a casi 20 años de su ya clásico ensayo "La Jungla de la Teoría de la Administración",¹⁸ señala que "la que originalmente (en el ensayo de 1961) fue

denominada 'la escuela del proceso administrativo' ahora es referida con mayor precisión como el enfoque de la teoría operacional".¹⁹

Por lo que concierne a Stephen Franklin -coautor y revisor a partir de 1985 de la obra original de Terry, una vez fallecido éste- y a Heinz Weihrich -quien desempeña el mismo papel respecto a la obra de Koontz y O'Donnell desde 1994, posteriormente a los decesos de éstos- no hay nada que agregar, pues ambos autores conservan en esencia las ideas de sus correspondientes predecesores en lo que respecta al tema que estamos abordando.

B) EL GRUPO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO TÉCNICO-PRESCRIPTIVO

De los representantes de este grupo que hemos encontrado, los que más han trascendido son tres autores mexicanos pioneros de la enseñanza universitaria de administración en nuestro país: Reyes Ponce, Fernández Arena y Laris Casillas. Especialmente los dos primeros ejercieron una notable influencia en numerosas generaciones de estudiantes de licenciatura en administración y carreras afines a través de sus publicaciones y labor docente. Igualmente podemos ubicar en este grupo a otros autores mexicanos miembros de las generaciones influidas por los escritores antes citados. Hasta la fecha no hemos encontrado un solo autor extranjero que pudiéramos clasificar en el grupo del proceso técnico-prescriptivo, pero no hemos investigado suficientemente si los hay. Es probable que existan otros estudiosos latinoamericanos, influidos por los mexicanos, que puedan ser catalogados en el grupo.

¹⁶ 1979 KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell, *Curso de administración moderna, un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*, México: McGraw-Hill, p. 78.

¹⁷ Op.cit., p.76

¹⁸ "The Management Theory Jungle", en *Journal of the Academy of Management*, diciembre 1961, pp. 174-188. La traducción del título es nuestra.

¹⁹ "The Management Theory Jungle Revisited", en *Academy of Management Review*, abril 1980, Vol. 5, N° 2, p. 177. La traducción es nuestra.

La característica que más distingue a este grupo 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 siempre lo llaman precisamente proceso y nunca funciones de la administración o de los administradores. Asimismo, estos autores suelen dividir dichas etapas a su vez en otras etapas o fases que también tienen carácter prescriptivo. Otra particularidad del grupo del proceso técnico es la tendencia de sus miembros, aunque con grandes variaciones de grado entre ellos, a pretender teorizar sin el debido fundamento, cayendo en la mera especulación. El caso más acentuado es el de Fernández Arena, cuyas pretensiones de teorizar rayan en lo impulsivo, mientras que el autor más prudente al respecto es Reyes Ponce.

Al exponer su modelo de proceso administrativo, Reyes Ponce empieza por argumentar que éste "forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que además, se dan de suyo simultáneamente", agregando a continuación: "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". Y prosigue para señalar los "beneficios de una división conceptual": "No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar

mejor sus reglas, técnicas, etc."²⁰ Con esta argumentación, pareciera que Reyes Ponce debiera ser incluido en el grupo del proceso teórico, pues denota que el escritor sí se percató de que el proceso administrativo pretende tener utilidad conceptual, es decir, teórica; sin embargo, al dividirlo en etapas y dividir las mismas a su vez en otras etapas, las cuales por definición implican secuencia, dicho autor implícita y contradictoriamente sugiere un modelo a seguir para administrar, lo que nos lleva a ubicarlo en el grupo del proceso técnico-prescriptivo.

El difundido escritor divide el proceso administrativo en seis etapas o elementos, cada una de las cuales a su vez secciona en tres etapas, con excepción de dirección, que separa en cuatro; de manera que ¡la administración acaba siendo dividida por Reyes Ponce en 19 etapas! Adicionalmente, el profesor mexicano establece para cada una de esas 19 etapas varios principios normativos, así como diversas "reglas" y/o "técnicas", acentuando con ello el carácter prescriptivo de su modelo.²¹

Fernández Arena, con su obra *El proceso administrativo*, contribuye quizá más que cualquier otro autor a que se vea al proceso administrativo como una herramienta técnica más que conceptual, al improvisar una "teoría del proceso administrativo alternativa" que prescribe una secuencia de etapas a seguir en cierto orden. Dicho profesor pretende fundamentar su propuesta en un apartado de sólo dos páginas titulado "Justificación de un cambio en la teoría tradicional", una de las cuales la dedica casi totalmente a "validar" las afirmaciones contenidas en tal

²⁰ REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte*, México: Limusa-Wiley, 1968, p. 57.

²¹ REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica, primera y segunda partes*, México: Limusa-Wiley, 1968, *pássim*.

argumentación mediante un breve ejemplo que no contiene un sólo fundamento teórico, empírico, ni de ninguna otra especie. Antes de su ejemplo, el autor señala:

“Esta teoría que se propone enfatiza:

- 1) Planeación
 - a) Programación
 - b) Innovación
- 2) Implementación
 - a) Decisión
 - b) Motivación
 - c) Comunicación
- 3) Control
 - a) Control automático”²²

En seguida, después de una introducción, inicia propiamente su ejemplo, que versa sobre el proyecto de los Estados Unidos para llevar al hombre a la Luna:

“Cada problema es vital y difícil, por lo que su programa (1 a), demanda un estudio minucioso y soluciones innovadoras óptimas (1 b).

“En el aspecto de implementación, las decisiones (2 a) deben ser aquellas que mejor usen los recursos disponibles. Han logrado imprimir una motivación (2 b) en todo su personal y ello garantiza un nivel de trabajo muy satisfactorio. Para la mejor comunicación (2 c), utilizan circuitos de televisión cerrados...”²³ Unos cuantos renglones más adelante, y en ese tenor, concluye la “validación”.

No obstante que Fernández Arena pretende justificar una nueva *teoría* alternativa, al criticar la “teoría tradicional” del proceso administrativo afirma que “La realidad de las instituciones demanda una nueva clasificación, más real y *menos formal o*

académica”, lo que “no quiere decir apartarse de una secuela (*sic*) lógica, por el contrario, enfatizar lo que verdaderamente es trascendental y olvidar los esquemas puristas como tales”.²⁴ Es decir, el autor pretende hacer teoría con clasificaciones poco académicas; tal contradicción evidencia que no comprende cabalmente cuál es el papel de la teoría.

En seguida, Fernández Arena argumenta que el proceso administrativo se lleva a cabo en estructuras (empresas) ya organizadas e integradas y que “Los hombres de la empresa ante un problema proceden en el siguiente orden: Planeación... Implementación... Control...”²⁵ Estos últimos factores constituyen las etapas de su modelo de proceso administrativo, que, como puede notarse en esta y en otras partes de su obra, sí explicita el seguimiento de un orden determinado.

En el resto de su libro el autor describe de manera confusa dicho proceso, dividiendo las tres etapas citadas en otras partes que explica muy ambiguamente sin precisar, excepto en una de ellas, que se trata a su vez de una “etapa” (la decisión, como una etapa de la “implementación”); para el resto de las partes no explicita si se trata de fases, subetapas, aspectos, elementos o cualquier otra cosa. Dichas partes son las que aparecen como incisos a, b, etc. en la primera cita que hicimos del autor. Años más tarde, en su libro *Introducción a la administración, texto programado*, el escritor expone de manera mucho más clara y coherente su modelo de proceso administrativo, dividiéndolo en las tres etapas citadas (a las cuales se refiere también como “primer paso del proceso administrativo”, “segundo paso”, etc.) y

²² FERNÁNDEZ ARENA, José A., *El proceso administrativo*, México: Herrero Hermanos, 1969, p. XVI.

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*, p. XV. Las cursivas son nuestras.

²⁵ *Ibid.*, pp. XV y XVI.

seccionando éstas, igualmente, en pasos que ahora sí llama "fases".²⁶

No obstante el deambular confuso de este autor entre sus pretensiones de teorizar sin sustento y su pragmatismo, su modelo de proceso administrativo alcanzó muy amplia difusión entre múltiples y populosas generaciones de estudiantes de administración y contaduría, principalmente durante el periodo en que fue Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (1969-1973). Se popularizó como un modelo sencillo a aplicar cual si se tratara de una técnica para administrar, esquematizada de la siguiente manera: planear algo (planeación), llevarlo a cabo (implementación) y verificar que se cumpla, tomando en su caso las medidas correctivas necesarias (control). Seguramente contribuyeron a dicha divulgación la simplificación del modelo siguiendo el esquema mencionado, presentada en el texto programado citado, y su propagación por los profesores del curso introductorio a la administración en un gran número de universidades del país.

Por su parte, Laris Casillas, en su obra *Administración integral*, adopta un modelo de proceso administrativo de cinco elementos, llamándolos etapas y ocasionalmente pasos, que sujeta al orden en que los expone. El autor dedica un capítulo a cada una de dichas etapas, en el que predominantemente señala el deber ser de las mismas. Así, por ejemplo, establece que: "Hay cinco pasos para llevar a cabo la planeación, y son...", y en otro capítulo afirma: "Hay seis pasos a seguir para reorganizar una empresa:...".²⁷ Todo lo anterior pone de

manifiesto que la propuesta de Laris tiene carácter normativo. En consecuencia, también identificamos a este autor como miembro del grupo que hemos denominado del proceso administrativo técnico-prescriptivo.

3. LA MALINTERPRETACIÓN IMPLÍCITA EN EL MODELO TÉCNICO-PRESCRIPTIVO VIS-A-VIS LA VIABILIDAD DEL MODELO TEÓRICO-DESCRIPTIVO

Basados en el análisis de los dos tipos de modelo de proceso administrativo que expusimos en el punto 2, hemos arribado a varias conclusiones que explicamos a continuación.

Con relación al modelo técnico-prescriptivo, hemos concluido que es completamente equivocado, por lo cual debe ser desechado, y que la equivocación de sus autores se origina en la interpretación errónea que hicieron del modelo teórico-descriptivo.

La razón principal en que nos basamos es que considerar al proceso administrativo como una secuencia de etapas o pasos a seguir para administrar, en lugar de un instrumento meramente conceptual, es un reduccionismo extremo, pues significa reducir la realización de una función compleja, la administración, a la simple aplicación de una receta que prescribe de cuatro a seis pasos a seguir. Esto implica que bastaría dominar la asignatura de proceso administrativo, que suele incluirse en alguno de los dos primeros semestres de las licenciaturas en administración y en contaduría, para saberlo todo acerca de cómo administrar. Una manifestación de tal reduccionismo la tenemos en el título del libro de Reyes Ponce *Administración de empresas, teoría y práctica*, dedicado totalmente al proceso administrativo:

²⁶ FERNÁNDEZ ARENA, José A., *Introducción a la administración, texto programado*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1971, *pássim*.

²⁷ LARIS CASILLAS, Francisco J., *Administración integral*, México: Oasis, 1973.

¡Tanto la teoría como la práctica reunidas en un texto, y en sólo 392 páginas!

Se antoja tan absurda esta interpretación que han hecho del proceso administrativo los autores mexicanos, que sorprende que, al menos en México, haya sido aceptada en forma tan generalizada, e incluso podría dudarse de la existencia de dicha aceptación. Sin embargo, frecuentemente se pueden encontrar profesores que hablan de la "aplicación del proceso administrativo" en las empresas, refiriéndose, obviamente, al modelo prescriptivo. Por ejemplo, en los programas de las asignaturas Administración I y Administración II del plan de estudios 93 de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (pertenecientes al tronco común para las tres licenciaturas que ahí se imparten), al estipular los requisitos que el profesor debe cumplir en cuanto a experiencia laboral, dentro del "Perfil profesiográfico del docente", señala: "Tener conocimiento, experiencia y aplicación del Proceso Administrativo" (*sic*).²⁸ Asimismo, el programa de la segunda asignatura citada establece como tema VII: "Aplicación del proceso administrativo en las áreas funcionales de las organizaciones",²⁹ mientras que el del curso Administración VIII (Empresas micro, pequeñas y medianas) indica como objetivos particulares del tema XI ("Características y Problemas Comunes para la Aplicación del Proceso Administrativo") que "...el estudiante analizará las características y problemas de la aplicación del proceso administrativo en las empresas micro, pequeñas y medianas, así como posibles alternativas de solución".³⁰ Además, los planes de estudio de muchas facultades y escuelas de contaduría y

administración del país, aparte de las incorporadas a la UNAM, se refieren también a la aplicación del proceso administrativo en las empresas.

Por otra parte, es sumamente raro encontrar textos y profesores mexicanos que usen la denominación "funciones de los administradores" en lugar de "etapas del proceso administrativo" y que, sobre todo, interpreten éste como un modelo teórico-descriptivo y no como uno técnico-prescriptivo. Hasta la fecha no hemos tenido conocimiento de ningún académico mexicano que denote claramente que considere al proceso administrativo como un concepto teórico-descriptivo en lugar de una herramienta práctica.

Hemos afirmado que los autores mexicanos del grupo del proceso técnico-prescriptivo (Reyes Ponce, Fernández Arena y Laris Casillas) malinterpretaron el modelo original -que divide el proceso administrativo en las funciones de los administradores para describirlas- porque dichos escritores son los primeros que lo dividieron en "etapas" con carácter prescriptivo, y, además, al hacerlo no manifestaron jamás ninguna crítica al carácter teórico-descriptivo del otro modelo, ni su deseo de presentar uno alternativo o complementario, lo cual muestra que no tenían la intención de modificar dicho carácter, sino que simplemente interpretaron en forma equivocada el sentido y objetivos del modelo original. Una evidencia de esto es que cuando los escritores mexicanos mencionados citan a autores del grupo del proceso teórico-descriptivo, como Fayol, Koontz y O'Donnell, lo hacen para elogiarlos, apoyarse en ellos o, si acaso, para hacerles alguna crítica respecto al número de elementos en que dividen el proceso administrativo, pero nunca para criticarlos por dividir éste, con fines teóricos, en funciones de los administradores. Por ejemplo, Reyes

²⁸ Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, *Plan de estudios 1993*, tomo 1, México: McGraw-Hill, 1993, pp. 122 y 198 respectivamente.

²⁹ *Ibid.*, p. 194.

³⁰ *Ibid.*, p. tomo 2, p. 242.

Ponce afirma que "El magnífico libro de Koontz y O'Donnell, 'Principles of Management', propone una división (del proceso administrativo) en los siguientes elementos: 1)Planeación, 2)Organización, 3)Integración, 4)Dirección y 5)Control. En el fondo será la que adoptemos en clase, con la sola distinción del primer elemento en dos: Previsión y Planeación, por lo arriba señalado."³¹

Seguramente un factor propiciatorio de la tergiversación hecha por los escritores mexicanos fue el hecho de que algunos autores del grupo del modelo teórico-descriptivo posteriores a Fayol empezaran a usar la denominación "proceso administrativo" en lugar de "funciones de los administradores" o de la administración, pues el término proceso induce a pensar en secuencia o serie.

Con base en el análisis del grupo del proceso técnico-prescriptivo que hicimos en el punto 2, podemos concluir que Reyes Ponce es el representante del mismo cuya posición es más ambigua y contradictoria respecto a considerar el proceso administrativo como una secuencia prescriptiva de etapas o como una división en funciones con fines teóricos; el resto de los miembros del grupo está más claramente inclinado hacia la posición prescriptiva. No obstante, nos parece que Reyes Ponce es a la vez el miembro más lúcido, pues aunque cayó en el error de interpretar el proceso administrativo como una serie prescriptiva de etapas para administrar, al menos advirtió, a diferencia de los otros mexicanos citados, que el mismo tiene una utilidad conceptual. El pecado de Reyes Ponce fue su confusión al pensar que el proceso administrativo podía ser técnica y teoría a la vez, "pecado original" en el sentido de que probablemente fue el que originó que

otros autores mexicanos interpretaran erróneamente dicho proceso como una secuencia prescriptiva de etapas, pues hasta ahora no hemos encontrado ningún otro autor que previamente a él haya hablado de etapas para administrar en lugar de funciones de la administración. Además, siendo Reyes Ponce el primero y más difundido de los autores mexicanos sobre el tema - profesor pionero de dos de las primeras licenciaturas en administración que se impartieron en el país: las de la Universidad Iberoamericana y la UNAM- es lógico suponer que otros autores, incluyendo a Fernández Arena y Laris Casillas, hayan sido influidos por él.

Una muestra de cómo ha trascendido y causado confusión el modelo de proceso técnico-prescriptivo lo tenemos en la crítica que reiteradamente ha hecho el difundido investigador Fernando Arias Galicia a lo que él llama el "proceso administrativo tradicional", a través de su libro sobre metodología de investigación y de múltiples conferencias que ha dedicado específicamente a tal fin. Dicha crítica, como veremos a continuación, pone de manifiesto que Arias no conoce el modelo teórico-descriptivo sino únicamente el de tipo técnico-prescriptivo y que además malinterpreta éste:

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, adjudica inmediatamente tal logro a las actividades realizadas. Arias Galicia agrega que así caen frecuentemente los

³¹ *Op. Cit.*, p. 60.

administradores en una falacia (es decir, en una mentira disfrazada de verdad) al confundir la relación temporal con una relación causal. En otras palabras, según este autor, 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 éstos a veces se dan a pesar de las actividades realizadas y no como consecuencia de ellas.³²

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 se tratara de una técnica.³³ 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. La falacia referida por Arias, en que efectivamente caen muchos administradores, puede ser imputable a la torpeza o descuido de éstos, mas no al proceso administrativo.

Por lo que respecta al modelo teórico-descriptivo, hemos concluido

³² Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, México: Trillas, 1994, pp. 28-30.

³³ Más específicamente, es probable que al realizar su crítica dicho autor haya tenido en mente el modelo de Fernández Arena. Son dos las razones que nos mueven a tener esta creencia: 1) Arias está aludiendo a un proceso administrativo que prescribe las etapas a seguir para administrar, y el modelo de Fernández Arena es el más claramente prescriptivo, 2) Aquel escritor participó en la estructuración en forma de texto programado de uno de los dos libros en que Fernández expone su modelo (*Introducción a la administración*). Tal participación fue por parte de la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza de la UNAM, bajo cuyo auspicio se publicó la obra.

provisionalmente que, aunque adolece de algunas contradicciones y otras limitaciones, ofrece posibilidades de servir para el estudio de la administración y, con ello, de ser medio para producir aportaciones a la teoría administrativa; es más, de hecho ya ha servido en tal sentido. Esta conclusión habrá de servirnos como hipótesis de trabajo para orientar la segunda etapa de nuestra investigación. No obstante, podemos adelantar ahora la enunciación de las razones principales que la sustentan, mismas que habremos de confirmar o rechazar en la segunda fase de nuestro estudio:

En primer lugar, la división de la administración en las funciones de los administradores ofrece un marco conceptual comprensivo y lógico para el estudio de esta disciplina. Comprensivo, porque comprende todo el ámbito administrativo y ayuda así a diferenciar la administración. Lógico, porque la administración es, finalmente, lo que hacen los administradores.

Dicho carácter comprensivo puede probarse verificando que cualquier concepto o teoría administrativa tiene cabida en alguna o algunas de las funciones de los administradores en que han dividido la administración los modelos descriptivos citados.

En segunda instancia, el modelo teórico-descriptivo es aplicable a todo tipo de organizaciones y a todo nivel jerárquico de ellas en que se ejerza autoridad o mando.

Una tercera razón es que el modelo teórico permite emplear o adoptar los conocimientos generados por diversas escuelas y enfoques, así como los que provengan de cualquier disciplina que ofrezca conocimientos pertinentes a la administración. Esto a su vez permite el desarrollo de la teoría administrativa, pues ésta puede enriquecerse de

diversos aportes, incluyendo, por supuesto, los derivados de la aceptación o rechazo de hipótesis o teorías vía la investigación.

En cuanto a las contradicciones fundamentales del modelo teórico-descriptivo que estudiaremos en la segunda etapa de nuestra investigación, son las siguientes:

- La contradicción en que incurren algunos autores al usar preferentemente la denominación "funciones de los administradores" y argumentar que éstas no siguen una secuencia determinada sino que pueden darse simultáneamente y, no obstante, llamarlas también "proceso administrativo".
- El enfoque racional-productivista y pragmático que orienta a sus autores, el cual choca con el enfoque teórico que algunos de ellos, como Koontz y O'Donnell, enfatizan nominalmente, y que es el que debe tener toda disciplina que pretenda desarrollarse en forma científica.

Recapitulemos con objeto de dejar clara nuestra posición respecto al modelo de proceso teórico-descriptivo: se debe continuar analizando éste críticamente con el fin de proseguir evaluando su posible utilidad teórica para la comprensión de la administración y las organizaciones en México y, en su caso, se debe intentar superar las contradicciones que presenta. Tal análisis, para ser verdaderamente crítico, debe librarse del paradigma racional-productivista, paradigma propio del capitalismo, que ha orientado predominantemente las teorías de la administración y

la organización.³⁴ Asimismo, con objeto de evitar confusiones, dicho modelo debe dejar de ser considerado y llamado proceso administrativo para ser analizado y referido únicamente como funciones de los administradores o de la administración.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando, *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, México: Trillas, 1994.

DIAZ ALONSO, Arturo, "Algunos problemas de investigación sobre la contaduría pública y la administración", en *Contaduría y Administración*, Nueva época, octubre-diciembre, 1995.

FAYOL, Henry, *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos, 1982.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio, *El proceso administrativo*, México: Herrero Hermanos, 1969.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio, *Introducción a la administración, texto programado*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1971.

IBARRA COLADO, Eduardo y Montaña Hirose, Luis, *Mito y poder en las organizaciones*, México: Trillas, 1987.

IBARRA COLADO, Eduardo y Montaña Hirose, Luis, (compiladores) *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México:

³⁴ IBARRA Colado, Eduardo, "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización", en IBARRA Colado y Luis Montaña Hirose (coords.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México: Universidad Autónoma Metropolitana/Miguel Ángel Porrúa, 1991, pp. 36-37.

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Miguel Angel Porrúa, 1991.

KAST, Freemont E. y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones*, México: McGraw-Hill, 1994.

KAZMIER, Leonard, *Principles of Management: a Programmed-Instructional Approach*, Third Edition, Nueva York: McGraw-Hill, 1974.

KOONTZ, Harold, "The Management Theory Jungle", en *Journal of the Academy of Management*, diciembre, 1961.

KOONTZ, Harold, "The Management Theory Jungle Revisited", en *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, abril, 1980.

KOONTZ, Harold y O'Donnell, Cyril, *Curso de administración moderna*, México: McGraw-Hill, 1976.

KOONTZ, Harold, O'Donnell, Cyril y Weihrich, Heinz, *Management*, McGraw-Hill, 1980.

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 1994.

LARIS CASILLAS, Francisco J., *Administración integral*, México: Oasis, 1973.

REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas, Teoría y práctica, primera parte*, México: Limusa-Wiley, 1968.

REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas, Teoría y práctica, segunda parte*, México: Limusa-Wiley, 1975.

RIOS SZALAY, Adalberto et al. (compiladores), *Lecturas de administración*, México: Facultad de

Contaduría y Administración, UNAM, 1974.

RIOS SZALAY, Jorge, "La investigación en administración en México: trascendencia, problemas y perspectivas", en *Contaduría y Administración*, Nueva época, julio-septiembre, 1995.

TERRY, George R., *Principios de administración*, México: Compañía Editorial Continental, 1971.

TERRY, George R. y Franklin, Stephen G., *Principios de administración*, México: Compañía Editorial Continental, 1985.

URWICK, L., *Los elementos de la administración*, México: Herrero Hermanos, 1960 (traducción de Rosario Gamboa de Rivero).

URWICK, L., *Los elementos de la administración*, México: Herrero Hermanos, 1977 (traducción de Ramón Palazón).