

# Tecnologías administrativas

Myriam de Marco

Juan Carlos del Carril

En este trabajo abordaremos a la administración como una tecnología. Para ello profundizaremos en el enfoque de Mario Bunge. El ubica a la administración dentro de las tecnologías, específicamente la incluye en las tecnologías sociales.

La tecnología estudia los objetos artificiales realizados con ayuda de conocimientos científicos. Las tecnológicas administrativas idealizan la realidad, la modelizan, incluyen conceptos teóricos, hechos empíricos y pueden realizar predicciones.

Las tecnológicas están dirigidas a la acción o gestión; utilizan las teorías para diseñar, planificar y ejecutar acciones óptimas. Para Bunge la acción tecnológica esta incluida dentro de las acciones racionales, y se basa en el diseño y la planificación. Un diseño tecnológico es la representación artificial de un proceso, anticipado con la ayuda del conocimiento científico.

Todas las empresas requieren de una gestión que se denomina administración. El accionar del administrador puede ser guiado desde diversos puntos:

- Por recetas que confeccionan los gurúes
- Por experiencias empíricas pasadas
- Por el accionar científico

Este ultimo se basa en el análisis de modelos matemáticos, estadísticos, para poder planificar y en un futuro controlar la evolución de la organización.

La administración esta orientada hacia objetivos prácticos, debe basarse firmemente en el análisis, la sicología, la sociología, la economía, la política y otras ciencias.

Dos elementos a considerar dentro de la administración son el ámbito interno que es la empresa u organización y la función del administrador.

La empresa es un sistema donde cada parte (finanzas, producción, comercialización) trata de maximizar su objetivo. El administrador es un maximizador del objetivo general del sistema y para que este tenga vida debe desmaximizar las partes, armonizarlas, y lograr la viabilidad de la organización.

Este enfoque es relativamente nuevo, los gerentes recién están tomando conciencia del sistema que conforma la organización y de sus requerimientos. Podemos decir que la organización que subsiste, es la que combina la creación de valor agregado para el cliente con rentabilidad y rendimiento para el accionista.

Los grandes componentes de este mix son los precios, costos y márgenes. Con respecto al precio el mercado no lo define, existen empresas que son tomadoras de precios y otras formadoras, los costos reales son difíciles de determinar en el momento justo,

generalmente se trabaja con cuotas presupuestadas y métodos de seguimiento y asignación.

El margen difiere según las circunstancias o condiciones del ambiente externo. En síntesis el gerente debe manejar estas variables y planificar no sólo en función de sus conocimientos de teorías económicas sino sobre la base de su experiencia.

La administración ha producido progresos en las organizaciones, y éstas han experimentado transformaciones. Recordemos que las primitivas poseían un número no mayor de treinta personas, todas ellas regidas por un patrón sinérgico bastante rígido, y así la maximización de los objetivos del plan era fácilmente alcanzada. Actualmente el número de empleados en las organizaciones ha crecido y con ello su complejidad por el elevado número de interacciones que se producen, y es entonces que se necesitan los conocimientos de un experto para atender las complicaciones emergentes.

Las tendencias en las organizaciones y sus tamaños se han modificado. Hoy lo más importante es satisfacer al cliente para lo cual hay que estar lo más cerca posible de él, esto explica la tendencia a la existencia de unidades de negocios con objetivos definidos, y mecanismos de evaluación, pero centralmente están coordinadas. El problema de este tipo de estructura es la duplicación de algunas funciones y la erogación de mayores costos, lo cual es suplido por la rentabilidad del nicho de mercado elegido y la responsabilidad con que administra los recursos.

Las tecnologías administrativas son abarcativas, se utilizan en los más diversos campos de las organizaciones. Se aplican en la evaluación de desempeño de los recursos humanos, hasta en manejos financieros (Ej. Preparación de un plan de inversiones, o un estudio de mercado para el posicionamiento de un producto).

Existen diversas literaturas sobre estas tecnologías. Unas prescriben recetas mágicas; otras se expresan a través de anécdotas aplicables, en todos los casos, a cualquier organización; otras, como las provenientes de las escuelas empresariales, se orientan por lo general a la práctica de técnicas de análisis, al estudio de instrumental y, a preparar a jóvenes previamente seleccionados con criterio académico. Corresponde señalar que esta última práctica no asegura la formación de un administrador bueno y exitoso.

Otra corriente de opinión considera que esas tecnologías debieran ocuparse menos de procesos y recetas y dedicarse más a observar y estudiar cómo funciona el mundo real de las organizaciones. O sea, priorizar cómo acontecen, los fenómenos y estudiarlos en esos términos, y no ceñirse al análisis conjetural de cómo debieran ser los hechos.

Algunos consideran a la administración un arte, otros una tecnología y otros una ciencia.

Los tecnólogos enfrentan cuestiones prácticas, encuentran soluciones y realizan recomendaciones; quien aborda los problemas es el administrador, éste presta servicio a la luz de las tecnologías y las recomendaciones.

El papel del administrador es lograr la supervivencia y el crecimiento de la Organización. Para ello deberá trabajar bajo un patrón de conducta intuitivo o empírico. También

está el racionalista a ultranza que empleará en exceso teorías que poco tienen que ver con el desempeño de la organización

### Toma de decisión

Examinaremos la teoría de los comienzos de la década del 60. Herbert Simon quien definió el concepto de administración como sinónimo de tomar decisiones, considera administrar como decidir. Él describía una serie de etapas: la primera encontrar ocasiones para tomar decisión, la segunda diseño o búsqueda de cursos de acción y por último, elección del curso de acción favorable.

La consecuencia de esta definición fue de gran importancia en la administración pues se originó una línea de investigación que giró en el fenómeno de las decisiones. Si se estudia la forma de tomar decisiones y éstas eran administrar, esto haría más eficiente la administración.

Con esto se trataba de descifrar el fenómeno de la administración para luego pasar a mejorar la actuación del administrador.

En el mundo empresarial se remunera al ejecutivo en función del éxito en la toma de decisiones, esto es corroborado por Peter Drucker que considera a la decisión como la primera destreza del administrador.

Luego comienzan los estudios en dirección a la «*ciencia de la administración*» definiendo modelos cuantitativos de las decisiones, los cuales se basan en probabilidades, mediciones de riesgos, criterios predeterminados, estrategias que le permiten definir sus políticas para alcanzar el éxito de sus decisiones.

A partir de este modelo algunos grupos de investigadores se orientan a los recursos humanos, estudian la conducta de las personas cuando se enfrentan a decisiones. Los miembros de esta corriente postulan que la forma en que los individuos deciden, tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones, es diferente de las decisiones racionales. De estos estudios se concluyó que existen tres limitaciones: la primera que las destrezas y hábitos actúan en forma inconsciente, la segunda limitación son las motivaciones, los valores y por último, la limitación de conocimientos. De esto podemos concluir que no existe una conducta totalmente racional, ya que el administrador no se rige por un objetivo totalmente económico. Según Simon el hombre no busca maximizar objetivos, sino el logro de objetivos en función del curso de acción seleccionado. Esta teoría tiene sus falencias pues considera que todos los problemas de decisión son reducibles a una simple enumeración de opciones, y a sus resultados atribuirle probabilidades. Se ha demostrado que la gente trata de reducir las opciones, e imitar las decisiones exitosas. Los administradores no utilizan esta teoría sólo como marco de referencia y tratan de estar lo más informados posible sobre el ambiente externo e interno y el posicionamiento de la firma. El problema de las decisiones es que las mismas se toman con un conocimiento incompleto; el administrador es contratado para dirigir la empresa y reducir o intentar disminuir el riesgo o por lo menos mantenerlo controlado. Sus decisiones no se limitan a la maximización de la utilidad o la relación beneficiosa. El manager debe dar lugar a los

valores organizacionales (cultura) ya que sus experiencias y la manera de realizarlas se condensan finalmente en reglas o normas.

La teoría de la elección racional es irrealista y a su vez no practicable, pues subestima los factores no racionales, se ocupa de decisiones unitarias cuando los administradores habitualmente enfrentan problemas interrelacionados.

No podemos considerar que administrar es decidir y por lo tanto decidir es administrar, debido a que esto es una simplificación: Administrar es lo que hacemos y lo logramos por medio de las decisiones, éstas son el instrumento para administrar.

Es importante que empecemos a tener en cuenta al factor de la «intuición» como una herramienta válida para muchas situaciones de la vida empresarial donde tenemos dos grandes enemigos: «el tiempo» y «el ambiente cambiante». Este par de aspectos nos comprometen a la hora de un estudio sistemático de algún problema. Es decir que para ciertas circunstancias no es descabellado, sino lógico y útil tener un buen «olfato intuitivo».

André Kostolany, uno de los grandes genios de las finanzas, va más lejos al afirmar: «La Bolsa no está hecha para empresarios ni para economistas. El arte del corredor de Bolsa consiste en la intuición de apostar por un valor que subirá o que, incluso, será todo un boom».

Por lo tanto la intuición es la aptitud de comprender un problema complejo en forma directa, sin hacer uso del intelecto conscientemente. Este conocimiento viene a ser como un sistema de radar que nos orienta en algunas de las circunstancias cotidianas en forma inconsciente. A veces ocurre que, de repente, dos pensamientos, hasta entonces separados, se encuentran. En este caso, la intuición nos ilumina la mente y nos marca el camino adecuado para llegar a una solución correcta. Pero es precisamente la velocidad con que se presentan las corazonadas y el hecho de que no son fruto de un razonamiento sofisticado, lo que ha provocado que este proceso se haya mitificado, de forma que mucha gente lo confunde con la suerte o la casualidad y desconfía de tal inspiración.

El administrador debe enfrentar y detectar situaciones problemáticas diariamente y desear una solución que por lo general va asociada a una manera de resolver el problema, que él considera en función de sus conocimientos e información. Podríamos decir que es un definidor de problemas, encuentra la solución y la delega a un especialista pues él es un generalista.

Se espera que el administrador respete ciertos principios racionales como son los principios de administración. Los mismos no son leyes porque pueden ser alterados, tampoco son hipótesis porque la mayoría en vez de describir, prescriben, por ello consideramos que son reglas. Estas reglas están sujetas a pruebas empíricas y deben revisarse de tiempo en tiempo.

### **Planificación estratégica**

Otra herramienta muy importante en administración para la toma de decisiones es la Planificación estratégica, la cual consiste en definir la estrategia y políticas de la organiza-

ción. Algunos expertos la subestiman y otros la sobreestiman. Casi todos admiten la necesidad de planificar, sólo difieren en cuanto a la mejor forma de realizarlo y a definir quién lo debe hacer. La estrategia y política son conceptos diferentes en administración. Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia el diccionario la define como «La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción en general de operaciones de combates en gran escala». El tema de la planeación sigue siendo un componente importante en la mayoría de las decisiones de los estrategas.

Alfred Chandler definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. En esta definición está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. De acuerdo a esta definición, la estrategia —ese plan unificado e integrado— es producto de una planeación; esto a veces no es así, pues es el producto de respuestas emergentes a circunstancias no previstas. Estrategia no es solamente lo que se planea sino lo que lleva a cabo la organización. Mizberg ha definido estrategia como un modelo, es una corriente de decisiones y acciones. El mensaje para la administración es que ésta necesita identificar el proceso de surgimiento de esas estrategias e intervenir cuando sea más apropiado, desechando las malas estrategia y cultivando las buenas.

Los administradores responsables prefieren la planificación flexible, pues los cambios en el ambiente son continuos, ellos mismos aprenden al tiempo que actúan. Los pequeños comerciantes se basan en sus observaciones e improvisan respuestas a los estímulos externos a medida que éstos suceden, tal vez por sus pocos recursos y su estilo reactivo.

La planificación debe realizarla toda la pirámide organizacional, debe ser ágil, rápida y hacerla con conocimiento del negocio. Los gerentes y ejecutivos deben estar cerca de la acción, si no se transforman en analista de papeles. A modo de síntesis la planificación forma parte de la administración y no debe apartarse de ella.

La filosofía de una empresa está en la definición de su misión y la realiza el hombre de vértice.

Varias de las decisiones estratégicas poseen una dimensión ética, cualquier acción emprendida por una compañía inevitablemente tiene impacto en el bienestar de sus grupos de interés.

## **Conclusión**

Las organizaciones empresariales tienen por objetivo o meta, generar ganancias. Esas acciones para producir beneficios la más de las veces ocasionan bienestar en unos y fuertes daños en otros. La dirección empresarial debe encontrar soluciones a estos problemas que se desarrollan en un contexto donde sólo se premian los resultados económicos.

El componente ético es un tema remanido dentro de la filosofía organizacional, pero una asignatura pendiente en su efectiva consideración y aplicación.

En ese mundo de los negocios, que al decir de un economista inglés, no es manso ni tranquilo, buscan su viabilidad las empresas. Ellas constituyen sistemas cada vez más complejos y, por ende, necesitan del experto que las maneje. Para ello, deben los administradores ilustrarse de un cuerpo teórico que deviene de conocimientos científicos y empíricos.

Ellos más la práctica y la creatividad del manager van conformando una facultad de intuición que en la literatura va obteniendo aceptación y reconocimiento en la resolución de los problemas que surgen en la vida de las empresas.

Los expertos ya no suponen automáticamente que el uso de «intuición» es un medio irracional o ineficaz para tomar decisiones. El creciente reconocimiento de que el análisis racional puede ser sobreenfatizado, y que, en determinados casos, se puede mejorar la toma de decisión al confiar en la «intuición» del tomador de decisiones. Con esto no sostenemos que la «intuición» vaya a reemplazar al análisis racional, más bien, ambos trabajan para complementarse uno con el otro.

## Bibliografía

- Johansen, Oscar. *El administrador como un definidor*. Colección Estrategia, Noviembre 1996.
- Johansen, Oscar. *La administración como un fenómeno natural*. Santiago de Chile, 1989.
- Sandford y H. Adelman. *Management Decisions*. Cambridge 1977.
- Shackle, G. L. S. *Decisión, orden y tiempo*. Madrid: Tecnos, 1966.
- Drucker, P. *Management. Task. Responsibilities. Practices*, N. York, 1973.
- Simon, H. A. *The New Science of Management Decision*. N. York, 1960.
- Bunge, M. *Ciencias Sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Bs. As., 1999.