

Unidad 6. Escuela empírica. Aportaciones y limitaciones

Temario

- 6. Escuela empírica. Aportaciones y limitaciones
 - 6.1. Características generales
 - 6.2. Peter Drucker: aportaciones
 - 6.3. Ernest Dale: aportaciones
 - 6.4. Appley: aportaciones
 - 6.5. Dale Carnegie: aportaciones
 - 6.6. Análisis crítico
 - 6.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones

6.1. Características generales

La escuela empírica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración y la búsqueda de resultados concretos y palpables. Los representantes de esta corriente administrativa buscan desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, considerando principalmente la acción administrativa. Esta teoría representa un enorme tesoro al espíritu pragmático estadounidense.

Los autores pragmáticos pretenden redimensionar los conceptos de la administración científica de acuerdo con el aspecto situacional de la época, dándoles mayor amplitud y flexibilidad.

Principales características de la teoría empírica:

1. Enfatiza la práctica de la administración.
2. Reafirma relativamente los postulados clásicos.
3. Da importancia a los principios generales de la administración.
4. Da prioridad a objetivos y resultados.
5. Es ecléctica.

Esta corriente, al igual que las demás, busca prescribir principios básicos apropiados a la experiencia y a la investigación, con el fin de facilitar el trabajo de la práctica administrativa. Los principios no deben ser tomados de forma rígida y absoluta, por el contrario, deben manejarse en forma relativa y flexible (de ahí la denominación “principios generales” de la administración, pues se aplican en sentido genérico).

Toda organización es un sistema abierto, con miras a lograr objetivos y producir resultados. Los resultados permiten al emprendedor desarrollarse y diversificarse, recuperar su inversión y ser un estándar de evaluación en el desempeño de las organizaciones.

En los temas de logro de objetivos y generación de resultados, la administración empírica retoma las aportaciones más importantes de otras corrientes administrativas. Sin embargo, esta corriente pragmática se considera como un estilo de pensamiento actualizado de la teoría clásica de la administración.

Según la corriente empírica, la administración es una técnica social de coordinación de actividades grupales, influida por la sociedad. Así, la tarea de todo administrador está definida en las etapas del proceso administrativo.

6.2 Peter Drucker: aportaciones

Peter Drucker, consultor y autor de varios libros sobre economía, administración y sociedad, considera la administración como disciplina eminentemente práctica. Su principio directriz es el siguiente: un hombre que produce dos hojas de pasto donde antes sólo crecía una, sirve más a su gente que una persona ocupada en pensamientos especulativos. Considera que el conocimiento que no se aplica a tareas prácticas no tiene valor en la administración –que sólo puede ser mejorada a través de práctica continuada y sistemática–.

Drucker nos recomienda la simplicidad en métodos, procedimientos y técnicas administrativas. Nos recuerda que después de todo, Albert Einstein no

utilizaba nada más complicado que un pizarrón. Dentro de sus sugerencias, nos dice que hay que evitar conceptos oscuros que no tengan relevancia alguna para las tareas prácticas; además, hay que desechar todo vocabulario especial o de difícil comprensión. En sus análisis de organizaciones, este pensador plantea preguntas sencillas que tienen profundas implicaciones prácticas; las sugerencias que hace no se basan en “adivinaciones”, sino en una experiencia amplia, análisis rigurosos, discernimiento penetrante e inequívoco sentido de lo práctico.

Peter Drucker nace en Viena en 1909, dentro de una familia acomodada y culta. Se gradúa en 1927 y recibe su doctorado en la Universidad de Francfort en 1931. Salta a la fama mundial con la publicación de *The end of economic man* (1939), que constituye, además, una condena directa del fascismo. En 1943, la GMC lo invita para que analice sus políticas directivas y estructura organizacional, el resultado de estos estudios es el libro *Concept of the corporation* (1946), el cual rápidamente se convierte en un hito para los estudios de administración.

Los alcances de Drucker se deben a su extraordinaria autodisciplina, magnífica administración del tiempo y energía ilimitada. En cierto sentido, ha estado practicando la administración por objetivos y el dominio de sí. Con estas características, ha trabajado como consultor para docenas de empresas en todo el mundo; dice al respecto: “la consultoría es mi laboratorio”. Y precisamente la consultoría es fuente de su gran conocimiento respecto del desempeño de las organizaciones, tecnología, métodos administrativos y mercados. Lee muy poco acerca de la teoría administrativa, rara vez receta remedios definitivos; su planteamiento es socrático, plantea preguntas fundamentales y hace pensar a sus clientes.

Drucker define al gerente como la persona responsable del desempeño eficiente de una organización, es decir, del uso adecuado de los recursos productivos. Las operaciones básicas en el trabajo de un gerente son: planeación, organización, motivación y comunicación, evaluación y desarrollo. Sobre el tema, *The effective executive* es uno de sus mejores libros. En éste menciona las principales características de un ejecutivo eficiente:

1. Su atención se enfoca en objetivos.

2. Se concentra en una sola tarea.
3. Establece prioridades.
4. Sus directrices de acción están enfocadas a participar y motivar a otros a que contribuyan en la organización.
5. Sabe que el tiempo es el recurso máspreciado.
6. Acepta y promueve la influencia que puede tener el trabajador con sus sugerencias e innovaciones.
7. No se preocupa demasiado en las relaciones humanas.
8. Cualquier persona es capaz de mejorar su propia contribución.

La administración por objetivos es considerada como la principal contribución específica de Drucker a la práctica administrativa, por lo que ha sido adoptada con éxito por gran número de empresas mundialmente. El estudioso de la administración dice que es importante organizar una empresa como un equipo que busca en forma compacta alcanzar objetivos específicos; aunque en la realidad no es tan fácil, ya que lo que para un departamento es ideal para otro puede convertirse en problema dentro del proceso real de trabajo. Para mitigar estos contratiempos, los objetivos deben ser cuidadosamente seleccionados y dictados por el más alto nivel directivo (la responsabilidad de lograrlos es de todos).

La administración por objetivos puede ser resumida como un proceso en el cual:

- Se examinan diferentes alternativas desde diferentes puntos de vista.
- Se definen objetivos.
- Se establecen prioridades.
- Se estimulan a los administradores hacia los objetivos.
- Se establecen canales adecuados de comunicación.
- Se asignan recursos en forma cuidadosa.
- Se llevan a cabo los cambios necesarios en la organización para la implantación de esta filosofía.
- Se evalúan los resultados.

Por último, mencionamos otros libros de Drucker, que pueden ser de gran utilidad para el estudioso de la administración: *El ejecutivo eficaz*, *La innovación y el emprendedor innovador*, *La gerencia de empresas*, *Las fronteras de la administración*, *La gerencia del futuro*, *Sociedad poscapitalista* y *Su visión sobre la administración, la economía y la sociedad, la organización basada en la información*.

6.3 Ernest Dale: aportaciones

La organización como concepto tiene varias connotaciones. Una, se refiere a un ente físico, por ejemplo, la empresa, la Iglesia o cualquiera institución que conozcamos. Y otra, indica un proceso gerencial: la organización como función administrativa que tiene como objetivo especificar la manera como se dispone y asigna el trabajo entre los miembros de la empresa, para alcanzar la eficiencia máxima de la misma.

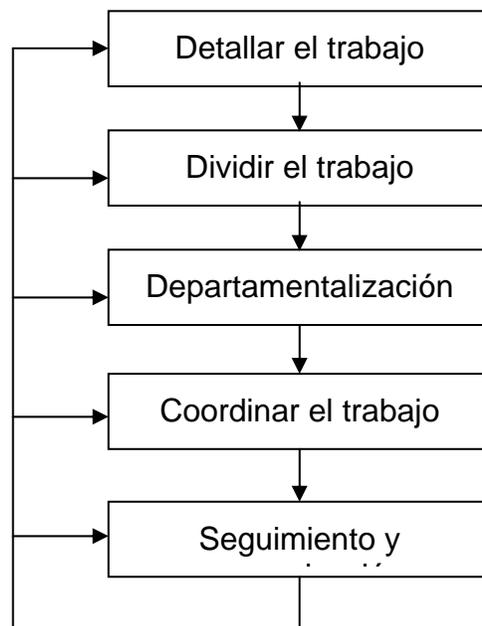
La importancia que da Ernest Dale al proceso organizacional le otorga trascendencia como autor en la ciencia administrativa; en sus estudios describe la organización como un proceso de varios pasos. Entre sus obras más significativas se encuentran: *Administración teoría y práctica* (1968), *Organización*, (1967) y *Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales* (1952).

En *Administración y teoría práctica*, el autor describe las etapas más relevantes para llevar a cabo el proceso organizacional:

1. Detallar todo el trabajo a realizar para alcanzar las metas de la organización. Toda entidad es creada para cumplir fines específicos, un hospital se crea para cuidar y sanar enfermos así como una empresa para producir bienes y servicios. Pero para cubrir los objetivos o propósitos, deben precisar sus tareas. Por ejemplo, antes de que los organizadores de un hospital puedan atender a sus enfermos, es necesario que adquieran equipo, contraten médicos generales y especialistas, contadores, químicos, administradores, etcétera.

2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o grupo. En esta parte del proceso, debe cuidarse que no se le asignen al trabajador actividades fuera de sus habilidades o capacidades.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la empresa de manera lógica y eficiente. Aquí, se definen cómo estarán integradas las áreas más importantes como son ventas, producción o finanzas. En cualquier departamento hay trabajadores con distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas interacciones están definidas por procedimientos establecidos. Esta combinación de trabajo suele llamarse departamentalización.
4. Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros en un todo unificado y armónico.
5. Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar su efectividad.

Esquematisando este proceso, nos quedaría de la siguiente manera:



Además, continuando con sus apreciaciones dentro del campo del proceso organizacional, Dale analiza las ventajas y desventajas de los organigramas (tema sumamente conflictivo y discutido entre los tratadistas de la administración). Una

de las ventajas es que la empresa ofrece un cuadro a sus empleados de cómo está estructurada, con lo que pueden determinar su posición y saber cuántos peldaños hay que escalar para ser un elemento de estatus en la organización. Sin embargo, piensa Dale, el organigrama es un instrumento poco transparente de la organización; por ejemplo, no muestra las relaciones informales.

Dale también evalúa el concepto de descentralización. Ésta tiene valor solamente en cuanto ayuda a la empresa a lograr eficientemente sus objetivos. Para determinar el grado adecuado de descentralización en una empresa, deben considerarse los factores siguientes:

- Influencia del medio ambiente comercial fuera de la organización (mercado y competencia, por ejemplo).
- Tamaño y tasa de crecimiento de la organización.
- Características específicas de la empresa: historia de la empresa, destreza de los gerentes, preferencias de la alta gerencia, etcétera.

(Los dos primeros ayudan a determinar el grado lógico de descentralización, el último, sugiere lo que los gerentes probablemente van a hacer).

Dale está de acuerdo en la importancia de la solución de problemas en equipo, ya que en éste hay elementos que pueden contribuir con su destreza, conocimiento y fortaleza a superar los obstáculos. Los comités son ejemplo de estructura de equipo. Éstos y las fuerzas tácticas (equipos de proyecto) comparten ventajas y desventajas con otros tipos de grupo. Sin embargo, como son parte formal de la estructura organizacional y de los procesos de trabajo, tienen sus peculiaridades: mejor calidad en la toma de decisiones, mayor probabilidad de ejecución, buena coordinación, adiestramiento de los gerentes y dispersión del poder.

6.4 Appley: aportaciones

Siendo presidente de American Management Association, Lawrence Appley realiza una serie de documentales. El primero de ellos tiene como objetivo

presentar a la dirección de toda organización cómo hacer que los integrantes cumplan sus funciones. A propósito, Appley dice que cuando uno mismo lleva a cabo la tarea, uno es técnico; cuando uno hace que otros ejecuten las tareas, director. La mayoría de nosotros intercambiamos ambos papeles en el trabajo diario. De todas formas, empleamos más tiempo en realizar tareas que ocupándonos de que otros las realicen. Esto ocurre a veces porque la propia empresa impone responsabilidades que no son específicamente de dirección.

Appley sostiene que la formación de los directivos ha puesto hincapié en el aspecto teórico (incrementar los conocimientos), pero ha descuidado la aplicación de esa teoría. Por ejemplo, los directivos son capaces de señalar las razones por las que consideran que el personal no desempeña sus funciones correctamente; en cambio, tienen dificultad para indicar cómo pueden mejorarlas. Según Appley, si el directivo no conoce su papel como tal, no puede enseñar a los demás a cumplir el que les corresponde.

La dirección es lo que uno ejecuta para lograr que otros hagan su labor. Si uno no puede explicar a alguien qué hace como directivo, entonces una de dos, o no sabe lo que está haciendo o lo que uno hace es “magia”; bajo estas circunstancias, no se puede enseñar a los subordinados y mucho menos evaluar si hacen o no su trabajo correctamente. Además, a los directivos se les paga por sus resultados, por los logros o fracasos del personal que está a su cargo. El éxito o fracaso de los subordinados de uno constituye su puntuación. Por lo tanto, no obtiene su sueldo por lo que él hace, sino por lo que los subordinados llevan a cabo.

Otra de las razones por la que los directivos suelen fracasar en el trato personal con el subordinado es que tienen una percepción desproporcionada acerca de la importancia relativa de su propia persona, de la del subordinado y la empresa. Suele pasar que el poder corrompe al directivo. En su frente aparece un letrero que dice “jefe”, él no puede verlo, pero los subordinados sí. Además, los súbditos se preocupan por el modo como se dirigen al jefe, pero no viceversa...

Según Appley, para dirigir bien el trabajo de otros, el directivo debe asumir tres cuestiones fundamentales:

1. Ser directivo es hacer que otros cumplan sus trabajos.
2. El directivo necesita a los subordinados más que ellos a él.
3. Al directivo le pagan por el trabajo que realizan sus subordinados, no por el suyo.

En conclusión, la función de un directivo es hacer todo lo posible para ayudar a los subordinados a realizar sus labores. El directivo tiene éxito sólo si sus subordinados lo tienen.

6.5 Dale Carnegie: aportaciones

Según Dale Carnegie, la función básica de toda organización es hacer que hombres y mujeres lleguen a conocer sus habilidades personales y que, al desarrollarlas, alcancen mayor perfección y realización individual en el ámbito profesional en que trabajan. Carnegie da importancia a la comunicación eficaz y a las relaciones interpersonales. Este autor ocupa un lugar muy importante en el estudio de la motivación humana. Algunas de sus aportaciones más destacadas están concentradas en dos de sus obras: *How to win friends and influence people* y *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*.

El método Dale Carnegie[®], basado en años de experiencia e investigación, ofrece las técnicas más innovadoras para orientar las necesidades empresariales de cada momento. Carnegie, pionero de la formación del factor humano en el mundo de la empresa, ofrece actualmente su método en más de mil 200 ciudades de Estados Unidos y Canadá, además, en otros 70 países.

Dale Carnegie[®] es un proceso de entrenamiento para alcanzar el éxito. La práctica o entrenamiento contribuye a optimizar el desarrollo de habilidades para la calidad y el manejo interpersonales. Los individuos se convierten en líderes; los grupos, en equipos productivos y buenas organizaciones.

Esta autor, además, ofrece algunos “secretos” para el éxito de las organizaciones:

- Tener enfoque y pensamiento siempre hacia el futuro, pues estamos en la época del liderazgo y las prácticas de negocios en grande.
- Fomentar relaciones laborales orientadas hacia un objetivo.
- Dirigir la organización siempre hacia el servicio.
- Aplicar tecnología de vanguardia para lograr las metas.
- Desarrollar un valor agregado.
- Talento para trabajar en equipo.

Carnegie está convencido de la importancia de las relaciones interpersonales. Nos dice que debemos mostrar siempre interés verdadero en la gente, permitir que se manifieste y dejarla hablar ampliamente; asimismo, hay que ser buen receptor de las ideas de los demás y promoverlos a que sugieran, aprender a escuchar y no reprimir ni prejuizar, y a interpretar palabras y emociones por separado para no incurrir en malos entendidos,

Por lo que respecta al trabajo en equipo, debe haber comunicación efectiva entre sus miembros. A pesar de que se trata de un grupo, hay que tratar a la gente de manera individual, convertir las metas del equipo en las metas individuales, compartir la gloria al igual que la derrota. El líder y el entrenador deben ser partes del equipo, hacer que cada integrante del grupo se responsabilice. Además, el líder del equipo debe aprender el nombre de todos los participantes, planear bien su trabajo y seguirlo al pie de la letra, sólo así se ganará respeto y la convicción de los demás.

Carnegie piensa que el directivo o el líder debe ser sincero con los demás, no criticar ni condenarlos; hacerlos sentir importantes y demostrarles la amistad apoyándoles y dándoles un estatus ante los otros. Este autor es un hombre tan práctico que está convencido que el aprender no está en el saber, sino en el actuar; la felicidad del ser humano reside en sus actos no en sus ideales. En resumen, Carnegie es un humanista.

6.6 Análisis crítico

Definitivamente, la administración no es considerada como ciencia, en primera instancia, porque se trabaja con seres humanos, individuos multifacéticos y necesidades varias, ciclos económicos muy cambiantes... Sin embargo, hay necesidad de fundamentarla científicamente. No dudamos que podemos “administrar” con sentido común; todo mundo conoce lo que es el dinero y lo que cuesta ganarlo, en cambio, pocos saben invertirlo, esto marca la diferencia de la efectividad en los actos administrativos.

La escuela empírica tampoco es puro sentido común, como nunca lo ha sido la administración científica; ha buscado sus porqués en los nichos de la Psicología, Sociología, Economía, etcétera. Sin embargo, algunas de sus desventajas son la falta de profundización respecto de los conceptos que se evalúan o se llevan a la práctica, y la forma tendenciosa de las soluciones que se manejan y en muchas ocasiones se aprovechan más en forma comercial que organizacional. La mayoría de los trabajos de esta corriente están enfocados a la descentralización y al estudio de las ventajas y desventajas de la práctica organizacional.

Además, esta corriente se caracteriza por la ejecución de las tareas administrativas basándose por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores tomando como referencia el pasado. Se fundamenta en hechos para corregir errores. Sus principios son netamente empíricos y no experimenta mediante otra técnica. Además, practica los sistemas de otras empresas comparando situaciones administrativas pasadas con las actuales y futuras.

Otra desventaja significativa de esta escuela es el hecho de que los resultados obtenidos no son del todo convincentes, debido a que una empresa no puede tener los mismos intereses que otra.

Se considera a Ernest Dale como el padre de la escuela empiriológica; él señala que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el método del uso de casos reales.

Por último, esta corriente sostiene que en la práctica debe usarse la investigación más inmediata. Con esto, pretende que las soluciones a los problemas prácticos se busquen y analicen en forma más efectiva, investigando en cada caso lo que en otras empresas se está haciendo para tomar de esa experiencia lo provechoso.

6.7 Aplicaciones actuales en las organizaciones

El pensamiento pragmático de la administración es aprovechado por diversas instituciones de enseñanza y actualización profesional. Actualmente, tenemos institutos con el nombre de estos grandes pilares de la corriente neoclásica: “Dale Carnegie Training”, “[Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management](#)”, etcétera. Además, hay muchas empresas nacionales e internacionales que han aplicado con éxito filosofías como la de la administración por objetivos, y teorías de motivación y estudio de las relaciones públicas. Definitivamente, esta corriente administrativa generó un mundo de conocimientos, habilidades y prácticas para el emprendedor que no tiene una base académica, pero cuenta con experiencia y muchos deseos de triunfar en una sociedad tan retadora como la nuestra.

Direcciones electrónicas

<http://www.roverdeja.com/tg/Tg15-08-00.htm>

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/V/EvTeorAdm-Velazquez.htm>

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/evolu_teor_admini/default.htm

<http://www.miexamen.com/Los%20maestros%20en%20administracion%20como%20ejecutivos%20de%20alto%20impacto.htm>

<http://vrccol.aiwh.org/evoad.htm>

<http://www.horatioalger.com/member/app71.htm>

<http://www.horatioalger.com/member/app71.htm>

<http://gsbwww.uchicago.edu/student/chibus/articles/980407/980407019.html>

http://www.cio.com/archive/091597_interview_content.html

Bibliografía de la Unidad