

EN TORNO A LOS MODELOS DE “PROCESO” ADMINISTRATIVO TEÓRICO-DESCRIPTIVO Y TÉCNICO-PRESCRIPTIVO: RÉPLICA A LA CRÍTICA DE ARIAS GALICIA

Jorge Ríos Szalay¹

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

INTRODUCCIÓN

En el número 185 de esta revista, correspondiente al trimestre abril-junio de 1997, escribí un ensayo que titulé “Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo *vis a vis* el modelo técnico prescriptivo”, en el cual expuse, por primera vez, resultados de mi indagación respecto a lo erróneo de pretender utilizar el concepto de proceso administrativo cual si se tratara de una herramienta integral para administrar, en lugar de un instrumento meramente teórico. Esta pretensión, al ser iniciada por autores mexicanos pioneros tales como Reyes Ponce y Fernández Arena, se ha propagado muy ampliamente en nuestro país prácticamente desde el nacimiento en el mismo de los estudios universitarios de administración. Una síntesis de las ideas centrales de dicho artículo se encuentra en el resumen que apareció en el encabezado del mismo, del cual transcribo la mayor parte:

Con base en el análisis de los principales estudiosos de éste (el modelo del proceso administrativo), 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 (pág. 49).

¹ RÍOS SZALAY, Jorge, “En torno a los modelos de ‘proceso’ administrativo teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo: réplica a la crítica de Arias Galicia”, en *Contaduría y Administración*, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 196, enero-marzo, 2000, pp. 15-30.

En dicho trabajo señalo, entre otras críticas a diversos autores, algunos errores cometidos por Fernando Arias Galicia al criticar lo que él llama “proceso administrativo tradicional”. En reacción a ello, este académico escribió un artículo titulado “¿Hay dos modelos (teórico-descriptivo y técnico-prescriptivo) del proceso administrativo?”, que se publica en el presente número de *Contaduría y Administración*, y en el cual critica partes de mi texto mencionado, malinterpretándolo y cayendo en otros errores.²

El presente artículo tiene por objeto facilitar a los lectores la comprensión de mis ideas sobre el concepto de proceso administrativo, evitar las malinterpretaciones de las mismas y de las de otros autores a que pueda conducirlos el trabajo de Arias arriba mencionado y aportar algunas nuevas argumentaciones y precisiones sobre el tema, con el fin último de contribuir al debate sobre los conceptos *proceso administrativo* y *funciones de los administradores*.

Para cumplir mi cometido iré señalando tanto las malinterpretaciones que hace Arias de mi ensayo como otros errores en que incurre en su escrito siguiendo el orden en que aparecen en el mismo, en la medida de lo posible, con lo cual espero facilitar el cotejo de ambos trabajos a quienes deseen hacerlo. La inclusión de nuevos argumentos y

² Dado que en el presente artículo se da respuesta a las ideas que Arias Galicia expone en el suyo, se decidió publicar ambos en el número que ahora tiene usted en sus manos, con el fin de facilitar a los lectores la comprensión del diálogo establecido entre ambos textos.

precisiones sobre el tema la iré realizando conforme resulte pertinente.

En su artículo, Arias declara que decidió escribirlo cuando cayó en la cuenta de que mi artículo podría “confundir a espíritus tan poco cautos” como el mío, y además afirma que hice una lectura insuficiente de Fayol. En el presente mostraré que los descuidos que según Arias cometí no son tales, y asimismo, aunque sea de paso, que las equivocaciones de Arias, tanto al criticar mi texto como al interpretar los de otros autores, se originan, entre otras razones, precisamente en su poco cuidado al leer.

1. *AMICUS PLATO, SED MAGIS AMICA VERITAS*

Arias Galicia afirma que la tesis fundamental de mi trabajo “consiste en negar la existencia de un proceso entre las diversas funciones administrativas, tomando como base los escritos de Fayol y otros autores” (pág. 2). Más adelante (pág. 9) asevera 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.

y renglones adelante aclara

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.**

En primer lugar, es necesario observar que Arias comete aquí un error importante: confunde la falacia *argumentum ad hominem* con el argumento de autoridad, ya que dicha falacia, a diferencia de lo que este autor afirma, es la que consiste en atacar a la persona que sostiene una idea, en lugar de dirigirse contra la idea misma. Copi y Cohen lo dicen así:

4. Argumento *ad hominem*

La frase "*ad hominem*" se traduce como "contra el hombre". Nombra un ataque falaz dirigido no contra la conclusión que uno desea negar, sino contra la persona que la afirma o defiende."³

Cabe destacar que en su artículo (pág. 9) Arias Galicia sugiere consultar en relación con el tema de las falacias precisamente la obra de Copi y Cohen apenas citada: "Los lógicos han clasificado muchos tipos de falacias (Ver a Copi y Cohen, 1995⁴, si se desea una descripción de éstas)". Por ello, al ver la discordancia entre la forma errónea en que Arias interpreta la falacia *ad hominem* y la manera correcta en que es definida por los escritores por él recomendados es digno de suponerse que mi interlocutor los leyó con descuido y por ello los interpretó equivocadamente.

Leyendo las ideas que Arias expone al afirmar que caigo en la falacia denominada argumento *ad hominem*, resulta evidente que está confundiéndola con el argumento o principio de autoridad (también

³ Copi, I. y C. Cohen, *Introducción a la lógica*, México: Limusa, 1999, pág. 132.

⁴ Arias se refiere aquí al libro de Copi y Cohen que acabo de citar, lo cual puede verse en la sección de referencias bibliográficas de su artículo.

llamado "recurso a la autoridad" o "apelación a la autoridad"). Este tipo de argumento falaz, utilizado por la filosofía escolástica y abandonado por la filosofía moderna, pretende sostener que una idea es verdadera o falsa basándose en ciertas fuentes o autores de reconocida autoridad intelectual a los que se atribuye infalibilidad, lo cual se expresa sintéticamente en la conocida frase latina "*magister dixit*" (lo dijo el maestro).⁵ Demostraré que no caigo en esta clase de argumentación falaz (independientemente de cómo la llame Arias). Pero antes debo aclarar que el mencionado escritor se equivoca al asegurar que la tesis fundamental de mi ensayo "consiste en negar la existencia de un proceso entre las diversas funciones administrativas...", pues si bien la niego ello no es de ninguna manera mi tesis fundamental, lo cual puede desprenderse de mi resumen citado y, por supuesto, de la lectura del ensayo completo. No obstante, abundaré sobre este punto más adelante, particularmente en el inciso seis.

Para demostrar que Arias se equivoca rotundamente al afirmar que yo adjudico la verdad o falsedad de la existencia del proceso administrativo al hecho de haber sido mencionado o no por algún autor, y probar así que no caigo en una inadmisible apelación a la autoridad, es necesario empezar

⁵ Cfr. Abbagnano, Nicola, *Diccionario de filosofía*, tr. de Alfredo N. Galletti, México: Fondo de Cultura Económica, 1987 (vocablo "autoridad", pp.118-119) y Cohen, M. y E. Nagel, *Introducción a la lógica y al método científico*, tomo 2, Buenos Aires: Amorrortu editores, primera edición en español, sexta reimpresión, 1983, pp. 9-11.

por destacar el hecho de que jamás afirmé que no existe un proceso entre todas las funciones administrativas simplemente porque haya sido o no mencionado por tal o cual autor. Una lectura medianamente cuidadosa de mi artículo (que al parecer Arias Galicia no llevó a cabo) puede probar que en ninguna parte hago tan ilusa afirmación, pues estoy de acuerdo con él cuando se opone al uso del argumento de autoridad (al cual, como he explicado, llama erróneamente *argumentum ad hominem*). Por ello, una frase latina que me gusta recordar es aquella que reza: *Amicus Plato, sed magis amica veritas* (amigo de Platón, pero más amigo de la verdad), la cual destaca que no basta que una idea sea de un hombre intelectualmente respetable para que sea verdadera.

Lo que sí afirmo en mi trabajo es que Fayol, considerado como autor del primer modelo del proceso administrativo, nunca llamó proceso administrativo, ni explícita ni implícitamente, a la división que hizo de la administración en “elementos” u “operaciones” (previsión, organización, mando, coordinación y control), a los que tampoco denominó etapas; que no concibió a la administración como un proceso o continuo formado por fases; y que jamás recomendó que para administrar se realizaran dichas operaciones en determinada secuencia. Igualmente asevero que ninguno de los autores del grupo al que llamo “del proceso administrativo teórico-descriptivo” (Fayol, Gulick, Urwick, Terry, Koontz, O'Donnell, Franklin y Wehrich) 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 (planeación, organización, dirección, etc.) para estudiarla y describirla, como el propio Fayol, llamándolas casi siempre *funciones de la administración* o *de los administradores*, no etapas, y sólo excepcionalmente *proceso administrativo*. Pero ninguna de estas afirmaciones significa o implica que yo sostenga que la razón que explica por qué no existe un proceso entre las diversas funciones administrativas sea sólo porque los citados autores (Fayol, Urwick, Terry, etc.) no lo consideraron así. Las razones que expongo en mi texto son otras, como probaré poco más adelante. Sin embargo, es probable que mis aseveraciones recientemente mencionadas, al ser leídas sin la debida atención por Arias, le hicieran creer que había yo caído en la falacia que él, reitero, denomina equivocadamente *argumentum ad hominem* y que correctamente se llama argumento de autoridad. Como quiera que haya sido, el hecho es que Arias me malinterpretó, produciendo de este modo una tergiversación de mis ideas.

Otra prueba de que yo no pretendo sostener la inexistencia de un proceso entre todas las funciones administrativas basado simplemente en que éste no fue mencionado por un algún autor, es que en mi artículo ofrezco varias razones por las cuales creo que el llamado “proceso” administrativo no es precisamente un proceso en el sentido en el que definen este término los diccionarios de la lengua española. En ellas se podrá comprobar que nunca aparece

la errónea idea de que mi creencia fuera verdadera debido simplemente a que tal o cual autor hubiera mencionado o no la existencia de dicho proceso.

Veamos cuáles son mis verdaderas argumentaciones. La primera forma parte de una crítica que hago a Terry porque incurre en una contradicción. Dicha crítica, que transcribo a continuación, aparece en mi ensayo original inmediatamente después de citar a este pensador cuando sostiene, con razón, que en la práctica algunas funciones administrativas se pueden realizar simultáneamente y sin seguir una secuencia particular. Para destacar lo que viene al caso ahora lo he presentado en negritas:

La contradicción en que incurre Terry es al aclarar que las funciones de la administración, a las que también denomina funciones del proceso 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” y que a su vez, serie es “conjunto de cosas que se siguen”. Es decir, el término proceso implica necesariamente un conjunto de fases que se siguen, o sea, que forman una secuencia (pág. 53).**

Aquí mi argumentación es, en suma, que dado que las funciones de la administración (planeación, organización, etc.) pueden darse

simultáneamente y en diferente orden, no son etapas de un proceso, puesto que éste es un conjunto de fases de un fenómeno que forman una secuencia, es decir, que **se siguen una a otra**.

Nótese, de paso, que la actitud que muestro en el párrafo citado no es la de concederle garantía de verdad a una idea por el simple hecho de haber sido expresada por una persona que goza de gran prestigio académico, como implica la crítica que me hace Arias. En dicho fragmento estoy criticando al renombrado Terry (mismo en el que por cierto me apoyo cuando creo que sí tiene razón), de la misma manera que en el ensayo multicitado rebato ideas de algunos de los más reconocidos autores mexicanos como son Reyes Ponce, Fernández Arena y el propio Arias Galicia, cuando me parecen infundadas.

Cierto estoy de que para sustentar mejor esta primera argumentación de la inexistencia de un verdadero proceso entre todas las funciones administrativas convendría agregar aquí la explicación de por qué afirmo, al igual que Terry, que las funciones de la administración pueden darse simultáneamente y no siempre en el mismo orden, ampliación que no realizo en mi artículo mencionado, dado que, insisto, no es mi interés o tesis **primordial** sostener en él que la administración no es un proceso. Pero dejaré dicha aclaración para el apartado seis, a fin de proseguir ahora con las argumentaciones que sí presento en dicho escrito.

Para señalar y comprender las partes de mi artículo en que expongo la

segunda argumentación para sostener que la administración no es un proceso es necesario citar previamente la siguiente afirmación que hago en la página 57 del mismo:

Con relación al modelo (de proceso administrativo) 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.

Se pueden distinguir en esta cita dos conclusiones. En primer lugar, que el modelo técnico-prescriptivo (el que recomienda realizar un conjunto de etapas sucesivas para administrar) está equivocado y debe ser desechado. En segundo, que la equivocación de sus autores se origina en la malinterpretación que hicieron del modelo teórico-descriptivo (aquel que divide dicho proceso en las funciones de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos). Enseguida del párrafo que acabo de citar expongo cuál es la razón primordial en que se basa la primera conclusión apenas mencionada:

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.

Queda probado, pues, que en mi referido ensayo no fundo la veracidad de mis ideas simplemente en la autoridad intelectual que pueda tener algún pensador, razón por la cual la primera crítica de Arias que he abordado se desmorona.

2. LA DEFINICIÓN DE *PROCESO* QUE ARIAS GALICIA SOSLAYÓ

En la página 4 de su texto, tras destacar que en cualquier argumentación y en cualquier investigación es importante partir de una definición de los conceptos usados, Arias señala que en mi trabajo "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." Más adelante agrega:

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 al 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..."

A este respecto me pregunto si Arias, quien me acusa de poco cauto y asegura que realicé una lectura insuficiente de Fayol, tuvo el cuidado de leer por completo mi artículo antes de expresar sus opiniones, o si suele cegarse cuando lee críticas a su

pensamiento, pues no se percató de que en la página 53 escribo:

Recordemos a este respecto que proceso es una “serie de fases de un fenómeno” y que a su vez, serie es “conjunto de cosas que se siguen”. Es decir, el término proceso implica necesariamente un conjunto de fases que se siguen, o sea, que forman una secuencia.

Queda pues plenamente demostrado que sí incluyo una “aclaración explícita del término medular: proceso”, la cual, por cierto, no difiere en esencia de la definición citada por Arias.

3. ¿ES CONTRADICTORIO USAR LA DENOMINACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LLAMAR A UN GRUPO DE ESTUDIOSOS DE ESTE CONCEPTO QUE ADEMÁS SE RECONOCEN COMO MIEMBROS DE LA AUTONOMBRADA “ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”?

Poco más adelante, en la misma página 4, aparece otra crítica errada de Fernando Arias:

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!

Aquí, de nueva cuenta, pareciera que Arias Galicia no leyó ciertos párrafos de mi trabajo (o bien, lo hizo con un “espíritu tan poco cauto” como el que él dice ver en mí) en los que queda claramente de manifiesto que diversos autores del grupo que he

llamado “del proceso administrativo teórico-descriptivo” en ocasiones llaman al conjunto de las funciones de la administración precisamente “proceso administrativo” (a pesar de que ello sea contradictorio con la idea que tienen de tal conjunto de funciones), y que, además, los escritores que conforman dicho grupo son ampliamente identificados, incluso por ellos mismos, como miembros de la llamada “escuela del proceso administrativo”. Ambas razones bastarían por sí solas para que sea perfectamente congruente con mi argumentación que haya yo nombrado a dicho agrupamiento como lo he hecho. Sin embargo, hay una razón que me motivó a emplear tal título. Mi trabajo implica un análisis crítico de los empleos diversos, y aun antagónicos, que se han dado al concepto *proceso administrativo*, denominación consolidada en la llamada teoría administrativa; en él identifiqué, como señala el resumen del mismo citado al comienzo del presente, dos grupos de estudiosos de dicho concepto. Por lo tanto, para referirme a ellos lo más natural era usar el nombre del concepto, independientemente de que me satisficiera o no, ya que de otra manera hubiera resultado sumamente confuso el asunto. Consecuentemente, me resultó lógico y claro denominar a cada uno de ambos grupos usando los términos “proceso administrativo” acompañados, como apellido, de la característica que más distingue a la idea que cada grupo tiene del concepto: concebirlo como un instrumento teórico-descriptivo, o como uno técnico-prescriptivo. Pero si no logré mayor nitidez en mis denominaciones, en todo caso sólo

propicié involuntariamente una confusión, mas no incurrí en una contradicción, como afirma mi interlocutor.

Como prueba de que en mi ensayo dejo claro que diversos autores del grupo por mí nombrado “del proceso administrativo teórico-descriptivo” llaman ocasionalmente al conjunto de las funciones de la administración *proceso administrativo* y que, además, los autores de dicho grupo son identificados, incluso por ellos mismos, como miembros de la denominada “escuela del proceso administrativo”, transcribo a continuación tres párrafos de mi artículo soslayados por Arias, cuyos pasajes pertinentes he destacado en esta ocasión con negritas.

Las características distintivas más importantes de los miembros de este grupo (grupo del proceso administrativo teórico-descriptivo) 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 y sólo excepcionalmente proceso administrativo** (pág. 51).

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 como proceso*. No obstante, el autor preferentemente llama a las partes en que divide éste “*funciones fundamentales de la administración*” en lugar de etapas... (pág. 52).

Dichos autores [Koontz y O'Donnell] usan los términos “proceso administrativo” exclusivamente para referir que **el enfoque que usan para el estudio de la teoría administrativa...es con frecuencia llamado escuela del proceso administrativo** (pág. 54).

Una prueba más de que varios de los integrantes del grupo que he llamado “del proceso administrativo teórico-descriptivo” se reconocen a sí mismos como miembros de la autonombra “escuela del proceso administrativo” la tenemos en las siguientes palabras de Terry:

La justificación para la estructuración de este libro alrededor de la escuela del proceso administrativo puede presentarse enumerando las siguientes razones:

1. La escuela del proceso administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender de la administración.⁶

Por otra parte, cuando escribí el multicitado trabajo me pareció (y me parece todavía) que mi propuesta de un título más adecuado que el de proceso administrativo para el *concepto* estudiado (no para el grupo que lo considera como un concepto meramente teórico) sería más clara haciéndola hasta después de exponer las ideas principales del trabajo, ya que, de hecho, era una de sus conclusiones lógicas; por ello, al final de dicho texto (en su pág. 60) apunté lo siguiente, que tampoco parece haber leído Arias Galicia:

Recapitulemos con objeto de dejar clara nuestra posición respecto al modelo de proceso teórico-descriptivo: se debe continuar analizando críticamente con el

⁶ Terry, G, *Principios de administración*, México: Compañía Editorial Continental, 1971, pág. 177.

fin de proseguir evaluando su posible utilidad teórica... 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.

A pesar de que, como he mostrado a lo largo de todo este apartado tres, no existe en mi trabajo la “contradicción flagrante” a que se refiere Arias, siendo autocrítico admito que hubiera mejorado la precisión y la claridad de mi ensayo respecto al punto en cuestión si hubiera entrecomillado el vocablo proceso en las ocasiones pertinentes.

4. ACERCA DE LA IDEA DE SECUENCIA ENTRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS ATRIBUIDA ERRÓNEAMENTE A FAYOL

Arias Galicia intenta probar que, al contrario de lo que yo sostengo, Fayol describe a la administración como una **secuencia** de acciones o funciones que implican un **proceso**. A ello dedica, entre otros, dos párrafos que transcribo completos y comento:

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). (Pág. 5)

Nótese que, en el paréntesis al final del párrafo acabado de citar, Arias pide al lector poner atención a la sucesión en la lista con la que Fayol enuncia las funciones administrativas, intentando así mostrar que este pensador postula una secuencia de ellas. A ello se puede contestar que eso no implica necesariamente que Fayol sugiera determinada secuencia, puesto que para listar cualesquiera cosas es forzoso poner una cosa primero, después otra y así sucesivamente ¿o acaso Arias podría brindarnos una fórmula diferente para elaborar un listado?

En el mismo paréntesis y para intentar la misma demostración Arias señala, refiriéndose al control, que evidentemente primero debieron establecerse las reglas y órdenes. A este respecto, debo señalar que estoy de acuerdo con Arias Galicia en que primero se tuvieron que establecer las reglas y las órdenes para después poder controlar, es decir, vigilar su cumplimiento. Sin embargo, hay que destacar que esto sólo prueba que para Fayol, y en la realidad igualmente, existe una relación secuencial entre la planeación y el control, mas no necesariamente entre **todas** las funciones administrativas. Abundaré

sobre este punto más adelante; no obstante, viene al caso puntualizar que, dado que en mi ensayo jamás negué la existencia de una relación temporal entre la planeación (o la programación) y el control —ya que por supuesto creo que no puede haber control si antes no hubo planeación o fijación de objetivos cuyo logro se va a verificar precisamente en el control—, toda la crítica que Arias me hace porque según él yo asevero lo contrario, no tiene ninguna razón de ser. Cabe también aclarar de una buena vez a este autor que el mero transcurso del tiempo entre planeación y control **no es suficiente** para que exista un proceso entre **todas** las funciones administrativas.

Regresando al párrafo de Arias que estaba analizando, nótese que en sus primeros renglones habla de las “**descripciones**” de las funciones administrativas elaboradas por Fayol; lo mismo hace en múltiples ocasiones más, por ejemplo en su página 6 anota “Más adelante este autor (Fayol) **describe** así el control (...)”, y en el párrafo siguiente escribe: “De acuerdo con las **descripciones** mencionadas de Fayol (...)”, refiriéndose a las descripciones de las funciones administrativas. Todas estas referencias indican claramente que Arias reconoce que el autor francés no estaba **prescribiendo** que se realizaran dichas funciones para administrar, sino que sólo las estaba **describiendo**, con lo cual Arias otorga razón, quizá sin cobrar plena conciencia de ello, a mi argumento precisamente en ese mismo sentido, el cual mencioné en el apartado número uno del presente artículo.

Pero además, mi argumento es confirmado por palabras de Fayol citadas por el propio Arias en el párrafo que estoy analizando, pues demuestran que al describir las funciones administrativas el llamado padre de la administración está hablando del **ser**, no del **deber ser**, puesto que está diciendo cómo **son** las funciones administrativas (“Prever **es...**; Organizar **es...**; Mandar **es...**”, etc.), no está recomendando cómo **deben ser**.

Pasemos ahora a otro de los párrafos que Arias Galicia dedica a intentar probar, sin éxito, que el multicitado autor francés considera a la administración como una secuencia de funciones que forman un proceso.

Más adelante (Fayol) 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; ...
- 3º. Hacer **controlar** todo...” Aquí es importante colocar el énfasis en la **ordenación** (1º, 2º...15º) dada por Fayol, lo cual implica, evidentemente, un proceso.

Como se puede apreciar, el argumento de Arias, ubicado en los dos últimos renglones del párrafo, es que dado que Fayol enuncia la misión administrativa del cuerpo social con números ordinales (1º, 2º,..., 15º), es decir, dando una ordenación, ello “**implica evidentemente un proceso**”. Pero Arias vuelve a errar. Para demostrarlo conviene recordar aquí la cuarta acepción del vocablo proceso

definida en el *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española, citada por Arias Galicia (y con la cual estoy de acuerdo): “4. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial...” Si aplicamos esta definición al listado de dieciséis acciones con que Fayol enuncia la misión administrativa del cuerpo social, o sea, del personal, podemos encontrar que ellas no forman un proceso, pues está claro que éste implica fases **sucesivas**, esto es, que se siguen una a otra, y podemos notar que muchas de dichas actividades pueden muy bien realizarse **simultáneamente** en una determinada organización, es decir, sin seguir una de la otra. Por ejemplo, la 9ª (“Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados”) se puede realizar al tiempo que se dan la 8ª (“Fomentar el gusto de las iniciativas y de las responsabilidades”), la 11ª (“Hacer observar la disciplina”) y la 10ª (“Imponer sanciones contra las faltas y los errores”). Es más, de hecho, con el propio acto de realizar la 10ª se estará haciendo observar la disciplina, lo cual corresponde a la 11ª acción; de la misma manera que por medio de la remuneración equitativa (9ª actividad), y por consiguiente al mismo tiempo, se puede fomentar las iniciativas y las responsabilidades (acción enunciada como 8ª). Volviendo a la 9ª actividad (remunerar equitativamente los servicios prestados), lo mismo que “Formular decisiones claras, definidas y precisas” (5ª acción), es algo que se puede realizar cotidianamente mientras se llevan a cabo prácticamente todas las demás

actividades administrativas enunciatas por Fayol.⁷

Con lo dicho hasta aquí en este apartado cuatro bastaría para demostrar que Arias equivoca rotundamente el camino cuando asegura que Fayol describe a la administración como una secuencia de acciones o funciones que implican un proceso. No obstante, conviene hacer notar otro desatino de Arias Galicia sobre el particular:

Cuando este autor afirma que la enunciación que en cierto orden hace Fayol de dieciséis acciones de misión administrativa del personal “implica, evidentemente, un proceso”, Arias parece estar sugiriendo que el supuesto “proceso” administrativo fayoliano consta precisamente de esas dieciséis actividades. Sin embargo, recordemos que en el primero de los dos párrafos de mi crítico que ahora he estado analizando nos pide poner “atención a la sucesión en la lista” de las funciones administrativas escrita por Fayol (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar), como parte de su argumentación en el sentido de que las funciones administrativas fayolianas guardan entre sí una secuencia y una relación temporal y por lo tanto conforman un proceso. Nótese además que dicha lista se compone únicamente de cinco funciones o elementos. En consecuencia, habría que pedirle a Arias que nos aclare esta ambigüedad en que incurre,

⁷ Todas las acciones de la “misión administrativa del cuerpo social” de Fayol citadas aquí son de su obra *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos, 1969, pág. 201.

precisando si el “proceso” administrativo que según él es postulado por Fayol se compone de las cinco funciones administrativas descritas por este autor (como es generalmente aceptado) o por las dieciséis actividades con que el francés enuncia la misión administrativa del cuerpo social. En seguida, independientemente de lo que pudiera contestar Arias, habría que hacerle notar que lo que yo afirmo en mi ensayo anterior (y he reiterado ya en el presente) es que Fayol jamás prescribe o recomienda que **las funciones administrativas previsión, organización, mando o dirección y control** se realicen en determinada secuencia para administrar, esto es, a manera de una técnica o práctica administrativa, y que igualmente asevero que Fayol nunca sostiene, ni siquiera implícitamente, que dichas funciones u operaciones conformen un proceso. Es decir, conviene enfatizar, que tanto cuando afirmo que Fayol no prescribe como cuando afirmo que no habla de proceso, estoy hablando sólo y precisamente de dichas **cinco funciones**; por consiguiente, para rebatir ambas afirmaciones lo que tendría que hacer Fernando Arias (y no hace) es mostrar, con citas literales, en qué escrito Fayol prescribe la realización de **esas cinco funciones** y en cuál dice que **esas mismas cinco funciones (y no otras, como las que Arias quiso señalar)** conforman un proceso.

Queda pues demostrado que Arias también se equivoca cuando asevera que Fayol describe a la administración como una secuencia de funciones que implican un proceso y que éste es de carácter prescriptivo.

5. ¿ES UN “MITO” POSTULAR DOS PROCESOS DIFERENTES: EL TEÓRICO-DESCRIPTIVO Y EL TÉCNICO-PRESCRIPTIVO?

Como expuse a lo largo del apartado anterior, Arias intenta demostrar, sin éxito, que Fayol postula un proceso en el que prescribe ciertas etapas para administrar (lo cual, según mi interlocutor, aparece en partes de los escritos de Fayol que él cree que no leí). En seguida de ello Arias declara:

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 (pág. 7).

Nótese que una de las pretensiones de Arias implícita en esta idea es concluir que, debido a que según él Fayol sí postula un proceso administrativo pero **no** con fines teóricos sino prescriptivos, es una falacia que exista un modelo de proceso teórico-descriptivo además del técnico-prescriptivo. Pero de nueva cuenta Arias se equivoca totalmente. En primer lugar, no demostró, como he probado en el inciso cuatro, que Fayol considere que las funciones administrativas conformen un proceso, ni que su modelo de “proceso” administrativo sea prescriptivo. En segundo término, aun suponiendo que Arias sí hubiera probado que Fayol postula la existencia de un proceso entre las funciones de la administración, faltaría que demostrara que ni Fayol ni los demás autores que clasifiqué en el grupo que denominé “del

proceso administrativo teórico-descriptivo” (Gulick, Urwick, Terry, Koontz, O'Donnell y Weihrich) consideran a dicho “proceso” como una división de la administración con fines preponderantemente teóricos. Ahora bien, para demostrar que es un “mito” postular dos procesos administrativos diferentes Arias tendría como posible alternativa, toda vez que no logró probar la inexistencia del proceso teórico, demostrar que el que he llamado “proceso técnico-prescriptivo” no existe. Pero este escritor no lo intenta siquiera, ya que a lo largo de su trabajo denota que para él el concepto de proceso administrativo es una herramienta o técnica para administrar; es decir, acepta que hay un modelo técnico-prescriptivo, aunque quizá no le parezca adecuada la denominación.

En este artículo y, sobre todo en mi anterior ensayo, he sustentado la propuesta de la existencia de dos modelos de “proceso” administrativo; por consiguiente, al no existir prueba en contrario, no hay “mito” en tal propuesta, como lo pretende Arias.

6. ACERCA DE LAS LIMITACIONES DEL CONCEPTO “PROCESO” ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA INTEGRAL PARA ADMINISTRAR

Pasemos ahora a revisar la que sí es una de las tesis fundamentales de mi multicitado ensayo.

En dicho trabajo he sostenido que los miembros del grupo que he llamado “grupo del proceso administrativo técnico-prescriptivo” (todos mexicanos) consideran el llamado

“proceso administrativo” como una herramienta técnica integral para administrar, en lugar de un instrumento meramente conceptual para el estudio de la administración, herramienta que consistiría en realizar una secuencia de etapas o pasos en que dividen dicho “proceso” (uno de los autores lo secciona en tres fases, otro en cinco y el restante en seis). Esta visión o modelo prescriptivo está completamente equivocado, consecuentemente debe ser desechado.

La razón principal de tal equivocación, que argumenté en mi pasado ensayo, es el reduccionismo extremo que significa el modelo esbozado: reducir la realización de una función compleja, la administración, a la simple aplicación de una receta que prescribe de tres a seis pasos a seguir. A continuación agregaré a éste y a los otros argumentos expuestos en aquel artículo otros más.

El mencionado reduccionismo implica creer (o al menos induce a pensar) que la administración integral de una organización o de una de sus partes o unidades organizacionales se da o se puede dar conforme a un proceso único consistente en: primero planearla (ya sea la organización entera o la unidad organizacional entera), luego organizarla, en seguida dirigirla y así sucesivamente, lo cual es totalmente irreal, pues normalmente tanto las organizaciones como los administradores (desde el director general de una empresa hasta el jefe de un pequeño departamento, por ejemplo) al ejercer la administración cotidianamente tienen que estar involucrados a la vez

en múltiples planes y objetivos que se encuentran en diferentes grados de realización; por ello pasan fácilmente de una función a otra sin que necesariamente hayan concluido una antes de pasar a la siguiente, y con frecuencia realizan simultáneamente varias funciones o “etapas” administrativas. Asimismo, no realizan las funciones siempre en un mismo orden sino como lo requiera la situación, dado que no hay ninguna razón práctica que los motive a hacerlo. Así, por ejemplo, un jefe puede estar supervisando, o sea, **controlando**, el cumplimiento de ciertos planes por parte de sus subordinados en una junta, al mismo tiempo que, precisamente a través de ese control, los **dirige** hacia el alcance de los objetivos; en seguida, como medida correctiva para un mejor logro de los planes sobre cuyo cumplimiento acaban de informarle, puede reasignarles algunas tareas y responsabilidades, con lo cual estará **controlando** nuevamente a la vez que **organizando**; además, dicha reasignación de tareas y responsabilidades implica tomar la decisión de hacerla, por lo que —toda vez que la toma de decisiones es una actividad de **planeación**, aunque para algunos pensadores lo es de **dirección**— a las funciones de **control** y **organización** que realiza simultáneamente el administrador de mi ejemplo habría que agregarle por lo menos la de **planeación** o la de **dirección**, con lo cual tendríamos que estaría realizando tres funciones al mismo tiempo. Ahora bien, si nuestro administrador encomienda nuevos objetivos y proyectos a sus subalternos y para ello les distribuye nuevas funciones, autoridades y responsabilidades, estará

simultáneamente **planeando** y **organizando**. De la misma manera, este jefe puede, en medio de la junta, dar a otros subalternos indicaciones por teléfono que impliquen labores de dirección, de control o de cualquier otra función administrativa. Simultáneamente, a lo largo y ancho de la organización los demás jefes o administradores estarán también pasando fácilmente de una a otra función administrativa o realizando varias de ellas al unísono.

Es importante destacar también que, en cualquier caso, al estar organizando una empresa o un nuevo departamento al mismo tiempo se está planeando, pues se está diseñando una estructura organizacional para el futuro, esto es, se está planeando una nueva organización. En otras palabras, la realización de la función organización siempre implica la realización simultánea de una función de planeación. Igualmente, si la estructura organizacional de dicha empresa o departamento se tuviera que ajustar más adelante como medida correctiva para lograr mejor lo que se planeó al diseñarla, es decir, si se reorganizara, se estaría al mismo tiempo realizando funciones de control (toma de medidas correctivas), planeación (diseño de la nueva estructura) y organización (diseño de la nueva estructura).

En conclusión, la multiplicidad y diversidad de funciones que deben llevarse a cabo para la administración de toda una organización o de una de sus unidades o departamentos exige la realización de múltiples actividades de planeación, organización, dirección y control entremezcladas

entre sí en el tiempo de tal manera que sería sumamente difícil e impráctico intentar realizar todas forzosamente en secuencia, es decir, sin que exista alguna simultaneidad entre algunas de ellas (y todavía más arduo sería pretender realizarlas siempre en un mismo orden). De lograrse esto, o al menos al intentarse, en lugar de facilitar el logro de los objetivos lo estaría obstaculizando. Por consiguiente, la prescripción de realizar determinado número de etapas sucesivamente para administrar, ya sea siempre en el mismo orden o no, resulta una receta inútil, por no decir absurda. Sin embargo, en vista de las desatinadas pero reiteradas críticas de Arias en el sentido de que yo concedo mayor veracidad a lo afirmado por autores de reconocida autoridad intelectual que a la realidad misma, cabe enfatizar que yo seguiría considerando dicha prescripción inviable aun en el supuesto caso de que efectivamente hubiera sido postulada por alguno de los más célebres y lúcidos escritores de administración, incluyendo a Fayol.

Ahora bien, volviendo a la discusión acerca de si el conjunto de las funciones administrativas conforman o no un proceso, recuérdese que, de acuerdo con la definición de éste término dada por la Real Academia Española (y citada por Arias), para que exista tal proceso tendría que haber un “Conjunto de fases **sucesivas**”. Luego entonces —y dado que acabo de argumentar que en la realidad la administración no se da en forma de etapas que invariablemente se siguen o se suceden, sino a través de la realización de funciones que a

menudo se dan en forma **simultánea** (es decir, **no sucesiva**)— queda claro que el conjunto de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección, etc.) no constituyen un proceso (por lo menos en el sentido en que definen el vocablo los diccionarios de la lengua hispana, incluyendo el invocado por Arias).

El mismo Fernando Arias resalta en repetidas ocasiones que el transcurso del tiempo, por mínimo que sea, es un requisito *sine qua non*, e incluso suficiente, para que exista un proceso entre varias funciones administrativas. Ello implica que al darse dos o más de éstas de manera simultánea (esto es, sin que transcurra la más mínima fracción de tiempo entre ellas) se está imposibilitando la existencia de un proceso entre las mismas. Consecuentemente, al señalar la necesidad del transcurso del tiempo para que se dé un proceso, el autor mencionado está proporcionando elementos a favor de mi argumentación.

Como muestra de que Arias Galicia declara lo que acabo de señalar están las siguientes palabras de las páginas 7 y 8 de su artículo:

Volviendo al proceso administrativo, 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.

Creo haber argumentado suficientemente por qué el conjunto de las funciones administrativas no

constituye un proceso, por lo menos en el sentido en que este término es definido en los diccionarios de nuestra lengua. Pero cabe resaltar que aun en el supuesto caso de que la administración fuera un proceso, mis argumentos sobre las grandes limitaciones del concepto "proceso" administrativo como instrumento integral para administrar, que constituyen una de mis tesis fundamentales, seguirían siendo válidos.

7. ACERCA DE LA "FALACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO" PROPUESTA POR ARIAS GALICIA

Arias dedica su inciso cinco, "La falacia del proceso administrativo", a intentar rebatir la crítica que hago a sus ideas sobre la falacia que según él contiene el "proceso administrativo tradicional" (expuestas a través de su libro sobre metodología de investigación y de múltiples conferencias), así como a reiterar, en esencia, lo que ha sostenido desde hace años sobre el particular.

Como Arias parece no haber entendido mi crítica, en el mencionado inciso no se refiere correctamente a ninguna de mis observaciones y por ende no logra rebatir una sola de ellas. Para que el lector comprenda los cuestionamientos que hice a dicho escritor, a continuación transcribo los dos párrafos de mi ensayo que los contienen.

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 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.

De esta crítica resulta claro que Arias Galicia ignora el modelo de proceso teórico [el que divide dicho "proceso" en las funciones de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos] y toma como base sólo el modelo prescriptivo [aquel que recomienda realizar un conjunto de etapas sucesivas para administrar], pues se refiere a un proceso administrativo que el administrador aplica como si se tratara de 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. 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.⁸ (Págs. 58 y 59)

⁸ Con el fin de facilitar la comprensión de mis ideas aquí citadas, que naturalmente están fuera de su contexto, he agregado a lo expresado en mi escrito original lo contenido en los corchetes.

Como se puede ver en el último párrafo, una de las críticas que hago a Arias es que se equivoca al atribuir al concepto de proceso administrativo una falla que ni siquiera el modelo que he titulado “técnico-prescriptivo” tiene, pues ninguna de sus variantes (o sea, ninguno de los esquemas propuestos por escritores tales como Reyes Ponce, Fernández Arena, etc.) sugiere aplicar el *principio de temporalidad* referido por Arias; es decir, ninguno de ellos propone que al lograrse los objetivos fijados se debe asumir con toda certeza que ello fue **a causa** de las acciones planeadas y realizadas, ni postula que se verifique o no cuáles fueron las verdaderas causas de haber alcanzado los objetivos. Esto es un indicio de que a ninguno de dichos autores parece preocuparle mayormente el tema de la confiabilidad o infalibilidad de su receta de “proceso administrativo” para conseguir metas.

Cabe hacer notar que a la fecha no he encontrado ningún otro autor que proponga en su modelo de proceso administrativo establecer la relación causal falsa a que se refiere Arias. Por ello me pregunto de dónde sacó este escritor la idea de que quienes cometen tal error lo hacen **a causa** del proceso administrativo, y en seguida me percaté de que otro error en que cae Arias es el de presumir relaciones causales a la ligera.

Debo dejar claro, por si quedara alguna duda, que no tengo la más mínima intención de argumentar que los administradores no caen en el error, señalado por Arias, de atribuir irreflexivamente el logro de objetivos a las actividades planeadas y

realizadas para el efecto, pues, tal y como afirmé al final de la última cita que hice de mi trabajo original, creo que es cierto que muchos de ellos, en efecto, cometen tal equivocación, pero también pienso que no hay ninguna razón para sostener que lo hacen por basarse en la idea del “proceso” administrativo.

Arias comienza el inciso cinco que estoy comentando con un error, que nuevamente denota su descuido al leer mi ensayo, al aseverar lo siguiente:

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.**⁹

En el segundo de los párrafos de mi ensayo citados en este mismo apartado siete (pág. 16), del cual está citando Arias una parte, se puede comprobar lo siguiente: yo no estoy negando, como dice este autor, la existencia del “principio de temporalidad”; lo que estoy haciendo es afirmar que ese principio falaz que sigue la magia (y que por supuesto acepto que existe) no es incluido por ningún autor en su modelo de “proceso” administrativo. En otras palabras, asevero que ninguno de ellos incluye dentro de su modelo, de

⁹ He resaltado lo más pertinente con negritas; el texto original no las tiene.

manera alguna, la prescripción de que cuando el administrador verifique que sí se lograron los objetivos que planteó debe considerar que esto se debió a las acciones realizadas para el efecto. Para que el “proceso” administrativo empleado como técnica fuera la causa de que los administradores cometan la equivocación que señala Arias, obviamente tendría que contener dicho principio engañoso.

Queda de manifiesto, pues, que Arias se desorientó por completo al leer la crítica que hice de sus ideas. Supongo que una de las causas de ello fue que en mi último párrafo citado confundió el *principio de temporalidad* usado en la magia (principio que tanto él como yo mismo consideramos falaz) con *relación temporal* entre planeación y control (que según él y yo es verdadera), pues inmediatamente después de asegurar que en dicho párrafo caigo nuevamente en la falacia *ad hominem* agrega:

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 incluye una falacia.**

Por lo que yo me pregunto realmente sorprendido: ¿a qué viene al caso la argumentación de Arias a favor de la existencia (o veracidad) de la *relación temporal* entre planeación y control, cuando lo que debería estar intentando aquí es contradecir mi aseveración de que el *principio de temporalidad* empleado por los

magos no está incluido en ningún modelo de proceso administrativo?

8. OTRAS CRÍTICAS MENORES DE ARIAS

Arias Galicia hace unas cuantas críticas más a mi trabajo, pero de tan poca importancia que no vale la pena discutir las, pues hacerlo no aportaría nada que pudiera considerarse provechoso para la comprobación o el rechazo de las ideas sobre el tema y, por tanto, para su desarrollo. No obstante, mencionaré una de ellas a manera de ejemplo de lo que no tiene mucho sentido discutirse cuando sinceramente se desea avanzar en el conocimiento. Arias hace notar que al referirme a Fayol escribí como su nombre de pila Henry, siendo lo correcto Henri. Al respecto cabe decir que, aunque advertí que por ser francés el renombrado escritor su apelativo debería escribirse con *i* en lugar de *y*, consideré incorrecto contradecir el nombre asentado en la fuente que consulté (la obra de Fayol *Administración industrial y general*¹⁰) hasta en tanto no comprobara yo en otras fuentes que la primera estuviera equivocada. Conviene puntualizar que en el texto fayoliano que leí dice Henry tanto en la portada como en una de las páginas que le siguen y en la biografía que incluye del pensador.

9. ACERCA DE LAS CONCLUSIONES DE ARIAS GALICIA

¹⁰ *Op. cit.*

Mi interlocutor finaliza su artículo con un apartado de cuatro conclusiones que transcribiré y comentaré sucintamente a continuación.

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.

Particularmente en el inciso cuatro del presente escrito he mostrado que Fayol no postula, ni explícita ni implícitamente, la existencia de un proceso entre todas las funciones administrativas. Por consiguiente esta conclusión de Arias es inválida. Pasemos a la segunda:

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**.

Tal y como lo aclaré también en el inciso cuatro, creo que efectivamente existe una relación secuencial (y por lo tanto temporal) entre la planeación (o la fijación de objetivos) y el control, razón por la cual jamás la negué en mi trabajo anterior (aunque tampoco la afirmé por no venir al caso). Por lo tanto, toda la argumentación de Arias para sostener dicha relación, como si yo la hubiera negado, no tiene sentido alguno. Igualmente asenté, en el mismo apartado mencionado, que dicha relación entre planeación y control no implica que ésta exista necesariamente entre **todas** las funciones administrativas, motivo por el que tampoco implica la existencia de un proceso entre la totalidad de dichas funciones.

La tercera conclusión de Arias Galicia dice lo siguiente:

3. Dado lo anterior, la existencia de dos modelos diferentes, propuesta por Ríos Szalay, (el teórico-descriptivo vs. el técnico-prescriptivo) cae por tierra.

Esta idea también es errónea, en virtud de que, como acabo de mostrar, las premisas en que Arias la funda (sus conclusiones 1 y 2) están igualmente equivocadas. Pero además, principalmente en el inciso cinco he explicado por qué se sostiene mi propuesta de dos modelos de "proceso" administrativo.

La última conclusión de Arias dice así:

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.

Esta conclusión final no se refiere a mis tesis ni a mis argumentos, razón por la cual no viene al caso analizarla en el presente trabajo.

Es de notarse entonces que ninguna de las conclusiones de Arias relativas a las tesis y argumentos que expuse en mi ensayo original son correctas.

EPÍLOGO

Con todo lo dicho he mostrado que el pensamiento de Arias Galicia sobre el

tema en cuestión adolece de graves errores y que asimismo hizo una descuidada lectura de mi ensayo. No obstante, el análisis de su artículo me motivó, lo cual agradezco a mi interlocutor, a formular y someter al juicio de los lectores algunas nuevas

argumentaciones y precisiones sobre el tema. A través del proceso de la elaboración de éstas me planteé nuevas interrogantes que probablemente orientarán parte de mi trabajo futuro sobre el particular.