



TEMA 1: Conceptos de Administración de Organizaciones

1.1. QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ¿CIENCIA TÉCNICA O ARTE?

La propuesta básica de este tema consiste en lograr el objetivo de colocar a la Administración dentro de alguna de las categorías del universo del conocimiento.

Para ello, y en forma previa, se deberán analizar los diferentes continentes del conocimiento: el de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes, tratando de establecer sus proposiciones y sus posibilidades trascendentes.

Mediante una clara identificación de los contenidos de cada uno, así como también con una comprensión de sus notas distintivas, se podrán enunciar las hipótesis básicas sobre la categorización de la administración. Es éste un punto de partida fundamental desde el cual se desarrollarán los capítulos siguientes.

Gráficamente, se expone en el cuadro 1.

1. Análisis y metodología

En esta primera parte se pretende dotar al análisis administrativo de una plataforma metodológica que le otorgue rigorismo lógico y sustentación científica.

Ciertas opiniones críticas suponen que todo el material incluido en esta parte no tiene vinculación alguna con la administración, sino que corresponde a otras materias. Sin embargo, insistimos en nuestra posición de incorporar, en forma previa a los desarrollos de la Administración, ciertos aspectos de metodología científica, dado que éstos contribuyen, sin lugar a dudas, a una definición más clara de los temas a presentar; al mismo tiempo, fundamentan el criterio empleado en la generación de las hipótesis y en la elección de las distintas teorías y modelos.

Este es uno de los temas menos tratados en la amplia y variada bibliografía sobre la Administración. Parece razonable, en consecuencia, preguntarse por qué un aspecto vital y tan importante como la metodología fue condenado al olvido.

Es válido pensar que, para que esto sucediera, y para que dicho tema ejerciera tan escasa atracción sobre los autores y administradores en general, deben existir muy importantes razones que, de descubrirse, permitirían un evidente avance dentro de la disciplina, tanto en lo referente a su clarificación epistemológica como en la adecuación de un enfoque metodológico apropiado para sus contenidos y para las características de su objeto de estudio.

La Administración no puede ser estudiada en forma rigurosa y sistemática sin antes explicitar, definir y plantear con profundidad lógica todos los aspectos primarios que por su desconocimiento la mantienen sumida en un caos metodológico.

La referencia se dirige a los aspectos elementales de ubicación epistemológica que, en la bibliografía especializada, generalmente se soslayan o no son tratados con la profundidad debida. En nuestra opinión, ello ocurre por desconocimiento y por carecerse de bases científicas, lo que lleva a un enfoque absolutamente empírico.



En la bibliografía tradicional sobre Administración, se advierte que temas como la categorización científica de la disciplina, ya sea como ciencia o como técnica, quedan librados al buen criterio de cada uno, como si se estuviera operando en el campo de la filosofía; no faltan, además, los autores para quienes la administración es un arte: el de dirigir una empresa y tomar decisiones.

Como clara demostración del aludido caos semántico y metodológico, se pueden citar algunas opiniones sobre qué es la Administración:

- para TAYLOR es ciencia y no regla empírica, aunque su idea de la ciencia está totalmente desvirtuada, y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico;
- para FAYOL es una doctrina administrativa, además del arte de gobernar a la empresa;
- para KOONTZ y O'DONNELL es un sistema de principios;
- para SIMON es una teoría;
- para DRUCKER es gerencia;
- TIMMS completa dicha apreciación al asimilar a la administración con la gerencia, a la cual considera como una mezcla de arte y ciencia.

Es comprensible que la orientación y la rigurosidad con que estos autores desarrollaron sus respectivas obras haya dependido de la definición metodológica con la que cada uno enfocó la materia. Así, quien defina a la Administración como un arte parece evidente que realizará estudios y descripciones muy diferentes a las de otro para quien la Administración es una técnica, o una ciencia, o una teoría, o un sistema de principios, o simplemente la gerencia de las empresas.

En este punto parece fundamental satisfacer la necesidad de contar con una definición clara del perfil epistemológico de la Administración, antes de comenzar a desarrollar sus contenidos. Solamente con esa base se podrá construir un andamiaje científico bien afirmado en lógicas premisas metodológicas.

Otro tema que guarda necesaria complementariedad con el citado se refiere al **objeto de estudio de la Administración**. En general, los autores prefieren ensayar las clásicas definiciones, que cuentan con relativo nivel de profundidad y de rigor científico, en lugar de plantear una búsqueda racional del objeto de estudio de la administración y de sus características distintivas, para focalizar sobre ellas la atención científica. Así ocurre que obtienen tantas definiciones distintas cuantos sean los libros sobre Administración que se consulten, sin que la mayoría de ellas guarden homogeneidad, ni posibilidades de comparación entre sí; esto obliga a tener que memorizarlas, no pudiéndose alcanzar a discernir realmente cuál es el grado de importancia de cada una y el aporte que brinda su conocimiento.

Por ello, parece importante que, antes de exponer sobre los contenidos de la materia, se procure identificar el objeto de estudio y sus características que, por otra parte, constituyen la única definición valiosa merecedora de ser conocida.

El tercer aspecto del grupo de los olvidados lo constituye el análisis del **método científico aplicable a la Administración**.

Al no haberse planteado esta necesidad, la confusión de la bibliografía hace que coexistan autores que cuentan sus experiencias, con otros que postulan rigurosos



modelos matemáticos, por considerar que a la Administración le hace falta formalización para elevar su nivel.

No faltan, además, los psicólogos, los conductistas y los sociólogos administrativos, que tratan de revitalizar las variables de la conducta y exigen mayor consideración de los valores humanos.

Todos estos autores juntos, en un programa de teoría de la administración, conforman una especie de Babel administrativa y sólo contribuyen a que el estudiante no entienda nada y termine por pensar que la Administración es realmente incomprensible.

Hasta aquí intentamos plantear una realidad que vive la Administración, evidente para quien quiera que haya transitado el camino de su estudio formal a nivel universitario, post - universitario o para - universitario. A tal estado actual de **crisis metodológica** no se ha llegado por casualidad, sino por evolución.

Sólo podrá superarse aceptando primero la crisis en lugar de negarla, y estudiando después sus causas, para intentar hipótesis alternativas que permitan hallar el camino adecuado.

Podemos hablar de madurez de una disciplina cuando le es factible criticarse y definir su problema metodológico; también puede suponerse que existe estancamiento cognoscitivo, sólo superable al resolverse la cuestión metodológica, que mantiene a la administración en una especie de hibernación científica.

De una u otra forma, se está reconociendo que la administración necesita recrear sus bases teóricas, buscar las hipótesis fundamentales de su estructura científica y lograr su definitiva ubicación epistemológica y su metodología de aplicación.

Al recorrer ese derrotero desarrollaremos en varias etapas los temas olvidados por la bibliografía tradicional, pensando que pueden esclarecer y ayudar a comprender mejor algunos contenidos administrativos.

2. El conocimiento, las aplicaciones y el desarrollo individual

Generalmente no se precisan con claridad las diferencias existentes entre el conocimiento sobre un objeto, las técnicas empleadas sobre dicho objeto y el desarrollo individual, a nivel subjetivo, espiritual y vivencial que, ocasional o circunstancialmente, ese objeto puede motivar en un ser humano.

La clarificación de estos aspectos resulta importante, por cuanto ellos se hallan directamente en relación con las actitudes que genera en el individuo, según cada caso.

Este tema pertenece al campo de la disciplina denominada epistemología (de “*episteme*” conocimiento, y “*Logo*”: tratado), que es la teoría del conocimiento, dedicada a estudiar las ciencias, con sus contenidos, sus características, sus divisiones y relaciones mutuas, como también los distintos lugares que ocupan en el universo del conocimiento.

Además del universo del conocimiento científico, existen otros dos campos que suelen confundirse y hasta mezclarse con aquél: son los referidos a la técnica y al arte.



No sólo en Administración, sino en muchas disciplinas, suele hablarse indiscriminadamente de ciencia, técnica o arte, como si fueran lo mismo, o constituyeran partes componentes de un mismo universo del saber.

Parecería, en consecuencia, que gran parte de los problemas que padece la Administración, en su estado actual, obedecen a una insuficiencia en su grado de categorización epistemológica, dado que todas las cuestiones que la epistemología propone estudiar se corresponden por analogía con los problemas de desconocimiento del campo donde se encuentra sumida la administración. Casi se podría traducir el concepto de crisis metodológica por el de crisis epistemológica de la Administración.

3. El continente de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes

El continente de las ciencias incluye básicamente una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porqué de algo. **Ciencia significa comprensión y explicación de la realidad. Esa comprensión no resulta meramente descriptiva, sino que adiciona a la descripción causal del fenómeno una historia cognoscitiva sobre su naturaleza y su evolución.**

Además, debe brindar la explicación de las relaciones y de la interacción de los elementos que componen al objeto de estudio, así como también un análisis dinámico de su funcionamiento. Debe ser capaz de predecir, es decir, de lograr un análisis prospectivo sobre la evolución y la dinámica del objeto de estudio. En resumen, podríamos decir que **la ciencia no crea las cosas ni los objetos; las cosas y los objetos están dados. La ciencia sólo busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.**

Ese nivel explicativo contiene varias dimensiones: la referida al descubrimiento del objeto, con sus explicaciones a nivel funcional y la historia de su nacimiento y evolución; la referida a su estado actual; y la correspondiente a su proyección futura, tratando de predecir los niveles de evolución y dinámica que devendrán. Las dimensiones de la ciencia son, entonces, tres:

- a) la evolutiva o retrospectiva;
- b) la presente o actual;
- c) la predictiva o futura.

Los estratos de análisis se imbrican sobre dos campos científicos: el de la explicación científica, íntimamente conectado con las tres dimensiones expuestas, y el de la evaluación del nivel de aplicabilidad de las explicaciones científicas, que se conecta con la técnica.

Con esta breve introducción al concepto del conocimiento científico podemos intentar un análisis de las diferencias que existen con respecto a los continentes de las técnicas y del arte.

Habíamos partido del concepto según el cual la ciencia no crea las cosas, sino que brinda el conocimiento y la explicación de ellas. La técnica, por el contrario, es una complementación de la ciencia; su objetivo es la operación de la realidad, o bien su transformación a través de normas o procedimientos ejercidos sobre la realidad de los objetos.



Mientras la ciencia explica mediante hipótesis y teorías, la técnica opera dichos objetos, según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman.

A fin de aproximarnos con el ejemplo de un desarrollo científico, podemos citar la labor de un médico que estudia la posibilidad de trasplantar el corazón de un ser humano a otro; estudia los problemas de rechazo, buscando la explicación de las causas que lo producen, hasta que logra aislar ciertas variables, prediciendo que, de lograr una determinada acción, las causas que generan rechazo no se producirán.

Este científico estudió un fenómeno, buscó su explicación y comprensión y trabajó en los dos campos: el de la investigación y el de la evaluación de las explicaciones. A su vez, en el primer campo desarrolló su acción en las tres dimensiones: la evolutiva, la actual y la predictiva. Su trabajo, en el segundo campo, debe conectarse con el de la técnica, o sea, con un cirujano cardiovascular que pueda operar y transformar la realidad (un cuerpo humano) al cual trasplantará otro corazón en lugar del que tiene cumpliendo con ciertas reglas y normas y aplicando las soluciones y explicaciones que la ciencia ha aportado para superar el rechazo.

Si a este técnico (el cirujano) le falta la complementación del científico, no tendrá explicaciones; operará a tientas, fracasará y se verá impotente para lograr una aplicación adecuada de las reglas, por no saber cuándo, cómo y dónde corresponde adoptar cada una.

Si al científico le falta el técnico, sus explicaciones quedan a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas y no pueden modificarse ni operarse sobre los objetos y fenómenos. Como es dable apreciar, **la técnica no explica, sino que sólo opera y transforma, y como tal cumple un papel esencial al conectarse con la ciencia y ser el vehículo natural de instrumentación de todos los descubrimientos científicos.** A su turno, la técnica también realimenta a un campo de la ciencia, al determinar la necesidad de investigación y profundización de ciertas áreas, en las cuales no se ha logrado éxito o se operó con escasa eficiencia por falta de un mayor caudal de conocimientos.

Gráficamente la relación entre ciencia y técnica se expone en el cuadro N° 2.

Se advierte, pues, que existe una correspondencia biunívoca entre ciencia y técnica. A medida que se ajusta su interrelación, se enriquecen sus relaciones de intercambio y, en consecuencia, el continente científico respectivo. De esta forma se concibe al conocimiento científico en su vinculación con el continente de las técnicas, quedando esclarecidos sus alcances y su nivel de mutua complementación.

Intentemos ahora una aproximación al concepto de arte, toda vez que muy frecuentemente es confundido, tanto con la ciencia, como con las técnicas. **El continente de las artes encierra un conjunto de actitudes absolutamente diferentes de las que caracterizan al continente de las ciencias y al de las técnicas. Las actitudes del continente de las artes no buscan explicaciones, ni comprensión de la realidad de un objeto (tal como lo realiza la ciencia), ni tampoco transformar u operativizar las cosas (tarea que realiza la técnica).**

El objetivo de la actitud artística, si bien está conectado con la realidad y se efectiviza también sobre los objetos, es de esencia diferente: se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial, para ser comunicada, o no, a otros individuos pero sin rigurosidad,



sin imposiciones y, por el contrario, con la flexibilidad que imponen la personalidad y el estilo de cada individuo. Un cuadro pintado por un artista, inspirado en una puesta de sol, trasunta su captación vivencial, emotiva y espiritual, tal como él vive y siente ese momento, en ese lugar, con su estado de ánimo, con su problemática individual, etc. Al plasmar en la tela la puesta del sol y contemplarla, siente, palpita y revive la realidad que él retuvo con su percepción individual y con su óptica artística. Todas las personas que observan su cuadro verán una transmisión de aquella realidad y llegarán, según cada uno, a determinados niveles de sensibilidad vivencial y espiritual. Algunos se identificarán con la tela como si estuvieran ante la realidad misma; para otros, el cuadro resultará intrascendente y no los conmovirá, ni se identificarán con lo que el artista trató de transmitir. *Cada observador analizará la obra de arte sin un patrón objetivo claro y riguroso, como sucede en la ciencia y en la técnica.*

*En el arte se interpreta según la vivencia, enfocando lo esencial, pero en forma marcadamente subjetiva. En consecuencia, **el arte es una captación vivencial y espiritual de una realidad con clara connotación subjetiva, donde juegan los valores del ser humano, sus estados de ánimo y su personalidad.***

Interpretar una obra de arte requiere conceptos absolutamente diferentes de los que enmarcan a la ciencia ya la técnica. Sobre la base de estos conceptos parecieran quedar claramente expuestas las diferencias existentes, desplazando las dudas en cuanto se refiere a la categorización de lo que es ciencia, técnica y arte.

La ciencia investiga y busca comprensión, elabora leyes, hipótesis y aplica con rigurosidad el método científico.

La técnica transforma y opera una realidad, aplica normas y procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivo definido.

El arte trata de captar una realidad en un plano vivencial y espiritual en forma esencial pero subjetiva, tanto para sí como para los demás.

4. ¿Dónde está la Administración?

Tal como se explicara en la introducción, dentro de la Administración es ardua la polémica sobre la esencia de sus contenidos. Hay autores que la consideran una ciencia, quienes suponen que es tan sólo una técnica y jamás podrá aspirar a ser una ciencia, y también hay quienes la consideran un arte.

Ante lo explicado para el continente de las artes concluimos en que resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de una realidad. Los autores que así la consideran cometen errores semánticos y de lenguaje, o simplemente desconocen el verdadero concepto de arte y el único y verdadero objeto de estudio de la administración, en cuanto a su foco de estudio, a sus contenidos y a su rigorismo epistemológico. Por otro lado, confunden el papel de las variables del ser humano dadas por el talento, la inteligencia y la creatividad. Así, quizá suponen que todo administrador debe tener talento, imaginación e inteligencia y por supuesto que tienen razón. Pero estas tres variables se dan también en la ciencia y en la técnica.

En consecuencia, habrá científicos, técnicos y artistas con mayor o menor talento, imaginación e inteligencia, pero sin ningún lugar a dudas los tres realizan cosas distintas, están guiados por motivaciones diferentes y sus actitudes, si bien pueden ser



complementarias, están totalmente separadas y definidas.

Al descartar el campo del arte como posibilidad para ubicar a la administración, nos quedan tres alternativas: **que la Administración sea una ciencia, una técnica, o ambas cosas a la vez.**

Parecería que esta última es la apreciación correcta, pues la Administración tiene un objeto de estudio al que trata de conocer. Como tal operará en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento: la retrospectiva, la actual y la futura.

Para la consecución de este objetivo deberá aplicar como herramienta esencial el método científico y, por medio de él, elaborará teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de su objeto de estudio, esto es, las empresas u organizaciones; éste es el mundo de los teóricos y de los académicos de la Administración.

Pero también existe una técnica de la Administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad; éste es el mundo de los gerentes profesionales, mejor definido por el universal concepto de "management" o "gestión de organizaciones".

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad realimentada. Esto significa que el campo explicativo de la ciencia alimenta a la técnica; de sus progresos y estancamientos surge la realimentación para el campo de la evaluación y redimensión de las explicaciones científicas. Estas se revierten luego al campo explicativo y profundizan, reorientan o recrean el horizonte científico del foco de atención dentro del objeto de estudio (ver cuadro N° 2).

La Administración podría ser concebida, entonces, como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta; ésta es la actividad que se desarrolla en las universidades.

Sobre la base de este conocimiento, la ciencia de la administración genera hipótesis que permiten un nivel prescriptivo o normativo, íntimamente vinculado con la técnica de la administración, que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones de las distintas herramientas existentes para su consecución tal lo que se desarrolla en las empresas.

Cuando las empresas se apartan de sus objetivos, o se registran distorsiones que obliguen a una intervención para el cambio de alguna o de todas sus partes, la técnica de la administración vuelve a necesitar la ayuda de la ciencia de la administración para profundizar el conocimiento de la empresa y comprender qué es lo que está pasando y qué es lo que motiva su alejamiento de los objetivos. Sólo de esa forma la técnica de la administración podrá seleccionar la herramienta utilizable para eliminar las causas y los efectos distorsionantes.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica con todas las consecuencias que dicho procedimiento puede generar; esto es lo que le sucede a los empresarios intuitivos que no cuentan con gerentes profesionales.

Lo expuesto sobre ciencia y técnica exige una definición epistemológica por alguna de



las varias posiciones existentes. Para ello se debe conocer dentro de qué campo científico se encuentra el objeto de estudio de la administración ya renglón seguido identificar el método científico aplicable en cada caso.

Reiteramos que, cuando a veces se habla de empresarios que tienen un don natural para los negocios, no los negamos sino todo lo contrario, los admiramos y los necesitamos. A eso lo llamamos talento y capacidad de emprendimiento, pero no arte.

Si a estos empresarios talentosos se les acoplaran técnicos capaces, esto es, gerentes profesionales, se potenciaría la posibilidad de tener una empresa exitosa.

1.2. OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉTODOS PARA CARACTERIZARLO

¿Cuáles son las características de las empresas?

2.1. Propositiones e hipótesis

El objetivo de este punto está referido a la identificación de las características del objeto de estudio de la administración. Previamente se analizan los conceptos de foco de atención y de blanco y objeto de estudio científico.

En función de lo indicado, se enuncia, como hipótesis, que las empresas u organizaciones son la materia de estudio de la administración; se agrega un análisis y enumeración de las características distintivas de esta esfera de conocimiento.

Posteriormente se estudian los aspectos de la metodología científica procurando definir, por la parte, los contenidos de las teorías, de las leyes, de las hipótesis y de los modelos de la ciencia y, por otra, se analizan los muy importantes conceptos de avance y progreso científicos.

2.2. La empresa es el foco de la atención de la Administración

En toda ciencia tiene prioridad la búsqueda precisa y absoluta de su objetivo básico de estudio, para luego focalizar sobre él los esfuerzos de investigación y comprensión, construyendo a partir de allí una compleja red estructurada sobre la base de hipótesis, leyes, teorías y modelos.

Es nuestra intención desarrollar las distintas alternativas que caben a la administración en su búsqueda de las características de su objeto de estudio, así como también de un método científico de aplicación.

Nos basaremos en la hipótesis expuesta en el punto 1.4, esto es, que la Administración tiene dos cauces: el de la ciencia - que evidencia la existencia del objeto de estudio y el de la técnica - que supone un conjunto de contenidos instrumentales apropiados para el manipuleo, el control y / o la transformación del mencionado objeto de estudio.

A partir de este acuerdo, desarrollaremos una búsqueda que nos lleve a la identificación y análisis de las características específicas de las empresas u organizaciones, partiendo de nuestra hipótesis de base consistente en que ellas son el



objeto de estudio de la ciencia de la administración, y la razón de ser de la técnica, es decir, la gerencia.

2.3. Las empresas: análisis de sus características

Un conocido sociólogo estructuralista, PARSONS, considera a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Fundado en este concepto, otro autor estructuralista, ETZIONI, acota que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones; por el contrario, no están incluidas las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares. Los elementos o variables que ETZIONI considera para discriminar esta clase de unidades sociales que, siendo grupos humanos, no alcanzan a conformar una organización son justamente las características a las que nos hemos referido precedentemente.

Para este autor, las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:

1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;

2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización, remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia;

3) sustitución de personal, es decir que las personas cuyo desempeño no satisface pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante su traslado o su promoción.

Después de exponer estas tres características distintivas, ETZIONI acota que otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ejemplo, el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (por ejemplo, jefes tribales) y por la sustitución de sus miembros (por ejemplo, mediante el divorcio); pero la extensión de que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales a las que llamamos organizaciones. De ahí que las Organizaciones cuiden del control de su naturaleza y destino mucho más que cualquier otro grupo social.

ETZIONI define el concepto de organización en función de una apreciación marcadamente sociológica, para luego precisar, mediante un análisis comparativo entre el objeto organización y los restantes grupos o unidades sociales, cuáles son sus características distintivas.

Preocupación similar demuestra KLIKSBERG al desarrollar un análisis, que incluye a las definiciones de autores de diferente extracción, y concluye con su concepción de las



organizaciones y de sus características fundamentales.

Una de las definiciones citadas por este autor corresponde a MALINOWSKI, para quien, desde un punto de vista antropológico, la organización como institución social, es *"un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas"*.

De esta definición se pueden destacar los conceptos de: labor común, reglas, aparato técnico y sentido de identificación o propiedad de medios, que rodean al grupo organizado.

Esta definición sociológica de *institución* enfatiza las características de existencia de autoridad y su identificación en una cabeza. Otra de las características surge de la definición de organización de BARNARD, cuando expresa: *La actitud consciente y coordinada constituye la característica esencial de la organización.*

Advertimos en esta apreciación una coincidencia con lo señalado por ETZIONI en lo referente a la coordinación consciente, como nota destacable de la organización respecto de otros grupos. También para MARCH y SIMON el concepto de coordinación resulta importante; en su libro dicen: *Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central.*

ARGYRIS, por su parte, expone otra característica importante que es la racionalidad con que las organizaciones desarrollan sus actividades. A esta variable, ARGYRIS la considera como *la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.*

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda del concepto de organización tiene dos tratamientos: uno muy simplista, denominado método empírico, y otro más profundo y completo, denominado método analítico. Con esta segunda postura nos sentimos identificados, al igual que los autores citados.

Ambas formas de tratamiento del tema merecen, sin embargo, ser conocidas; para ello las presentamos a continuación:

A) **Método empírico**: este método ha sido desarrollado por ciertos autores de administración basados en una notable experiencia realizada generalmente en el campo profesional como consultores o asesores. Operativamente consta de los siguientes pasos:

- a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen;
- b) categorización de las organizaciones según sus aspectos;
- c) clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias.

Como se aprecia, el nivel de consistencia de este método es reducido; depende fundamentalmente del grado de experiencia de quien lo aplique y aun así resulta muy difícil definir las características por carecerse de una lógica común y de precisión semántica.

Es el método que han utilizado los clásicos y neoclásicos de la administración, que



trataron de avanzar mediante la integración de las comparaciones entre organizaciones de distintos tipos y formas.

Erróneamente, procuraron construir una ciencia de la administración sobre la base de la experiencia y de la comparación de hechos, para ir conformando, por características comunes, las leyes, principios y reglas de aplicación general. En suma, es el método empírico puro del positivismo.

Se ejemplifica a continuación cómo opera este método:

a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen:

- 1) empresas con fines de lucro;
- 2) el Estado;
- 3) las cooperativas;
- 4) las instituciones civiles;
- 5) los sindicatos;
- 6) los partidos políticos;
- 7) los ateneos culturales;
- 8) los clubes;
- 9) las fuerzas armadas;
- 10) las iglesias;
- 11) las empresas mixtas;
- 12) las empresas del Estado autónomas y autárquicas, etcétera.

Corresponde luego aplicar el segundo paso, o sea:

b) categorización de las organizaciones según sus aspectos comunes:

1) según la forma de integración del capital:

- privadas;
- estatales;
- mixtas.

2) según sus fines u objetivos:

- con fines de lucro (las empresas);
- sin fines de lucro:

1. con fines comunitarios;
2. con fines religiosos;
3. con fines culturales;
4. con fines políticos;
5. con fines deportivos;
6. con fines gremiales;

3) según su forma jurídica:

- unipersonal (aunque formada por varios individuos);
- colegiada o institucionalizada:
 1. anónima;
 2. civil;
 3. de responsabilidad limitada;
 4. colectiva;
 5. cooperativa;
 6. de capital e industria;

4) según el origen de su capital:

- nacional;



- extranjera;
- mixta;
- 5) según su sistema de autoridad:
 - autoritarias:
 - 1. propiamente dichas;
 - 2. paternalistas;
 - 3. burocráticas;
 - participativas:
 - 1. propiamente dichas;
 - 2. de cogestión;
 - 3. de autogestión;
- 6) según su tamaño:
 - 1. grandes;
 - 2. medianas;
 - 3. pequeñas.

Debe considerarse esta categorización como meramente enunciativa, ya que puede ampliarse según otros atributos. El tercer paso es:

c) clasificación, por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias. En este paso cada autor realiza su interpretación personal.

B) Método analítico: es mucho más profundo que el anterior. No utiliza solamente la observación de los hechos, principal atributo del método empírico puro, sino que además incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza a las Organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno.

Simultáneamente con la estructura del Objeto de estudio, este método procede a efectuar la prueba de consistencia, comparándolo con los objetos de otras ciencias y demostrando en cada caso que son distintos en función de las características diferenciales analizadas.

Ejemplificando, en el caso de las organizaciones se pueden analizar sus diferencias con los objetos de estudio de la sociología, de la economía, de la ingeniería, de la contabilidad, etcétera.

Consideramos a este **método analítico** como el más apropiado para utilizar en administración, tanto por su mayor nivel teórico como por sus posibilidades operativas de aplicación.

Sin embargo, no todo es desechable en el método de la tipología. Merecen rescatarse algunas contribuciones, no ya en su nivel metodológico, sino en sus aspectos prácticos que pueden considerarse como extensivos y complementarios del método analítico.

A la ampliación del concepto de organización que puede brindar la enumeración y categorización de los distintos tipos (como se vio en a] y b]), no la consideramos una base coherente de definición metodológica, pero sí una posibilidad concreta de particularizar el análisis diferencial de los objetos, dentro de una gran clase.



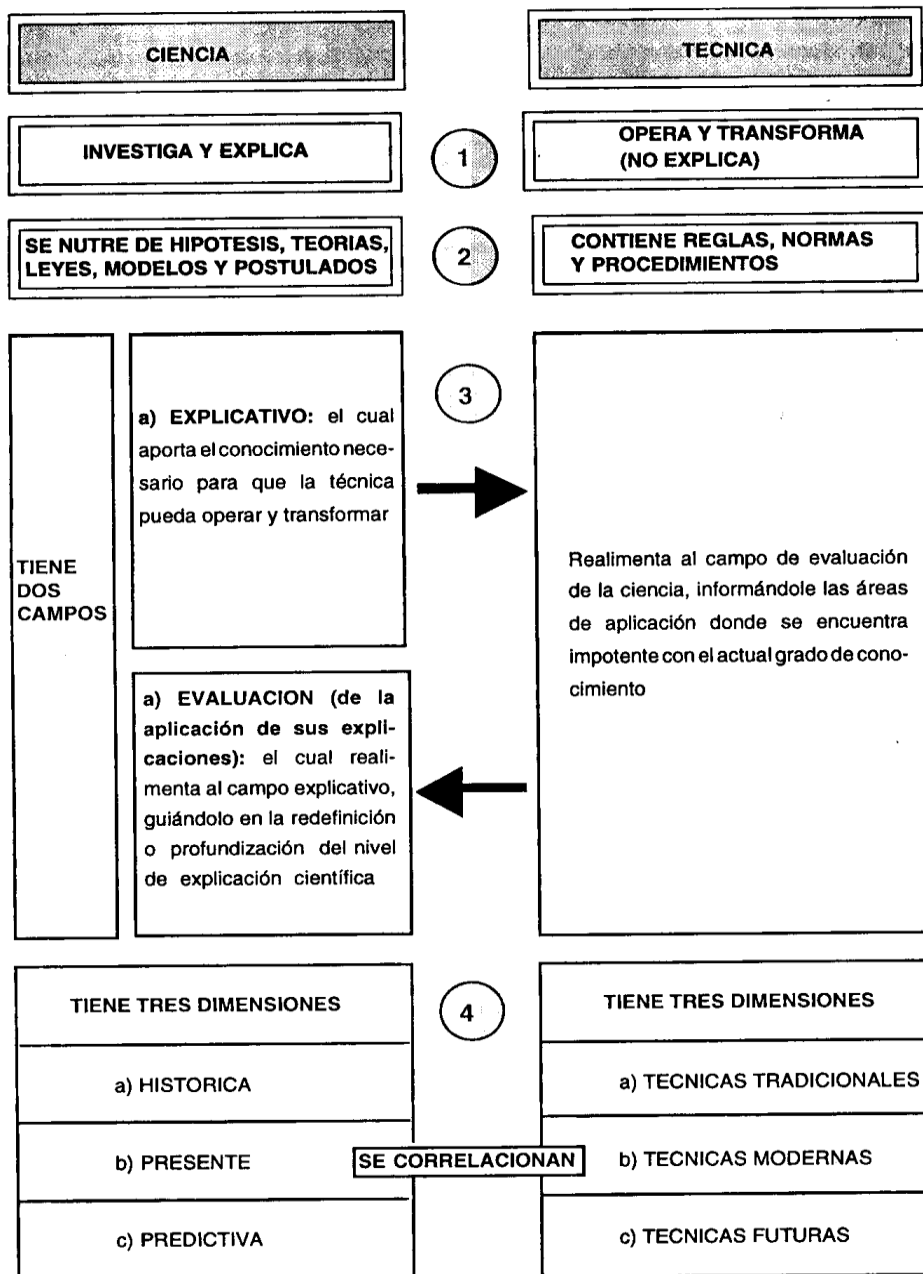
Asociada al método analítico, de donde provendrán las características del objeto, la tipología puede ampliar el espectro en un sentido descendente, brindando un análisis específico de ramas o áreas por medio de una estructuración en sub-objetos, sub-tipos o sub-clases.

Sintetizando, puede considerarse como correcta la aplicación del método analítico, complementándolo con la descripción tipológica como una forma de ampliar el campo de estudio de las características de las distintas organizaciones.

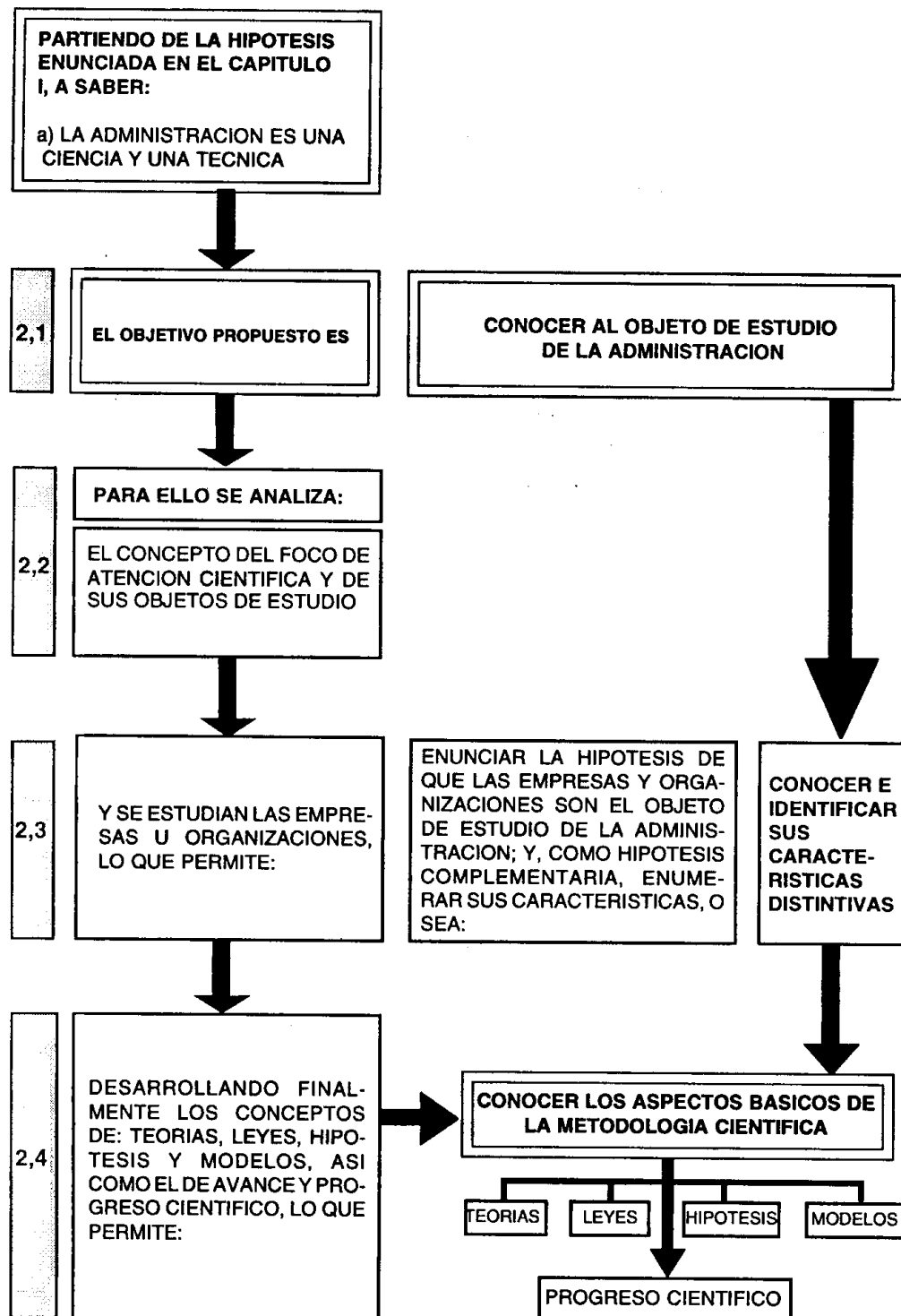
En nuestra opinión, **las características que permiten una adecuada definición de empresa o de organización (posibilitando, en consecuencia, una precisa identificación del objeto de estudio de la ciencia de la administración), son las siguientes:**

- 1) es un **grupo humano con caracteres de institución social**, según la definición que de ésta hacen la antropología y la sociología. Se diferencia de los grupos humanos, objeto de estudio de la sociología, por las características que se citan a continuación (punto 2 en adelante). Las culturas y subculturas que conforman a esta institución social tienen particularidades que la alejan del objeto de estudio de la antropología;
- 2) es una **institución social, en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista**; esto quiere decir que tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes;
- 3) la particularización de **cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos**;
- 4) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, **pero racional y consciente**, en función de la coordinación individual y grupal. He aquí una de las características distintivas de los grupos humanos corrientes;
- 5) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero **coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones** que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo;
- 6) dentro de este grupo **existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros**;
- 7) esta institución social cuenta con **una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros**. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo;
- 8) esta institución social **está influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto**, al cual, por su parte, también influye;
- 9) esta institución social **no persigue exclusivamente fines de lucro**, sino que las que lo hacen son sólo un tipo entre las muchas organizaciones que existen;
- 10) dado que el **Estado y las organizaciones de su órbita** se pueden incluir por sus características dentro de lo descrito en los nueve puntos citados, concluimos que se encuentra dentro del campo de estudio de la administración, aunque por sus particularidades, en una **sub rama de la Administración, denominada Administración Pública**.





Análisis de la relación entre la ciencia y la técnica





1. 3. LA ADMINISTRACIÓN COMO SISTEMA DE OBSERVACIÓN, ANÁLISIS, GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Siempre resulta atractivo, sobre todo por estas tierras, comenzar hablando de fútbol. Si digo "este domingo voy a ver fútbol por TV", me estoy refiriendo a una actividad de observación enteramente pasiva: miraré algo desde afuera, sin intención ni posibilidad de influir en lo que veré en la pantalla. Si digo "esta noche iré con los muchachos a charlar de fútbol", se tratará del análisis, sobre la base de uno o varios partidos que se supone habremos visto, y a una discusión, más o menos apasionada, en la cual la observación ya no es pasiva sino activa: pese a que no podemos cambiar lo que se jugó, opinamos desde nuestras preferencias, experiencias y escalas de valores, con objetivos conscientes o inconscientes (por lo general: convencer al otro). Por otro lado, si somos directivos de un club o tenemos alguna responsabilidad en un equipo, el análisis podrá tener un efecto de transformación: algo que, a través de nosotros o por otros, se tratará de hacer de manera distinta, sea dentro de las normas existentes, sea con el propósito de cambiarlas. Pero si un chico dice: "mami, me voy a jugar al fútbol", la referencia es a una acción, un acontecer de cierta prolongación en el tiempo, irreplicable (ningún partido es igual a otro), en el cual el sujeto estará involucrado desde adentro, no desde afuera.

De estas cuatro posibilidades -por supuesto, en relación con la Administración, no con el fútbol- trata este punto: la mera observación, nunca enteramente neutral; el análisis, que podrá ser mayormente descriptivo-prescriptivo, descriptivo-crítico, o una mezcla de ambos; el accionar administrativo mismo, o sea (desde adentro), la gestión en el sentido más amplio; y, como caso especial, la puesta de dicho accionar o gestión al servicio de un proceso de transformación.

Antes de considerar estos cuatro aspectos, debemos hacer una digresión. El recordado maestro William Leslie Chapman, cada vez que hablaba del tema que nos ocupa, aclaraba si se estaba refiriendo a Administración con "mayúscula" o a administración con "minúscula". Viene al caso para indagar sobre nuestra postura como observador, investigador, actor y "activista", con respecto tanto a la Administración como a la administración.

Aun a riesgo de anticipar conceptos que se estudian con mayor detalle en otro punto recordemos, como dice J. I. Jiménez Nieto, que "toda institución es un sistema político, económico y psicosocial, que emite y recibe valores sociales y fines" sintetizando el concepto de "Institución" de Jiménez Nieto del siguiente modo:

Es un sistema político, por ser centro de interacción de poder, autoridad, obediencia, mecanismos de legitimación, demandas, clientelas, apoyos, normas y controles.

Es un sistema económico, porque en él interaccionan medios escasos, fines alternativos y mecanismos relativamente racionales de aplicación de medios a fines, según criterios de maximización ética o utilitaria, ideal o positiva, y cualitativa o cuantitativa, dentro de un ambiente cultural dado.

Es un sistema psicosocial, puesto que en él interactúan seres humanos que prestan a la institución su capacidad para desempeñar roles formales y despersonalizados.

Es un sistema de comunicación, en cuanto centro de emisión, recepción y elaboración de datos y conceptos, mediante los cuales se elaboran las relaciones e interrelaciones de todos sus elementos.

Es un sistema teleológico o intencional (purposefull), como centro de emisión y recepción de valores sociales y de fines, que pueden ser legítimos o ilegítimos, económicos, sociales, deportivos, religiosos o morales, permanentes o pasajeros, expresos o tácitos, exógenos o endógenos.

Es un sistema administrativo que usa recursos en función de criterios de maximización institucional y cuenta con una organización formal en la que las funciones administrativas



de gerencia, producción, aprovisionamiento de recursos y equilibrio de insumos y productos se atribuyen con mayor o menor claridad a órganos más o menos especializados, son desempeñadas por individuos con roles tipificados que deciden el qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto, con qué y para qué de la acción institucional.

Más allá de ciertas particularidades semánticas -institución, organización, administración- el texto resulta útil para señalar que solamente el último ítem, al menos en su aspecto más operativo, podría corresponder a la administración (con minúscula), tratada aquí sólo de manera tangencial. Sin embargo, queremos rescatar la importancia de esa "administración menor" que, si bien "no transforma" las organizaciones, define en gran medida la calidad de la gestión.

Sobre todo si distinguimos, el planeamiento y la gestión propiamente dicha como dos instancias separadas aunque interrelacionadas. Es así como la buena preparación y el eficaz desempeño del "administrador del club" (o del consorcio, o de la ONG, etc.) y aún el responsable de lo que suele llamarse "sector administración" del club, de una PYME, etc. pueden, algunas veces, definir el éxito o el fracaso del emprendimiento, casi tanto como las decisiones estratégicas que se toman a niveles más altos.

Vale la pena detenerse en la relevancia de los citados aspectos políticos, económicos, psicosociales, comunicacionales y de intencionalidad, a los que agregaríamos aspectos culturales, ecológicos y tecnológicos, todos absolutamente cruciales para la Administración. Es por ello que la consideramos una transdisciplina, y a esa concepción debiera tender cada vez más la estructura académica, sobre todo en los posgrados. La transdisciplinariedad surge, entre otros motivos, del carácter multidimensional del enfoque sistémico y de la vocación de vincular las ciencias que hace a su esencia desde el origen mismo de la Teoría General de Sistemas. En la Argentina, "FundArIngenio", Fundación Argentina para el Talento y el Ingenio, viene trabajando en Santiago del Estero desde hace años en un Seminario Internacional sobre Sistémica Transdisciplinar.

1. La Administración como sistema (como objeto) de observación

Definidas esas dos categorías, con mayúscula o minúscula, respecto de la "Administración", no cabe hablar de observación lisa y llana.

Tanto si se trata de la organización en abstracto o de alguna de sus modalidades, como si la referencia es a una organización en concreto, el observador -sea desde afuera, o desde adentro- no puede (¡no debe!) desprenderse de su juicio basado en su escala de valores, su experiencia, su "Weltanschauung" o visión del mundo. Admitir la total neutralidad sería equivalente a poner aquel sistema político, económico, psicosocial, comunicacional y, sobre todo, intencional, al servicio de cualquier cosa. Por eso aquí se expone el imperativo ético de toda organización, cualquiera sea su sector o modalidad.

Por otro lado, aventuramos la posibilidad (con mucha cautela) de que, con respecto a la administración con minúscula, sí sea lícita la observación neutral, cuando aquellos elementos políticos, económicos, psicosociales y comunicacionales no jueguen un papel significativo. Sin embargo, convendrá cerciorarse de que aquellos elementos más complejos realmente no tengan vigencia, lo cual hoy en día es muy improbable.

2. La Administración como sistema de análisis

Cabe hacer tres precisiones en el caso del análisis. Primero, no nos referimos al análisis en el sentido de "estudio de un problema a través de sus partes", lo cual va en dirección contraria al enfoque sistémico que aquí sostenemos, sino en el de "observación crítica y exploración tanto holística como analítica propiamente dicha". Vale decir, aceptando el uso habitual (y consagrado en varios programas de la materia Adminis-



tración) de la virtual equivalencia "analizar = pensar".

En segundo lugar, en materia de análisis ya no se requiere distinguir entre Administración y administración: ambas pueden y deben ser analizadas, aun cuando los criterios serán distintos: en función de eficacia la primera, y de eficiencia la segunda.

Por último, en este caso debemos distinguir dos posibilidades: la Administración como objeto o como sujeto del análisis.

Como objeto, la Administración es lo analizado. Vale decir, una definición similar al concepto de Administración como "sistema de observación" que acabamos de interpretar, pero con el agregado crítico y prescriptivo. De dicho análisis crítico y prescriptivo trata mayormente esta asignatura. De allí se deriva nuestro mensaje a los estudiantes: piensen con criterio propio, planteen siempre el porqué y el para qué, no acepten nada porque sí (ni siquiera lo que se afirma en la cátedra).

Como sujeto, por otra parte, la Administración es "instrumento y ayuda para analizar". Vale decir, una suerte de llave que nos permite comprender mejor lo que les pasa a las personas, a las organizaciones y a la sociedad toda. Significa que con frecuencia podremos utilizar los elementos científicos de la Administración para -al igual que otras ciencias como la sociología, psicología o economía- aplicar nociones de esta disciplina a la comprensión de la realidad.

Al hablar de Administración como sujeto, no olvidemos que el verdadero sujeto es la persona. El destinatario final de la "socio-economía", (Término oficializado por *Amitai Etzioni*, fundador de S.A.S.E., "Society for the Advancement of Socio Economics"), es siempre el conjunto de mujeres y hombres que forman la sociedad. Vale decir: el análisis irá mucho más lejos, e indagará en qué somos socios. Por ello, no vemos la Pyme, ni la empresa en general, en forma aislada, sino considerando su papel en el contexto. Y por eso nos hacemos la pregunta "¿por qué enseñamos Administración?" y el planteo de la Empresa como subsistema de la Sociedad.

3. La Administración como sistema de gestión

Siguiendo con la metáfora futbolística, digamos que la importancia de las palabras de los de afuera es relativa: lo esencial es lo que pasa en la cancha. De igual modo, lo fundamental es la real "performance" (Desempeño más resultado), de cada unidad administrada.

Gran desperdicio sería, en efecto, si lo que se enseña en las cátedras y lo que se escribe en los libros no tuviera efecto en el funcionamiento y en los resultados de las empresas, de las organizaciones sociales y de los organismos del sector público. Sin embargo, admitamos también que la aplicación al mundo real de cuanto expongamos en la cátedra no es automática. Una cosa es la Administración que se enseña y otra la que sucede en, con y por las organizaciones.

En cierto modo, es una lástima que utilicemos el mismo nombre, Administración, para un área de conocimiento (o sea, de pensamiento, estudio, investigación y construcción de doctrina) y para un área de acción (o sea, del mundo real, de lo que sucede, no de lo que se piensa). En inglés existe, para otra disciplina, una distinción terminológica que para nuestro tema nos vendría bien: se utiliza "*economice*" para lo que se estudia y "*economy*" para lo que sucede.

Agreguemos que no se trata solamente de la clásica brecha entre teoría y práctica en razón de nuestras falencias cognitivas (no saber lo suficiente para manejar con eficacia una organización). También se bifurca muchas veces el camino en función de intenciones,



intereses y escalas de valores (no querer adoptar determinadas nociones de buena gestión). Es propósito de este curso, precisamente, achicar lo más posible esas dos brechas, entre teoría y práctica, y entre lo que debe hacerse y lo que se hace realmente.

¿Por qué es importante? Creemos que principalmente por tres motivos bastante obvios: (a) porque una organización bien conducida logra cumplir mejor sus objetivos, cualesquiera sean; (b) porque claras nociones de Administración ayudan a elegir mejor tales objetivos, y (c) porque una buena gestión hace más agradable la actuación de los involucrados en todos los niveles.

Hemos utilizado tres términos como virtuales sinónimos, pese a que en rigor tienen distintas connotaciones, por lo que se hace necesaria una aclaración. En su sentido amplio, hemos considerado equivalentes (salvo que se señale lo contrario) los conceptos de **"conducir"**, **"administrar"** y **"gestionar"** una organización. En cambio, en sentido estricto, la **"conducción"** apunta más alto: a la dirección superior y al planeamiento estratégico; la **"gestión"** apunta más bajo: al manejo operativo, a lo que viene después del planeamiento, o sea su ejecución. La Administración (con mayúscula) abarca tanto la conducción como la gestión propiamente dichas: así es como la concebimos. En cierto modo, ese es el motivo por el que utilizamos una palabra en inglés en ciertas ocasiones. En efecto: "management", a nuestro juicio, abarca desde la Dirección Superior hasta el manejo Operativo. Es ese significado amplio, con aspectos diferenciados, interrelacionados e integrados, o sea claramente sistémicos, el que le damos al nombre Administración en esta asignatura.

4. La Administración como sistema de transformación

Debemos volver a la alternativa mayúscula/minúscula. En la administración, con la connotación netamente operativa que le hemos asignado, la transformación se manifiesta mayormente de dos maneras: (a) mediante actividades de mejora, de innovación tecnológica y/o de calidad total de los procesos administrativos propiamente dichos, y (b) mediante la adaptación de dichos procesos a los cambios estratégicos que se operan a nivel más alto. En ambos casos, se trata de una "mejora", aun cuando el caso (b) aparece fuertemente relacionado con el diseño del párrafo siguiente.

En la Administración, con su carga política, económica, psico-social, comunicacional e intencional a que hicimos referencia, el aspecto de la transformación se vuelve absolutamente central. Hasta el punto en que casi podríamos decir que si no estuviéramos frente a cambios que provocan transformaciones en las organizaciones, la teoría y práctica de la Administración, y por ende lo que enseñamos y escribimos, sería mucho menos relevante.

¿A qué cambios nos referimos? Para el emprendedor y el empresario, cambian vertiginosamente las oportunidades, las formas de hacer negocios, los peligros. Se abren y cierran mercados, fuentes de aprovisionamiento de insumos, de financiación. Aparecen cada día nuevas tecnologías que compiten o desplazan a las anteriores. Más importante aún: se ponen en plena vigencia las responsabilidades éticas, ecológicas y sociales, antes existentes pero no tan percibidas y no tan críticas. Hay cambios generacionales, que no por ser más pausados y predecibles son menos importantes en las empresas de familia, tan numerosas en la Argentina. Para las organizaciones sociales, cambian las necesidades a cubrir, las prioridades, los medios disponibles, los apoyos, incluso la imagen pública. Para los organismos del sector público puede cambiar -en más o en



menos- la dotación presupuestaria, el apoyo político, la definición de su función, y hasta la justificación de su existencia.

Las organizaciones responden a tales cambios con transformaciones a distintos grados de intensidad y amplitud. A veces, alcanza con actualizar algunos procesos o apelar a una receta de moda. Mas casi siempre, ambas soluciones fracasan y se vuelven en contra, precisamente porque pretenden resolver problemas complicados como si fueran simples. La complejidad es el rasgo predominante en el contexto actual en los negocios, enfrentando un mundo cada vez más cambiante, en el que ya no sirven las experiencias del pasado.

Cuando la empresa no reacciona en forma adecuada, se produce un desfase entre lo que se hace y lo que se debería estar haciendo ante las nuevas circunstancias.

Cuando ello ocurre, los éxitos del pasado no ayudan, sino todo lo contrario. Evitar tal desfase, o aminorar la brecha si ya hubiese ocurrido, es la misión esencial de la Administración, ayudando a sortear los peligros y aprovechar las oportunidades que los cambios generan.

Bibliografía:

Básica:

“Administración & Estrategia - Teoría y práctica” de Jorge Hermida- Roberto Serra- Eduardo Kastika - Edic. Macchi - Bs. As. 1.998.-

“Administración, Aprender y actuar– Management sistémico para Pymes” de Jorge Herrscher – Alfredo Rébora y Claudia D’annunzio - Granica, Bs. As. 2.009

Complementaria:

TAYLOR, F., Principios de la administración científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1969.

FAYOL, H., Administración industrial y general, El Ateneo, Buenos Aires, 1969,

KOONTZ, H., y O'DONNELL, C., Principios de dirección de empresas, McGraw Hill, Nueva York, 1961.

SIMON, H., El comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1963, DRUCKER, P.: La gerencia de empresas, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1963,

TIMMS, H., Sistema de decisión gerencial, El Ateneo, Buenos Aires, 1970,

PARSONS, T., “Structured process in modern societies”, Free Press, USA, 1960,

ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972.

MARCH y SIMON, H. A., Teoría de la organización, Ariel, España, 1961 ARGYRIS, C., Personalidad y organización, Harpers, USA, 1957

KLIKSBERG, B., El pensamiento organizativo, Depalma, Buenos Aires, 1971