

## Unidad 1

# LA ADMINISTRACION COMO DISCIPLINA

"El arte más fructífero está siempre basado en un entendimiento de la ciencia que lo fundamenta. Por ello la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. Conforme la ciencia avanza, también avanza el arte. Los médicos que no poseen el conocimiento de la ciencia se convierten en brujos, con ciencia pueden ser artistas de la cirugía. Los ejecutivos que tratan de administrar sin teoría, y sin un conocimiento estructurado por ella, deberán confiar en la suerte, en la intuición o en lo que ellos mismos hicieron en el pasado. Sin embargo, un mero conocimiento de los principios o de la teoría no asegurará una práctica satisfactoria porque se debe saber cómo usarlos. Puesto que no existe ciencia en la cual todo se sepa y todas las relaciones hayan sido probadas, ésta no puede ser una amplia y plena herramienta del artista." <sup>(1)</sup>

(1) KOONTZ, y O'DONNELL, *Curso de administración moderna*, sexta edición, McGraw-Hill, cap. 1.

## 1,1. CONCEPTO

En nuestra vida cotidiana escuchamos o leemos las palabras "administración", "administradores", "gestión" o similares.

Seguramente todos nosotros, en algún momento, las hemos usado en nuestras conversaciones. Veamos algunos ejemplos:

- Mi abuela trabaja en la **Administración** Pública.
- La **administración** de Juan González fue la mejor que tuvo el club.
- La **administración** está cerrada durante el horario del mediodía.
- Muchos creen que las mujeres son buenas **administradoras**.
- Hubo un problema en la **Administración** y por eso se atrasó la facturación.

En todos estos ejemplos, "administración" no significa lo mismo; sin embargo, ellos, como muchos otros en los que podemos encontrar la palabra "administración", nos hacen pensar en:

- El hecho de gobernar, de dirigir.
- La planificación, la organización, la coordinación, el control.
- La fijación de objetivos.
- El desarrollo de un proceso.
- La toma de decisiones.
- La responsabilidad de quien la ejerce.

Todas estas interpretaciones o conceptualizaciones de "administrar" son válidas en el uso cotidiano.

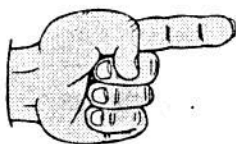
Sin embargo, en este texto vamos a enfocar a la Administración desde el punto de vista de una disciplina científica, una técnica y un arte, considerando como:

- **Disciplina:** normas y leyes de una profesión, orden religiosa, instituto, etc. Conjunto de esas normas, arte, facultad o ciencia <sup>(2)</sup>.

---

(2) *Gran diccionario Salvat*, Salvat Editores S.A., España, 1992.

- **Ciencia:** conocimiento exacto y razonado de las cosas. Conjunto de conocimientos acerca de un dominio determinado de objetos o fenómenos que son susceptibles de demostración <sup>(3)</sup>.
- **Arte:** conjunto de preceptos y reglas para hacer una cosa. Habilidad, destreza para hacer algo <sup>(4)</sup>.
- **Técnica:** conjunto de procedimientos y recursos de que se sirven una ciencia o un arte.



Para nosotros en este texto, la Administración es la disciplina científica, la técnica y el arte que tienen como objetivo el estudio de las organizaciones para:

- Describirlas.
- Comprender su funcionamiento y su conducta.
- Predecir sus acciones.
- Influir en su comportamiento, gestionar su desarrollo.

---

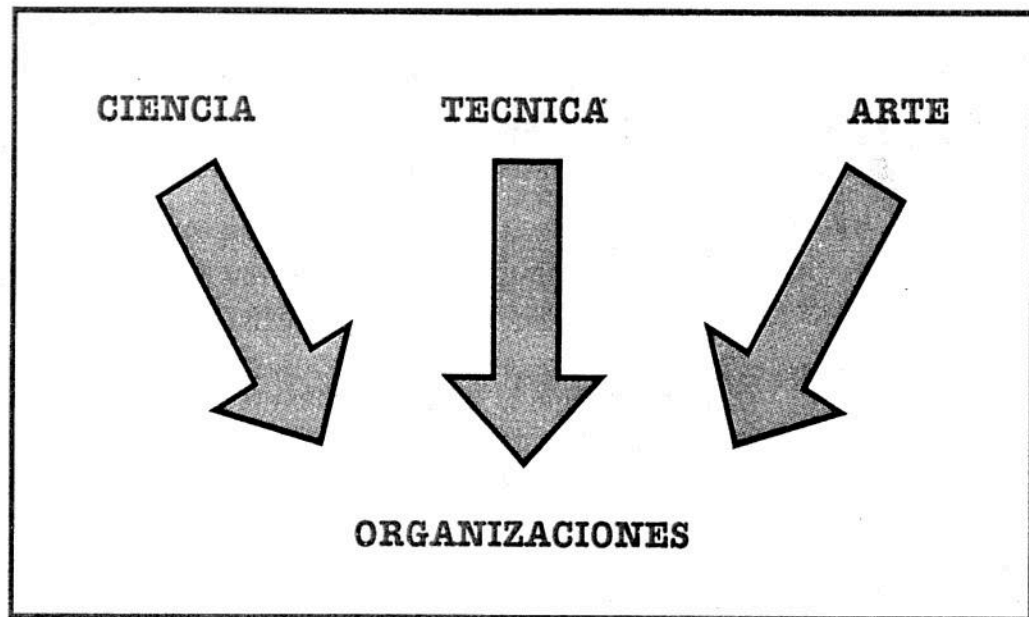
(3) *Op. cit.* en nota (2).

(4) *Op. cit.* en nota (2).



## 1.2. CONTINENTES EN QUE SE DESENVUELVE LA ADMINISTRACION

De lo antes expuesto podemos graficar:



Analicemos el gráfico:

- La Administración es una **disciplina científica**; esto quiere decir que elabora teorías, modelos e hipótesis sobre las organizaciones utilizando el método científico.

El **método científico** es aquel que estudia la realidad (la ciencia no crea cosas) tratando de conocerla mediante la observación.

Luego elabora leyes y teorías que exponen su interpretación del hecho, de la realidad observada.

Las leyes o teorías elaboradas se pueden comprobar mediante experimentos.

Por lo tanto, el método científico es de fundamental importancia para poder desarrollar los estudios sobre Administración y facilitar la comprensión de las organizaciones.

- El **arte** es la aplicación del conocimiento universal organizado que da la ciencia para obtener los resultados deseados en una situación específica y con personas en particular; es complementario y necesario para poder realizar la gestión. Es el "saber cómo" (*know how*) aplicar los conocimientos científicos.
- La **técnica** transforma y opera con la realidad siguiendo normas y procedimientos objetivamente definidos.
- El objetivo de la administración son las **organizaciones**, su estudio, comprensión y gestión.



La Administración es, por lo tanto, una ciencia social porque su objeto de estudio, las organizaciones, está formado por personas, cuyo comportamiento no puede determinarse o predecirse con exactitud.

En el próximo capítulo trataremos el tema de las organizaciones. Por ahora simplemente vamos a decir que son unidades sociales que funcionan y actúan para alcanzar objetivos.

El hecho de que la Administración tenga como objeto de estudio las organizaciones, y dada la complejidad del mundo moderno y de sus relaciones, ha dado origen a la aparición de distintas "ramas" de esta disciplina, según dónde centran su interés.

Por ejemplo, podemos enumerar:

- La *Administración Pública* estudia las organizaciones del sector público.
- La *Administración Financiera* estudia los orígenes y aplicaciones de los recursos financieros en organizaciones en general, y en bancos y entidades financieras en particular.
- La *Administración de Personal* estudia las cuestiones relativas a los recursos humanos en las organizaciones.

---

### 1.3. LOS ADMINISTRADORES, SU NECESIDAD Y FUNCION

DRUCKER <sup>(5)</sup>, nos dice:

---

(5) DRUCKER, PETER, *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, sexta edición, El Ateneo, Buenos Aires, 1998.



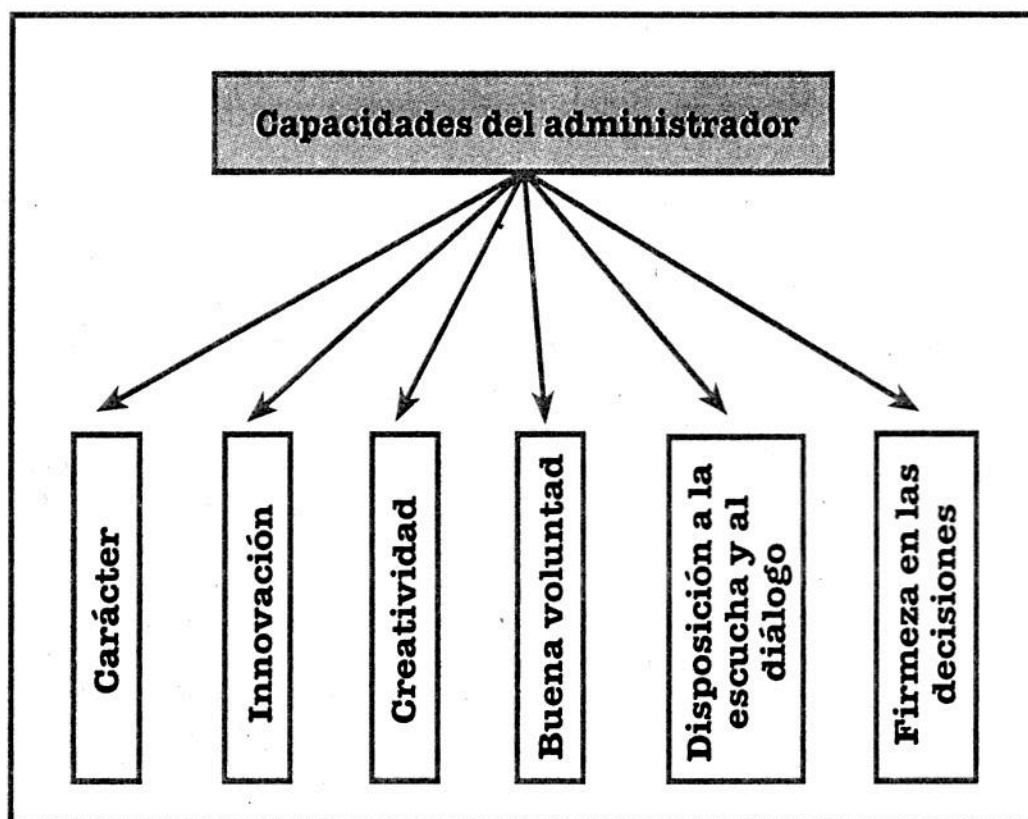
"No existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados."

Las organizaciones están integradas por personas en constante cambio y crecimiento, y para conducirlas se necesitan administradores, buenos administradores.

Muchas tareas de diferente naturaleza son las que enfrentan los administradores. Veamos las más importantes de ellas.

T A R E A S  D E L  A D M I N I S T R A D O R	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear la noción, dentro de la organización, de que ésta es un sistema de vida propio y que los elementos que la forman son parte de ella, pero que como sistema es más grande que la suma de las partes.</li><li>2. Crear un sistema productivo que sea eficaz y eficiente:<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia es lograr los objetivos propuestos.</li><li>• Eficiencia es ser eficaz con el menor costo posible.</li></ul></li><li>3. Planificar, decidir, controlar, no sólo los recursos materiales, sino también los humanos.</li><li>4. Armonizar los conflictos humanos que se dan entre los integrantes de la organización.  Al trabajar con recursos humanos el administrador no debe olvidar que <b>el conflicto</b> es parte de la naturaleza humana. Facilitar y propiciar la comunicación dentro de la organización es una tarea que debe tenerse presente para que los conflictos que puedan plantearse no afecten el logro de los objetivos fijados para la organización.</li><li>5. Garantizar el funcionamiento de la organización y de su desempeño.</li></ol>
--	---

Los conocimientos teóricos para desarrollar estas tareas son los que suministra la Administración como disciplina científica. Sin embargo, la habilidad para ponerlos en práctica con éxito requiere otras capacidades:



No es una tarea fácil, pero el crecimiento de las organizaciones y de nuestra vida como integrantes de ellas plantea la necesidad de poner todos los conocimientos y todas las habilidades en juego para navegar en el siglo XXI.



---

## ACTIVIDADES PRACTICAS

- I. Buscar en diarios y revistas artículos que utilicen la o las palabras "administrar" o "administrador".

Analizar en cada caso de qué manera se emplean y qué significado tienen.

- II. Leer y discutir con tus compañeros el siguiente fragmento <sup>(6)</sup>:

"Sobre todo los gerentes practican la administración. No practican economía. Tampoco, la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente. Pero él no practica economía del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practica las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un microscopio. No practica la cuantificación, tal como un abogado no limita sus pensamientos a las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración.

Una consecuencia de este concepto es que ciertas aptitudes gerenciales corresponden a la administración más que a cualquier otra disciplina. Una de ellas es el área de comunicaciones dentro de la organización. Otra es la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre. Y puede mencionar otra aptitud empresarial específica: el planeamiento estratégico.

Como disciplina específica, la administración tiene sus propios problemas fundamentales, sus enfoques específicos y sus preocupaciones peculiares. Un gerente que comprenda la disciplina de la administración puede ser un profesional eficaz —e incluso una figura de primera categoría—, aun si posee un conocimiento mínimo de las aptitudes y los instrumentos gerenciales. El hombre que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente; en el mejor de los casos, es un técnico.

La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento, sino desempeño. Además, no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aun la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad."

---

(6) DRUCKER, *op. cit.* en nota (5).



## III. Leer y discutir con tus compañeros el siguiente párrafo (7):

"No todos los grupos creen necesitar administración. En efecto, ciertas críticas de la administración moderna dicen que las gentes trabajarán mejor conjuntamente y con mayor satisfacción personal si no hubiera administradores. Prefieren referirse a la operación ideal del grupo con el término de esfuerzo de «equipo». En apariencia, no notan que aun en las formas más rudimentarias del juego de equipo, los individuos que participan en él tienen claras y definidas metas tanto de grupo como personales, se les asignan posiciones, aceptan normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas, dé instrucciones, y siguen ciertas reglas y pautas. En verdad, una característica de efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo costo de tiempo, dinero, material o descontento es aquel [grupo] que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la Administración."

## IV. Conversar con tus compañeros: además de las capacidades enunciadas para un buen administrador, ¿qué otras podrían añadir?

---

(7) KOONTZ y O'DONNELL, *op. cit.* en nota (1).