

Raciocinio y Administración

ALVARO RUBIO SALAS*

RESUMEN

La consideración del raciocinio como base primaria de la Administración, nos suministra elementos nuevos y dinámicos que fortalezcan la conceptualización del proceso administrativo.

Los procesos de trabajo que constituyen la actualidad individual y social del hombre se reportan en una estructura proporcionada por la Administración, entendida ésta como un proceso mental creativo.

Nota Liminar

Hace ya más de veinticinco años que conocimos el modelo teórico de Lichtfield sobre el proceso administrativo y su desarrollo práctico en la obra clásica de Terry. Este evento marcó el inicio de una aventura excitante en busca de un trasfondo de ideas y conocimientos que se insinuaban en la mente y que reposaban allí desde un temprano atisbo a los campos, para entonces áridos, de la filosofía y la psicología.

Luego, diseccionando los trabajos de Fayol —el verdadero precursor del estudio sistematizado de la administración—, encontramos otro hito en nuestra pesquisa cuando el maestro francés nos dice en su lectura que la administración no es su descubrimiento o su invento sino que es algo que ha estado “ahí” en la historia de la humanidad y su mérito es solo el de haberla ordenado y dado a conocer.

El sentido común, así legitimado, rechazado o vilipendiado por las mentes selectas cuya única brújula es el método científico, encontró entonces una razón de ser y fue una explicación de porqué titanes industriales o empíricos administradores lograron la excelencia.

Y cuando nos deslumbra el origen de la civilización caldea, a partir de la utilización del riego, entendemos más el valor del pensamiento humano y su proyección a la actividad económica para producir algo más que bienes y servicios: criterios y técnicas para hacer mejor las cosas.

Pero fue, al repasar nuestras nociones de psicología, que hallamos el eslabón perdido que une toda la cadena de lo que hemos llamado el enfoque racional de la administración.

Los trabajos realizados por algunos estudiosos de la mente en las décadas de los treinta y cuarenta, coincidieron en señalar una dirección cierta para el proceso mediante el cual el ser humano crea y encuentra soluciones a los problemas con que la vida lo mantiene en continuo reto.

Este proceso, descrito esquemáticamente por Dewey, nos mostró una sorprendente coincidencia con el proceso administrativo y nos hizo reflexionar más sobre su origen.

El periplo había concluído y adquirimos entonces la certeza de que el proceso administrativo, piedra fundamental en la construcción de todas las teorías y enfoques de la administración, es una proyección consciente y utilitarista del proceso mental cuando el hombre trata de adecuar medios a objetivos óptimos.

El tránsito por estas ciencias y el análisis continuo del hombre y de su modo de ser, trátense de sublimes esfuerzos o pedestres operaciones mercantiles, nos llevan a concluir de contera sobre el inevitable retorno que debe hacerse al estudio de

* Doctor en Derecho y Ciencias Políticas U.N.
Especializado en Derecho Laboral.
Master en Administración U. Puerto Rico
Miembro del Consejo Superior E.A.N.
Profesor Seminario Iniciativa Empresarial E.A.N.

las humanidades como soporte natural de la administración, disciplina por excelencia encargada de manejar recursos humanos, de tomar decisiones y de encontrar soluciones.

El Proceso Mental Creativo

El notable avance que han tenido las ciencias del comportamiento humano en las últimas décadas ha fomentado una mayor reflexión sobre el ser como generador de actividades básicas, superiores en su origen y elaboración, en las cuales tienen origen otras más especializadas según el fin perseguido.

Los procesos de trabajo que constituyen la actividad individual y social del hombre necesitan de una estructura básica que los dirija, suministrada por la administración, vinculada así íntimamente al proceso mental creativo.

Entendemos mejor este planteamiento si miramos, así sea someramente, esos mecanismos que la:

mente utiliza en el ejercicio de su actividad creadora.

El pensar como función del cerebro puede dirigirse a soñar o a recordar o imaginar o razonar y su actividad envuelve la utilización de conceptos e imágenes que reemplazan experiencias de percepción. Su análisis nos la muestra como una actividad mental encubierta, abstracta, secuencial y espontánea, que se hace más compleja en la medida que haya más abstracción o en cuanto el propósito del pensamiento sea más sofisticado.

De esta manera, el pensar o razonar, es el mecanismo apropiado para la solución de problemas, toda vez que suministra respuestas creativas y produce nuevas ideas útiles (inventiva).

Dewey, Wallas y Rossman, estudiaron el razonamiento como un proceso y coincidieron en señalar de una manera similar las distintas fases que lo integran, mirado desde distintos ángulos de vista profesionales.

ROSSMAN (1) Proceso Inventivo	DEWEY (2)	WALLAS(3) Proceso de Pensamiento Creativo
Observación de una necesidad	Reconocimiento de un problema	Preparación
Análisis de la necesidad	Análisis del problema	
Encuesta sobre información disponible	Sugerencias para soluciones posibles	Incubación
Formulación de soluciones posibles		
Nacimiento de una nueva invención	Prueba de la solución escogida	Iluminación
Prueba externa de la nueva idea	Dictámen sobre la solución seleccionada	Verificación

Los pasos descritos por los tres autores en el cuadro anterior fueron integrados por Telford y Sawrey en una descripción más completa y detallada bajo el título de "Lista compuesta de pasos en el pensamiento productivo (raciocinio)". (4)

1. MOTIVACION
2. RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA
3. PREPARACION
4. ANALISIS DEL PROBLEMA
5. ENCUESTA DE INFORMACION DISPONIBLE
6. FORMULACION DE POSIBLES SOLUCIONES (Hipótesis)
7. INCUBACION
8. ILUMINACION
 - Repentina o gradual
 - Aceptación tentativa de solución
9. VERIFICACION
 - Dictamen externo de la solución escogida
 - Aceptación o rechazo de la solución

III

Esencia de la Administración

Muchas veces nos preguntamos que significa en realidad administrar y más concretamente cual es la esencia de lo que ha venido llamándose la administración.

Y es sorprendente la variedad de apreciaciones y opiniones que existen en torno a estos conceptos, creando —al decir de algún estudioso— una verdadera jungla de teorías y enfoques.

Sin embargo, nuestra tendencia a considerar científico lo complicado y a rechazar lo que no lo es, nos aleja del estudio simple de estos temas y perdemos de vista lo fundamental por la elucubración, casi siempre, con principios y reglas prestados a la administración por otras disciplinas que en vez de arrojar luz, desdibujan su esencia y mitifican sus alcances y tecnología.

La administración fundamenta su naturaleza en el ejercicio ordenado del raciocinio constituyéndose así en una actitud mental frente a los problemas de la vida.

Al detenernos a examinar los pasos que según los psicólogos se siguen en el proceso del razonamiento creativo o en la obtención de respuestas a las dudas que se nos plantean, nos encontramos, como atrás se vio, frente a una ruta más o menos definida que recorre el pensamiento en forma secuencial.

El quehacer de la mente —pensar— conduce a ejercitar la imaginación y la creatividad lo que a su vez permite encontrar soluciones. Y como resolver problemas es tomar decisiones, podemos colegir que esta actividad tan propia y característica de los administradores tiene su fundamento básico en el proceso mental llamado por los psicólogos razonamiento o pensamiento productivo.

Creemos por eso que no es descabellado afirmar que la administración es una tecnología mental, instrumento del raciocinio y cuyo desarrollo es el que le traza la lógica y el sentido común, aunque "la realidad tiene que ver más con los reflejos que con la reflexión, es más emocional que racional y más caótica que sistemática", pero de todos modos siempre con mayores o menores manifestaciones del intelecto.

El continuado esfuerzo del hombre por lograr su supervivencia y bienestar le ha exigido como lo muestra la historia, aguzar su ingenio e identificar caminos a seguir en la obtención de sus fines.

"El pensar o razonar, es el mecanismo apropiado para la solución de problemas, toda vez que suministra respuestas creativas y produce nuevas ideas útiles".

De tanto bregar en la consecución de propósitos específicos fue observando como las cosas resultaban mejores si los recursos disponibles se combinaban adecuadamente y se encaminaban mediante una cierta dirección a metas deseables.

Fue así como los desconocidos constructores de las grandes y antiguas realizaciones materiales que aún perduran, sin conocer la administración tal co-

mo se concibe hoy día, lograron su culminación como el resultado de un esfuerzo combinado de pensamiento creador con el trabajo físico, aplicado a elementos materiales y con un propósito definido.

Por esa razón, Henri Fayol, considerado como el padre de la administración moderna, afirmaba en 1917 que "la doctrina que yo esboqué no contiene nada nuevo. No es sino un conjunto de ideas que todo el mundo conoce, aunque solo muy poca gente las toma en cuenta".

La teoría del proceso administrativo dibujada por Fayol y desarrollada magistralmente cuatro decenios más tarde por Urwick, Terry y Koontz, no es otra cosa que una aplicación del proceso mental creativo al manejo de los recursos o factores productivos en cualquier actividad humana.

IV

OBJETO DE LA ADMINISTRACION

Uno de los problemas que más dificultades acarrea cuando se trata de identificar el objeto de estudio de la administración es la ausencia de criterios puramente administrativos para precisarlo.

El soporte que la administración recibe de las ciencias sociales ha permitido, sin quererlo, que su metodología colonice el ámbito de su esencia, imprimiéndole las más de sus veces marcas psicológicas o sociológicas.

Así, la teoría de las organizaciones desarrolladas a partir de estudios hechos por científicos sociales en su mayoría, está dirigida a explicar la existencia y comportamiento de grupos sociales cuyo ordenamiento se da como algo natural.

Sin embargo, los grupos sociales van madurando y evolucionando hacia organizaciones propiamente dichas en la medida que su obra se hace más racional.

No es lo mismo considerar a un grupo de chimpancés, reunidos bajo la fuerza de los instintos de gregarismo y de conservación, los cuales afloran sin necesidad de que concurren esfuerzos mentales que obedezcan siquiera a una elemental lógica y a una organización diseñada para el logro de objetivos y fines, mediante el empleo de recursos debidamente dosificados y combinados bajo el comando de una inteligencia reflexiva.

Es evidente que lo que hace funcionar eficientemente una organización no son tanto los instintos gregarios impresos en el grupo social, que por demás es artificial cuando es el hombre quien lo crea con un fin determinado, sino la capacidad que tiene ese líder pensante para guiarlo.

Esa capacidad tiene una connotación más de juicio, ponderación, lógica y decisión y se encamina a la obtención de resultados deseados mediante la utilización de esfuerzos colectivos, ordenados racionalmente y aplicados a factores o medios materiales.

"La Administración fundamenta su naturaleza en el ejercicio ordenado del raciocinio constituyéndose así en una actitud mental frente a los problemas de la vida".

La acción administrativa así descrita, logra que las cosas se hagan mejor y tengan un efecto determinado logrando además hacer efectivo el intento propuesto.

Aunque el quehacer mental y su concreción práctica en la administración está presente en cualquier actividad humana como atrás se ha visto, donde se ha utilizado en una forma más constante y evidente es en el ámbito económico por la razón específica que va implícita en la relación costo/beneficio.

Surge aquí de una manera transparente la íntima relación entre el proceso administrativo, de clara estirpe racional y el proceso económico de la producción, donde se genera una combinación de trabajo, equipo mecánico y elementos materiales con el fin de realizar y colocar bienes o servicios, mediante la toma de decisiones adoptadas según unos determinados principios que en últimas señalan los caminos para la obtención de utilidades y beneficios.

- (1) V. Rossman. The psychology of the inventor. Washington, D.C. I. P. Co. 1931
- (2) J. Dewey. How we think. Boston. Heath, 1933
- (3) G. Wallas. The art of thought. N.Y. Harcourt, 1926
- (4) C. W. Telford J. M. Sawrey. Psychology. Belmont. Cole P. Co., 1968