

# TRICOTOMÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Diego Hernando Ferrucho Álvarez<sup>49</sup>

Jimena Cecilia Pérez Sánchez<sup>50</sup>

Ivonne Ximena Suarez Becerra<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup>Estudiante de Administración de Empresas. Semillero Grupo de Investigación PODER. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-.

<sup>50</sup>Estudiantes de Administración de Empresas. Semillero Grupo de Investigación PODER. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-.

<sup>51</sup>Estudiantes de Administración de Empresas. Semillero Grupo de Investigación PODER. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC-. E-mail: jimena.perez07@hotmail.com

## **Resumen**

La tricotomía de la administración en este artículo, se refiere a la división por enfoques que a lo largo de la historia se han dado en esta materia, la cual ha generado múltiples discusiones acerca de su diferencia o complementariedad. Dichos enfoques son artísticos, técnicos y científicos. La importancia de profundizar en este tema resulta del hecho de que nos da una perspectiva general de los principios básicos considerados como la esencia de la administración, llevándonos por la propuesta de diferentes autores que han sido sobresalientes. En este artículo, nos sumergimos en cada uno de los componentes de la tricotomía administrativa, apoyando o refutando ideas que puedan de alguna manera llevarnos a un entendimiento más profundo del arte, la técnica y la ciencia como componentes principales de la administración.

## **Palabras clave**

Administración, ciencia, arte, técnica.

## **Abstract**

The trichotomy of administration in this article, refers to the division approaches throughout history have occurred in this area, which has generated many discussions about the difference or complementarily. These approaches are artistic, technical and scientific. The importance of understanding of this subject is the fact that it gives us an overview of the basic principles considered as the essence of management, leading by different authors proposed that have been outstanding. In this article, we dive into each of the components of the administrative trichotomy supporting or refuting ideas that might in some way lead to a deeper understanding of art, technology and science as major components of the administration.

## **Keywords**

Administration, science, art, technique.

## **La tricotomía: Arte, Técnica o Ciencia**

### **La Administración como Arte**

El arte es el uso de la habilidad y la imaginación para crear objetos, experiencias o entornos con el fin de lograr la satisfacción de diferentes necesidades. La administración como arte, es un planteamiento abordado por primera vez en el libro *El Arte de la Administración Japonesa* de Anthony Athos y Tanner Pascale, donde se evidencian los valores como “herramientas o enfoques gerenciales” (Codina, 2004). Y definen los valores corporativos como:

Reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía. (Codina, 2004)

Los autores resaltan una fuerte proximidad a un mundo energético, un mundo equilibrado en sus fuerzas cósmicas del bien y el mal y sobre todo una tendencia a darle sentido artístico a todo lo que se refiere al manejo de las empresas; el manejo artístico se refiere a dar relevancia al *ser*, a lo que el individuo puede crear, a lo que el individuo es capaz de creer en torno a lo que una empresa puede llegar a ser y por sobre todo, lo que el individuo tiene que crecer en su sabiduría espiritual, para llegar a un equilibrio emocional capaz de tomar decisiones con base en sus experiencias personales.

Lo relevante en la definición de la administración como arte es lo referente al sentido de los valores en un plano gerencial, debido a que a partir de estos tendremos una base sólida en construcción de un ser complejo y apto para el desempeño de una actividad empresarial; siendo los valores base primordial en la creación de un ser integro, establecidos por la adquisición de cohesión, sentido de pertenencia y compromisos éticos, resulta en que la empresa como un todo, se adapte a los gustos del cliente, y así adquirir una nueva dimensión más conjunta entre empresa y cliente.

Hoy en día, la dirección por valores se ha tornado un eje fundamental en lo que concierne al manejo de una empresa, por eso cada día se

profundiza más en sembrar en las personas los valores requeridos para el funcionamiento conjunto entre empresa y colaborador; de ahí que es un arte el sembrar en cada persona una serie de valores, creando y dando vida a un estilo de dirección único, que muy difícilmente se puede copiar o imitar.

El abordaje de las empresas con un sentido más humano, ha dado lugar a que Pascale (1982), se haya referido a ellas como sistemas vivientes, esto está directamente relacionado con el arte, ya que solo sistemas vivientes pueden disponer de atributos artísticos en el desarrollo de actividades; con la ayuda de Antony Athos, se consolidó por fin la base de las siete "s", con la única finalidad de mantener una empresa prospera en el ámbito de los estilos de dirección.

Parte de la definición de sistema viviente se deriva del comportamiento de las empresas, ya que evidenció que estas se mueven en ciclos, pasan de un ciclo a otro, pero no lo hacen de forma simple, en este cambio tienen que implementar técnicas que van intrínsecas en el estilo de dirección de cada empresa, y así adaptarse con rapidez a los cambios que le genere el ambiente empresarial.

Las siete "s" constan de las partes fundamentales que deben tener los estilos de dirección en cada empresa, ya que según este modelo, las empresas deben tener las mismas misiones y compartir los mismos valores para llegar a ser exitosas; estrategia, estructura, sistemas, estilo, *staff*, habilidades, y valores compartidos comprenden los siete pilares de este modelo orientado a un estilo de dirección donde todo y todos tengan un propósito, y encaminado en una escala de valores para llegar a crear un sentido de pertenencia con la empresa mucho más transparente.

Esto parecía fino en el tiempo porque permitió que a empresas brindaran la regularidad. Pero si usted acepta que las empresas están viviendo sistemas, una cosa que comprendemos sobre el equilibrio en la naturaleza es que es un precursor a la muerte. (Pascale & Athos, 1982)

Vida y muerte, referencia que oímos constantemente del profesor Pascale. Al hacer un análisis más profundo podemos entrever el gran apego por tratar a la empresa como un ser vivo, con alma, formada por

sistemas, los cuales fueron contruidos desde sus bases, con valores corporativos, enfocando cada esfuerzo del hombre a la realización completa de la empresa, que visto desde un nivel superior y presenciándolo como un todo, denota una armonía, un estilo único, algo más parecido al arte, arte que se aplica para cada tipo de empresa dependiendo de sus necesidades y por supuesto las del cliente.

### **La Administración como Técnica**

Como técnica, la administración ha sido principalmente abordada por los autores neoclásicos, quienes creían que los conocimientos solo eran válidos si eran aplicables. Sus estudios tienden a mostrar la administración como una disciplina técnica social, usa procedimientos establecidos, y por ello, la literatura de estos refleja un sentido de practicidad despreocupándose por los conceptos filosóficos y aterrizando a la administración como un conjunto de herramientas a utilizar que ellos exponían ampliamente.

La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos, que son aplicados para obtener un resultado deseado. En la técnica por tanto, se considera que se requiere cierta habilidad manual e intelectual y que usa herramientas sistemáticamente diseñadas.

En este sentido, ¿es posible hablar de administración como técnica? Ante esta pregunta es necesario entender que la administración cumple con muchos requisitos para ser considerada técnica social, ya que utiliza diversas herramientas de tipo matemático, estadístico, y se ha establecido un proceso sistemático que la guía, que además se caracteriza por actuar en mejora de la sociedad, por tanto puede ser tomada como un instrumento social.

La administración como técnica social ofrece herramientas consistentes en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para conseguir un objetivo común. Desde este punto de vista diversos autores han visto a la administración.

Peter Drucker (1954) publica en *The Practice of Management*, la importancia de la corporación, e intenta codificar los principios administrativos, describir habilidades requeridas para la eficiencia y brinda unas bases sólidas para la disciplina administrativa.

Drucker pensaba que los logros de Sloan y otros grandes líderes corporativos de la primera mitad del siglo XX eran modelos del desempeño técnico exitosos (...) la característica común de todos estos era una visión guía que lograron traducir en innovaciones específicas en la metodología financiera, el diseño estructural, la estrategia de mercados y la capacitación de personal; muchas de estas se convertirían en los fundamentos de la teoría de Drucker. (Flaherty, 2001)

Con lo anterior podemos notar la constante preocupación de Drucker por crear una relación entre los principios y la práctica. Drucker veía a la administración como una disciplina que destacaba la práctica sobre el conocimiento, y afirmaba que era posible de aprender gracias a la práctica, y manifestaba que el aprendizaje de esta se daba especialmente de lo que se hace bien.

Por su parte, Newman (1974) en su libro *Programación, organización y control* define la administración como, "la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia algún objetivo común". Identifica para el desarrollo de esta un proceso administrativo, compuesto por técnicas sistemáticas: planificar, organizar, coordinar los recursos, dirigir y controlar. Newman afirma además que, la dirección por sí misma no existe; está íntimamente ligada con las operaciones. Esto implica su clara posición de concebir a la administración como un conjunto de técnicas a poner en práctica.

Koontz y O'Donnell (1967), en su obra *Curso de administración moderna*, estudian a la administración como el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que manejan grupos organizados. Su teoría administrativa se basa en un sistema apoyado en otras áreas del conocimiento, fundamentando como eje central la escuela administrativa operacional, la cual establece un esquema conceptual considerando así la administración como un proceso universal; también la considera una forma de organizar la experiencia.

Esta escuela principalmente se basa en la administración como un proceso operativo que debe ser estudiado a partir del proceso administrativo, los principios pueden ser considerados elementos o

herramientas, hasta que se demuestre lo contrario, que sirven para ejercer la administración.

¿La administración moderna puede ser considerada una técnica? La administración moderna, se basa en esencia en la teoría de Drucker que ve a la administración como un conjunto de saberes multidisciplinares, usados en forma práctica para conseguir un objetivo social. La administración moderna usa técnicas como la contabilidad que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. En otras áreas fundamentales de la empresa, también es notoria la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas para la toma de decisiones.

Por tanto, la administración sí puede ser considerada un conjunto de herramientas claramente definidas en el proceso administrativo, además, centra su estudio en desarrollar instrumentos y organizar recursos y personas para conseguir los objetivos.

### **La Administración como Ciencia**

Para hablar de la administración como ciencia es necesario considerar a la ciencia como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal. Fundamentados en una teoría referente a verdades generales, la administración es considerada como una ciencia que estudia a las empresas y organizaciones con fines de descriptivos para comprender su funcionamiento, evolución y conducta.

La administración como ciencia se fundamenta en los clásicos Taylor y Fayol, de ahí nace los primeros cimientos para tomarla como ciencia; a partir de numerosos estudios Taylor (1947) dice que, "toda planeación que bajo el sistema antiguo era llevada a cabo por los obreros, como resultado de su propia experiencia, debe necesariamente, bajo el nuevo sistema ser hecha por la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia". De allí surge la importancia de los métodos científicos en la planeación, apoyados, de otra parte, por los resultados obtenidos. Es tal la importancia de la administración científica, que logra el máximo de la capacidad producida por el hombre.

Para Taylor (1947) la administración debe ser tratada como una ciencia y no de otra manera, pues en su teoría aplicó una metodología sistemática

en el análisis y la solución de problemas como base, en esto declaró sus principios científicos que sirvieron de plataforma y como común denominador para el tema aquí tratado; sus estudios se orientaron en ir más allá del trabajo del obrero y conocer cómo funcionaba su entorno y la interacción de estos con el medio de trabajo, su aporte estuvo enfocado a principios y normas que permitieran obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y los materiales. Principalmente abordó temas como el estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

Por otro lado la contribución de Fayol consistió en dividir la función administrativa en cinco partes: planeación, organización, autoridad, coordinación y control. Él consideraba la planeación como la parte más importante y difícil de las responsabilidades administrativas; entendiendo la organización como un problema material y humano respecto a la organización. Se notan dos líneas fundamentales de desarrollo de las teorías, por un lado encontramos a Taylor con la trascendencia de la aplicación del método científico en los problemas técnicos que se dieron principalmente en fábricas como: las normas de operación, los métodos y procedimientos, movimiento y almacenamiento de materiales.

“La administración ya no fue concebida desde la perspectiva de una simple administración de taller de Taylor, si no como un conjunto universal de principios aplicables a cualquier establecimiento funcional y organizado” (Follet, 1942). Por otro lado, desde el punto de vista de Fayol se denota una administración más estructurada y procedimental que opera bajo principios flexibles y susceptibles de adaptación, generando unos cimientos firmes que más adelante se tomarán como básicos de la administración como una ciencia.

En el desarrollo de la administración como una ciencia, el autor Oliver Sheldom (1923), se enfrentó con los problemas de la administración industrial desde la más amplia perspectiva de la organización. Igualmente resaltó la importancia de las responsabilidades sociales de la administración basados en principios éticos y científicos y agregó:

En cuanto al trato de la administración con las cosas, sus métodos pueden ser reducidos a términos de principios científicos; pero tocante a los tratos con hombres y mujeres, solamente puede usarse



el método científico en la medida en que los hombres y mujeres estén dispuestos a someterse a ello. (Sheldom, 1923).

Entendiéndose el método científico como la reunión de conocimientos acumulados que tiene una mejor comprensión del hombre y del medio ambiente, este ha jugado un papel decisivo en el logro de los conocimientos de la administración y de las habilidades administrativas.

Epistemológicamente el objeto de la ciencia de la administración es el ser humano, que también es compartido como objeto de otras ciencias pero se diferencia de estas porque tiene diferentes perspectivas y ángulos frente a este.

### **Conclusiones**

¿Por qué es necesario encontrar a la administración como una ciencia? ¿Acaso si esta es un arte o una técnica pierde su valía? O ¿su aporte a la sociedad deja de ser significado? Y ¿qué ocurriría si finalmente concluimos que la administración es una factorial, una suma de saberes artísticos, teóricos y científicos?

Un administrador debe entender su actividad como un arte, cuando requiere de sus virtudes, su habilidad, experiencia e incluso manías para orientar las organizaciones a buen camino, igualmente en el desarrollo de sus funciones diarias y rutinarias el administrador usa herramientas técnicas, consecutivas previamente diseñadas para gestionar los recursos de la organización e igualmente usa el método científico y procesos sistemáticos que son de carácter universal e inducen a encontrar la verdad y la solución a los problemas.

## Referencias

- Codina, A. (2004). Los valores como herramientas gerenciales. *De Gerencia: Portal de Gerencia y Negocios en Hispano América*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_valores\\_como\\_herramientas\\_gerenciales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales/imp)
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial management*. London: Pitman & son. Ltd.
- Flaherty, J. (2001). *Peter Drucker: La esencia de la administración moderna*. (1ª Ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Follet, M. P. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Brothers.
- Koontz, H. & O'Donell C. (1967). *Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la administración*. (3ª Ed.). Castilla: Ediciones Castilla.
- Newman, W. (1976). *Programación Organización y Control*. (7ª Ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pascal, R. & Athos, A. (1982). *El arte de la dirección japonesa*. New York: Warner Books.
- Sheldon, O. (1923). *The Philosophy of Management*. Edición americana. Prentice-Hall Inc.
- Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.