

nidas, salvo al riesgo de llevar la tensión social en la industria a un nivel insostenible. Por otra parte, en su avance, las ciencias sociales fueron produciendo datos en favor de la argumentación de que un cambio aumentaría los beneficios de la empresa en el largo plazo en lugar de disminuirlos. En ese marco, de nuevas necesidades, surge para contestarlas, en la tercera década del siglo, la escuela sociológica. Parte de su tarea fue demoler el aparentemente eficiente edificio del tradicionalismo, y la cumplió a satisfacción. Menor fue su éxito, en cambio, en el plano de crear una alternativa auténticamente real a él. Influidas por su origen y su función, las elaboraciones de la escuela dejaron de lado los problemas fundamentales que ofrecía la realidad de la industria y se fueron concentrando en la producción de un conjunto de técnicas básicamente manipulativas del hombre, conocidas con el pomposo nombre de "relaciones humanas". Este tipo de aproximación, científicamente débil por naturaleza, se hizo pasible de duras críticas, desde diversas direcciones.

Las condiciones históricas siguieron variando. Las últimas décadas registraron como un fenómeno central la expansión continua y acelerada de la gran empresa y la inserción de las burocracias en todos los campos de la actividad humana. Se plantea entonces como una necesidad práctica la de contar con teorías y tecnologías que aumenten la eficiencia de organizaciones enormes, con recursos múltiples, proyectadas en el largo plazo. La escuela "teoría de la organización" trata de satisfacer esta nueva necesidad. Al mismo tiempo intenta, con algunas de sus principales elucubraciones teóricas, legitimar ideológicamente aspectos altamente criticados del comportamiento y la finalidad de las grandes organizaciones: sus metas en materia de objetivos, los fenómenos de concentración de poder, etc. Su condicionamiento al cumplimiento de estas funciones llevó a sus cultores a incurrir también, a pesar de su elevado nivel de elaboración científica, en omisiones esenciales. Surgen así como teorías centrales de la escuela, construcciones faltas de basamento empírico suficiente, de limitada contrastabilidad y carentes de elementos básicos de la realidad. También aquí el lógico aluvión crítico impugló gran parte de estas discutibles aportaciones.

La historia de la administración resulta, pues, la de una disciplina con una alta dependencia de un peculiar tipo de fuerzas históricas, y cuyos logros estuvieron de hecho condicionados y limitados a las necesidades de esas fuerzas.

Esta dependencia explica, en medida importante, la fragilidad de gran parte de la doctrina. Ha resultado muy fácil a cada una de las escuelas refutar y destruir totalmente hipótesis fundamentales de las otras, y a los críticos externos criticarlas en su conjunto. También explica el evidente atraso de la disciplina en aspectos imprescindibles para el desarrollo de cualquier ciencia. Los problemas más relevantes, en el orden epistemológico, semántico, metodológico y de relevamiento empírico, no se hallan resueltos e incluso muchos de ellos no han sido todavía correctamente planteados. Tras ese atraso puede entreverse la influencia negativa del vigoroso pragmatismo: resultados, y a corto plazo, a la que la gran empresa sometió al desarrollo de la administración.

El camino recorrido, fuera de sus aportes válidos apuntados a lo largo de la obra, tiene el valor didáctico de señalar, con sus errores, los puntos que deben variarse profundamente y las dependencias que deben superarse. Adoptando la actitud de aprovechar al máximo la enseñanza que surge de los errores cometidos, se ha preparado en el capítulo siguiente el boceto de una serie de elementos a ser considerados, en la conformación de una "escuela científica de la administración".

CAPITULO 30

Elementos para una escuela científica de la administración

"... Según la venerada y triunfante tradición de la ciencia aparentemente libre de valores, el investigador no asume posición moral alguna, simplemente informa sobre sus resultados, y éstos si son válidos pueden ser usados por cualquier grupo interesado... Pero esta cómoda solución de un problema de abdicación de la responsabilidad, resulta no ser en absoluto una solución inicial de la investigación científica, ha sido condicionada por el valor implícito del investigador..."

"... Considero el momento apropiado para exponer mi tesis que la historia de las ciencias sociales está sujeta interna y orgánicamente en sus niveles inferiores y superiores a perspectivas éticas, a lo que Nadel bien denominó: ideas sobre lo valioso... Sostengo además que la supresión de este compromiso de las ciencias sociales con las perspectivas éticas no lleva a un mejor trabajo científico, sino por contrario, a una serie de consecuencias desastrosas..."

IRVING L. HOROWITZ

El presente capítulo tiene por finalidad indicar una serie de elementos conceptuales y metodológicos que el autor considera imprescindibles, para que llegue a plasmarse una escuela científica de la administración. Esquemáticamente entendemos por tal a un conjunto de construcciones conceptuales, que cumplan con las funciones de explicación, retrodicción y predicción, del comportamiento de las organizaciones al nivel más profundo, y que reúnan los rasgos reveladores del conocimiento científico: contrastabilidad, respaldo empírico, consistencia, etc. Por separado iremos discerniendo lo referente al sistema de valores, nivel de análisis y metodología que deberían caracterizarla. En cada caso, además, se irán haciendo referencias a las principales deficiencias de las escuelas comentadas que tendría que superar la nueva escuela.

Si bien no puede hablarse en la administración actual de una corriente de pensamiento organizada que responda a los rasgos que se mencionarán, existen desde ya obras y autores donde ellos aparecen vigorosamente planteados.

I. EL SISTEMA DE VALORES

Un primer problema que deberá plantearse una "escuela científica de la organización" es el de la axiología de los mismos investigadores. El tipo de relación histórica establecido en nuestro siglo entre la gran empresa y la administración, han determinado, como se ha visto, que de hecho la axiología de la gran empresa constituyera el numen de la axiología de los investigadores. Una escuela científica deberá analizar este hecho como punto de partida, tomar conciencia de él, y propugnar el definitivo reemplazo de esa axiología dependiente y condicionada. Le corresponderá proponer como valores básicos de la nueva axiología la correspondencia estrecha entre la tarea que se desarrolle en la administración, y las necesidades y problemas fundamentales de la sociedad específica a que pertenecen los investigadores. La administración tiene que cumplir una función social y nacional positiva y transformadora, y esos criterios de valor tendrán que presidir la elección de temáticas, la fijación de prioridades de investigación y el conjunto del esfuerzo en este campo.

En segundo término, un punto de partida básico para la nueva escuela ha de ser la consideración de los factores ecológicos. Se ha de intentar superar definitivamente la noción de la organización como un sistema cerrado, que tanta distorsión doctrinal llevó a la evolución de la materia.¹⁶ La organización ha de verse desde la única perspectiva real, la de un subsistema de un sistema más amplio, el contexto. En tal sentido, esta escuela ha de cuidarse en no caer en hipótesis recientes que asignan a esta

¹⁶ La visión de la organización como un sistema cerrado, parece haber tenido también efectos negativos sobre las modalidades de la enseñanza en administración en EE.UU. En efecto, si se acepta la noción de sistema cerrado, el énfasis en la enseñanza se dirigirá a los instrumentos técnicos específicos, de combinación y manejo de recursos, y se dejarán de lado los conocimientos necesarios para formar en una comprensión científica del contexto. Ese ha sido el caso americano. Así lo resaltan los famosos informes PIERSON (*The education for american business*) y GORDON y HOWELL (*Higher education for business*). Ambos ponen el énfasis en la carencia de una educación de base, formativa y humanística, en las escuelas de negocios. Pierson escribe: "... en el presente muchas escuelas están graduando estudiantes que no han tenido sino la más leve exposición de antecedentes básicos o temas de herramientas básicas. La vasta mayoría de estudiantes que reciben grados subgraduados de estas instituciones, tienen muy poco o ningún trabajo en alguna de las humanidades fuera de la inglesa, en matemáticas de colegio, en alguna de las ciencias más allá de un singular curso de un año, o en alguna de las ciencias sociales fuera de economía y posiblemente historia" (FRANK C. PIERSON y otros, *A study of University College programs in business administration*, Mc Graw-Hill, New York, 1959, p. XII).

relación organización-medio un carácter "naturalista".¹⁷ La supervivencia, destrucción o expansión de la organización, no están ligadas a ningún proceso naturalista fatal, sino al tipo de juegos de poder que se dan en el medio y al papel que cumple en ellos.

En tercer término, la nueva escuela debería contar entre sus premisas con una imagen real del hombre. Para ello, estará obligada, como se verá con detalle al estudiar el problema del nivel de análisis, a buscar el contacto interdisciplinario con las ciencias especialmente volcadas al tema. Deberá elaborar en coordinación con la psicología, la sociología, la antropología, la fisiología, etc. El hombre al cual tendrá que apuntar, habrá de reunir todas las dimensiones que lo conforman en la realidad sin ninguna omisión. Deberá verse como un ser psicológico y social, ubicado en un contexto, participando de grupos, conformando sobre la base de sus pertenencias y su especificidad su estructura de personalidad, y produciendo una conducta coherente con todo ello.

En cuarto término, también la escuela deberá utilizar una imagen correcta de la organización. Una imagen que la considere, como ya se señaló, como una unidad enmarcada en el contexto, que atienda a sus conexiones con él y a sus relaciones interorganizacionales.

Una imagen que contemple cada uno de los procesos que se dan en el seno de la organización, los derivados de la formalización que procura implantar y hacer observar la dirección, y los provenientes de las corrientes de informalización que brotan de múltiples fuentes.

La perspectiva de la organización con la cual se labore, deberá incluir los procesos de pugna política, las vías de información formal e informal, la trama de los grupos sociales, los procesos de liderazgo, etcétera.¹⁸

¹⁷ Existen autores modernos que ven a la empresa como un sistema abierto en plena interacción con su medio, y agregan a ello nociones de extracción biológica y física, sosteniendo que esa interacción conduce a un equilibrio de supervivencia de modo natural. LELAND S. BURNS menciona en *Teoría de la conducta empresarial a partir de las ciencias físicas* (incluido en JOSEPH W. Mc GUIRE, *La conducta empresarial*, Editorial Hobbs Sudamericana, traducción de O. Molina, Bs. As., 1965, ps. 54 a 70), varias variantes de esa posición. Así, partiendo de ella, BOULDING utiliza el concepto fisiológico de "homeostasis". Según su concepción, existe una tendencia natural al equilibrio homeostático de la firma. Cuando este equilibrio está dificultado por factores del medio ambiente, automáticamente entran a jugar fuerzas que llevan al equilibrio del estado homeostático previo. La empresa, en lugar de desempeñar un papel activo, jugaría un papel reactivo. El mismo concepto es aplicado desde otra perspectiva por KNATH. Para él, la supervivencia de la firma requiere el mantenimiento de su posición en el mercado. Cuando existen retrocesos, la homeostasis lleva a un regreso a la posición previa. Otro punto de vista, ubicado en la misma tesitura de reequilibrio automático, es el de ALCHIAN. Según él, en búsqueda de la supervivencia la firma tiende a imitar el comportamiento de las firmas más exitosas, que son las que tienen largos lapsos de supervivencia en su haber. Mediante ello la firma se adapta al medio ambiente, que a su vez la selecciona para sobrevivir, de igual modo que la naturaleza selecciona a las plantas que sobreviven, en virtud de que tienen los requisitos necesarios para adaptarse al medio físico. Si bien implican una superación sobre la noción de la empresa como un sistema cerrado, heredada de la economía clásica, las tres teorías se basan en un planteo naturalista, que no tiene comprobación empírica a su favor y que lleva a modelos irreales. Si, en cambio, la tiene la consideración de la organización como factor activo no en un juego naturalista, sino en un campo de fuerzas sociales en pugna.

¹⁸ PHILIP SELZNICK marca la importancia de la vida interna de la organización, de este modo: "La organización, vista como una economía, está necesariamente condicionada por los estados orgánicos de la estructura concreta, los cuales se encuentran fuera del alcance de la delegación y el control sistemático... Se ha reconocido implícitamente en la práctica y explícitamente en la obra de varios investigadores que la posibilidad de manipular el sistema de coordinación depende del grado en que dicho sistema esté operando dentro de un medio de real atractivo para los participantes individuales, y bajo condiciones que aseguren la estabilidad de la autoridad" (ob. cit., p. 2).

Finalmente, la escuela tendrá que integrar, como una realidad "estratégica" de la vida de las organizaciones, la presencia del conflicto en sus variadas formas. Los diversos tipos de conflictos: la lucha por el nivel de salarios y la estabilidad laboral, los conflictos ligados a la insatisfacción en el trabajo, los derivados de problemas económico-sociales planteados en el contexto, etc., deberán ser cuidadosamente estudiados, en su origen, dinámica de desarrollo y consecuencias sobre la organización y el hombre.

II. EL NIVEL DE ANÁLISIS

UNIVERSALIDAD.

El campo de estudio de una escuela científica no deberá ser la empresa económica, o un tipo de organizaciones en particular, sino todo ente que reúna las calidades necesarias como para que pueda definirse como una "organización".

HISTORICIDAD.

La nueva escuela de la organización tendría, en segundo lugar, que insertar todo análisis en el decurso histórico. El carácter de ciencia abocada al estudio de fenómenos sociales y humanos de la administración, exige de ella una actitud acentuadamente historicista. El desarrollo mismo de esta obra ha permitido ratificar la profunda historicidad de la administración y de su objeto de estudio. Los condicionamientos históricos tienen vigor en todos los terrenos, desde el desarrollo de las ideas en la materia, hasta la factibilidad de la aplicación de ciertas tecnologías. El nivel de análisis en que se ubique la nueva escuela ha de considerar en primer lugar esta calidad especial. Ningún hecho o proceso, incluida la organización misma, pueden tomarse como sistemas cerrados en el tiempo. Deben verse, por el contrario, en el acontecer de lo histórico, ubicando sus conexiones de causalidad y simultaneidad, con otros hechos y procesos.

TRABAJO INTERDISCIPLINARIO.

En tercer término, la escuela científica deberá superar las aproximaciones parciales que hasta ahora se han hecho en materia de nivel de análisis de las organizaciones. Como sucede en otros campos científicos de diversas extracciones, han reclamado su propio nivel de análisis del fenómeno como el adecuado. Así:

— Los provenientes de la sociología consideran que la organización es un sistema social, y que tomándola como tal y abordándola por los métodos pertinentes, se hace posible la comprensión de su comportamiento.

— Quienes vienen del campo de la antropología afirman que es un fenómeno cultural, incluido dentro de la cultura global, y que un acercamiento basado en esa su posición puede aclarar su comportamiento.¹⁹

¹⁹ Véase, por ejemplo, el siguiente párrafo de JEAN BODDEWYN, *Enfoque cultural de la conducta de la empresa*: "No bien se reconoce la penetración de la dimensión cultural, la actividad económica y la conducta comercial deben percibirse como dentro de sus reglas. Mientras la teoría económica tradicional se concretaba en el individuo, el enfoque cultural reconoce que el proceso económico tiene lugar dentro de una matriz cultural; el hombre económico nunca se encuentra en una situación fuera de la cultura" (incluido en JOSEPH W. MC GURE, *La conducta empresarial*, ob. cit., ps. 216 y 217).

— Quienes vienen del área de la psicología social ven a la organización como un sistema de relaciones entre grupos y entre individuos, y entienden que en la comprensión de esas relaciones se halla la posibilidad de la aprehensión de la esencia del fenómeno organizativo.

— Los procedentes del sector de la economía analizan a la organización como una unidad económica, cuyo comportamiento está regido principalmente por las leyes del mercado.

— Quienes encaran la cuestión sólo desde el punto de vista administrativo, perciben a la organización como una estructura formal o un sistema cerrado, dirigido hacia metas de eficiencia y supervivencia, y creen que mediante la aprehensión de su racionalidad se llega a la comprensión de su comportamiento.

¿Cuál de estos enfoques tiene razón? Como se ha visto al analizar el problema del método científico en administración (Parte Primera cap. 5), la escuela científica deberá anteponer a esta pregunta otra. Corresponde preguntar, antes, a qué campo de la realidad pertenece el fenómeno organización. Se deberá partir, como dato básico, del hecho de que la organización es por esencia un fenómeno de alta complejidad. En él entran en interacción múltiples elementos y procesos de la realidad social y física. Eso determina que puedan intentarse para su comprensión distintas aproximaciones, cada una de las cuales encuentra su justificación en la naturaleza de la organización.

La organización puede ser estudiada como unidad económica (aproximación de la teoría económica), como sistema social (aproximación sociológica), como conjunto de grupos sociales interrelacionados (aproximación de la psicología social), como forma cultural (aproximación antropológica), desde ya como medio para el cumplimiento de determinados fines (aproximación administrativa), etc. Esta característica de la organización plantea la necesidad de evitar caer en su estudio en dos peligros:

- a) la parcialización del análisis, mediante el desarrollo de una sola aproximación (reduccionismo);²⁰
- b) la búsqueda de un nivel general de análisis, desconociendo las aproximaciones específicas pertinentes.

Teóricamente, la cuestión puede resolverse mediante la aplicación estricta del concepto de "niveles de organización de la realidad". Conforme a él, dado que todos los fenómenos están conformados por "niveles", interconectados pero con cierto grado de autonomía en sus procesos, es factible emplear la simplificación de estudiar separadamente cada uno de esos niveles, aun cuando sin dejar de lado en ningún momento sus conexiones con los otros. Sobre esa base se edifica el moderno trabajo interdisciplinario, que se está efectuando en relación a muy diversos fenómenos. El permite elu-

²⁰ Entre otros, el peligro del reduccionismo en la materia es vigorosamente denunciado por el sociólogo RALF DAHRENDORF: "Son varias las disciplinas científicas que se ocupan legítimamente del establecimiento industrial y de las empresas industriales: la organización interna y las reglas de la economía particular (economía de la explotación), el estatuto jurídico de la empresa que comprende fábricas y de los empleados de estas (derecho), los enlaces económicos conjuntos de la explotación y la empresa particulares (economía política) y las estructuras sociales de la empresa misma y de su medio (sociología), todo esto son —sin hablar de las disciplinas técnicas y de muchas otras— aspectos complementarios de la realidad de la empresa industrial. Ninguno de estos aspectos debería acentuarse con exclusión de los demás. La empresa industrial es una forma de organización social, en la que se funden en una unidad elementos económicos, técnicos, jurídicos y sociales que ningún análisis social debe perder de vista" (RALF DAHRENDORF, *Sociología de la industria y de la empresa*, Uteha, México, traducción de C. Gerhard, 1965, p. 80).

dir los peligros del reduccionismo y de la globalización. En el caso de la organización, resulta evidente su aplicabilidad por la complejidad del fenómeno, y de ella deriva una utilidad adicional, constituye una barrera contra el "irrealismo".

En efecto, la falta de trabajo interdisciplinario ha resultado una de las causas principales desde el punto de vista metodológico, de la elaboración en administración de modelos carentes de dimensiones esenciales de la realidad que pretenden explicar.²¹ Este irrealismo es particularmente notorio en el caso de algunas de las construcciones de la escuela "teoría de la organización".

A pesar de algunas discusiones subsistentes en ese sentido,²² la naturaleza del fenómeno organización y el desarrollo general del pensamiento científico señalan claramente que el nivel de análisis de una escuela científica deberá tener contenidos interdisciplinarios.

²¹ Al respecto, destaca BERNARD SARACHEK: "El enfoque interdisciplinario está tan integrado en el estudio del hombre en la organización, que resulta imposible elegir una de las tradicionales ciencias humanas o sociales, como la disciplina «madre». Tal aspiración y equilibrio intelectual es tranquilizador. Cuanto más se aisle intelectualmente una disciplina, mayores son las oportunidades que tiene de emplear suposiciones irrealistas, anacrónicas, acerca del tópico de las disciplinas aliadas, para desarrollar teorías que divergen radicalmente del mundo de la realidad" ("A comment on the interdisciplinary approach to administrative thought", *Academy of Management Journal*, EE.UU., diciembre de 1967, p. 365).

²² El tema fue ampliamente debatido en un importante simposio sobre "Teoría de la organización", organizado por la Graduate School of Business Administration de la Universidad de California. La reunión congregó a investigadores de la nombrada de Herbert A. Simon, Keith Davis, Ernest Dale, Harold Koontz, G. L. Bach, etc., y se perfilaron, respecto al tema, dos corrientes enfrentadas. Dada la significatividad del debate, entendemos útil consignar sumariamente el contenido de las posiciones de ambas:

Corriente I.

La argumentación que se resume esquemáticamente puede encontrarse principalmente desarrollada en HERBERT A. SIMON. SIMON parte de una premisa: es errónea la descripción de la administración como "jungla", que en el simposio hizo HAROLD KOONTZ. A su entender, no hay una "jungla" sino, por el contrario, "ordenadas hileras de árboles". Existen diferentes escuelas y enfoques, pero no habría entre ellas puntos esencialmente competitivos y contradictorios. Los enfoques surgirían esencialmente a partir de una división del trabajo, que afectaría de hecho a la administración, del mismo modo que se da en las actividades materiales de cualquier organización.

En los términos de SIMON:

"Hay también una especialización entre las líneas sustantivas. Algunos investigadores han prestado especial interés al estilo del liderazgo. Otros han llegado a descubrir las determinantes de la moral del empleado y sus relaciones con la productividad. Algunos están más interesados en el conocido proceso de tomar decisiones, ya sea describiendo cómo se comporta la racionalidad humana en los problemas decisionales, o desarrollando nuevas y poderosas técnicas de toma de decisiones. Es importante que pensemos en nosotros y en todos esos hombres como participantes de la misma actividad, y no como representantes de aproximaciones competitivas y contradictorias" (esta cita, como las siguientes, pertenecen a la publicación del simposio, contenida en *Toward a unified theory of management*, compilado por HAROLD KOONTZ, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1964. La referencia de Simon es de su nota, *Approaching the theory of management*, p. 79).

De allí surge una conclusión: no sería necesario efectuar un esfuerzo de armonización interdisciplinaria entre las distintas aproximaciones. La síntesis, si es que en realidad existe, provendría del propio desarrollo de la actividad de investigación, sería immanente a la evolución actual de la administración. Expresándolo, escribe SIMON:

"La síntesis, si es que existe alguna, surge de la continua tarea en la cual todos estamos comprometidos, relacionando la teoría con la observación empírica y desprendiendo de la observación la misma teoría" (ídem anterior, p. 79). Y en otro párrafo: "... La predicción debe suponer que la próxima década en las ciencias administrativas va a testimoniar un todavía más interesante y rápido progreso que el de la década pasada. En el curso de este progreso, las varias clases de actividades que entran en la construcción de la teoría de

DIFICULTADES Y PELIGROS.

El problema central para una escuela científica se plantea no en la necesidad del trabajo interdisciplinario, sino en sus características. Surgen una serie de complejas dificultades a resolver. Entre ellas:

— ¿Sobre que puntos concretos se debe concentrar la acción interdisciplinaria?
¿Cuáles deben ser los puntos temáticos de confluencia y cuáles las disciplinas a combinarse para confluir en cada caso?²³

la organización y su práctica, van sin mucha dificultad a encontrar su síntesis, así como lo han hecho en el pasado" (ídem anterior, p. 85).

Otros autores van más allá: entienden que no sólo no hay que buscar esta síntesis, sino que incluso ella puede resultar perjudicial, al constituir de hecho un esquema que estrecha el campo. El estado actual de trabajo descoordinado facilitaría, según ellos, la creatividad.

Corriente II.

La posición opuesta puede encontrarse en otra serie de autores. KOONTZ combate la premisa del razonamiento de SIMON, considerando sin fundamento sus críticas a la "jungla".

Para KOONTZ existen marcadas diferencias y contradicciones entre los diversos enfoques como para justificar la denominación "jungla". En su opinión justamente, el simposio mismo, de hecho interdisciplinario, las puso claramente de manifiesto. Resume su desarrollo en ese aspecto explicando:

"A través del seminario hubo una sustancial evidencia de las diferencias. Muchas de ellas surgieron de lo semántico. Algunas parecieron surgir de la definición del cuerpo de conocimientos discutido. Otras incuestionables provienen del disciplinado *background* de varios estudiosos... Por ejemplo, aquellos con una preparación o intereses psicológicos tendían a ver a la organización como un sistema de relaciones humanas. Aquellos con una orientación práctica de dirección tendían a verla como un sistema formalmente estructurado de tareas asignadas y autoridades delegadas. Igualmente aquellos con una preparación matemática o económica tendían a ver el trabajo del empresario como el de tomar decisiones" (*Management theory and research: some conclusions*, ob. cit., p. 238).

La existencia de estas diferencias hace imprescindible, como consecuencia, la realización de un trabajo de síntesis interdisciplinaria, como medio de favorecer el desenvolvimiento científico de la administración, y único camino para llegar a una teoría general. La síntesis no debería ser de ningún modo un producto inmanente, sino que debiera buscarse en forma programada como una meta fundamental.

Esta corriente de autores entiende que sólo este planteo evitaría caer en el reduccionismo, y que no significa una globalización asfixiante, en la medida en que no prescinde de los enfoques especializados, sino que busca una síntesis superior.

Efectivamente, la detallada puntualización de diferencias semánticas, metodológicas, de relevamiento empírico, conceptuales, etc., hecha a lo largo de gran parte del presente trabajo, parecen dar la razón en mucho mayor medida a quienes ven en la literatura sobre administración una "jungla", que a aquellos que la consideran "hileras ordenadas de árboles". Por otra parte, la "jungla" actual parece en buena parte producto de la ausencia de una tarea interdisciplinaria, a su vez ligada también a los condicionantes históricos del desarrollo de la administración ya anteriormente señalados.

²³ MASON HARE realiza un interesante planteo general del problema y suministra una serie de ejemplos. Afirma: "Mientras el ataque al problema de la organización ocurre en muchos frentes, se vuelve claro que las varias ciencias sociales se introducen pesadamente unas en otras, y que hay un grupo de áreas específicas donde los desarrollos existen o son necesarios para apoyar el avance en las disciplinas relacionadas. La formulación de CARTWRIGHT sobre la teoría gráfica del apoyo de las *link-age-nations*, es un buen ejemplo. Paso a paso, los investigadores han retomado a una especie de eslabonamientos sociométricos como los de variables básicas en los problemas de los grupos organizados. El desarrollo de la fuerza de la teoría gráfica promete llevar el trabajo más lejos... Las coaliciones de CYERT y MARCH aparecen especialmente donde están las indeterminantes del sistema de enlace de DUBEN. Parece claro que un grupo de factores debe ser manejado conjuntamente —enlaces, información, coeficiente, decisión y estructura de la organización—. El problema es el punto de encuentro entre todas las disciplinas" (MASON HARE, *Modern organization theory. Recurrent themes and general issues in organization theory*, John Wiley & Sons, New York, 1961, p. 12).

—¿Cómo realizar la combinación de las metodologías? ¿Deben excluirse algunas en cada situación?, ¿deben complementarse?, ¿sintetizarse?²⁴

— G. L. Bach plantea, atinadamente que la administración debe emprender un esfuerzo cooperativo con las disciplinas laterales más directamente ligadas: economía, ciencias del comportamiento, matemáticas, y modernos métodos cuantitativos, con miras al desarrollo de instrumentos de investigación básica que puedan aplicarse a la comprensión del fenómeno organizativo. En sus palabras: "Más investigación es desesperadamente necesaria en las disciplinas laterales para la provisión de conceptos analíticos, hipótesis de trabajo y modelos necesarios para dar una mejor guía a nuestro entendimiento del comportamiento empresarial y la eficiencia de los mismos (los modelos)".²⁵ Se plantea la pregunta de cómo impulsar la investigación básica con dirección a las organizaciones en cada una de estas disciplinas.²⁶

— Para que la cooperación pueda desarrollarse útilmente la administración debe contar con una abundante disponibilidad de material empírico relevado, en la actualidad muy escaso.

Mason Haire razona, acertadamente, que sin él no se hallará en condiciones de saber qué debe preguntarse a las ciencias sociales conexas.²⁷ Se plantea, pues el problema de cómo obtener ese material enfocado a su utilización interdisciplinaria.

— La tarea interdisciplinaria no debe, por cierto, limitarse a las etapas de elaboración teórica. Existen grandes posibilidades de obtener importantes avances en el terreno técnico mediante el trabajo combinado de disciplinas aplicadas. Las tecnologías administrativas adquirirán mucho mayor eficiencia, en la medida en que, por ejemplo, todas aquellas que tienen vinculación con el factor humano surjan de una previa tarea de elaboración común emprendida con las sociologías aplicadas, la psicología

²⁴ Comentando un simposio realizado por la Foundation for Research and Human Behavior, donde se encontraron diversas metodologías ligadas a la organización, Haire comenta: "...Los papeles aquí presentados se agrupan a sí mismos en un amplio *continuum*. Se desplazan de una detallada y significativa observación de comportamiento de por ej., WHITE y ARGYRS, hacia lo abstracto, y superficialmente modelos sin representatividad de, por ej., MARSCHAK y RAPOPORT. Aquí parece claramente no haber alternativa posible. Necesitaremos la fuerza del modelo, y la fundación empírica del naturalista" (idem anterior, p. 14). La cuestión que se plantea es cómo utilizar en cooperación a ambos.

²⁵ G. L. BACH, *Universities business schools, and business*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 194.

²⁶ BACH resume así el estado actual de la investigación básica del tipo requerido en cada una de estas áreas: "En la historia del conocimiento humano, el análisis económico ha estado largo tiempo en relación con los sucesos de la política pública, pero hasta hace muy poco tiempo había prestado poca atención a la solución de los problemas empresariales. Las ciencias del comportamiento recién están comenzando a crecer, y pocos de los más importantes prácticos han prestado cuidadosa atención a los problemas de hacer trabajar las herramientas del campo y de hacerlas útiles a los propósitos empresariales. La estadística ha logrado una mayor revolución en las últimas dos décadas a la medida de su expansividad y florecimiento. Las mismas matemáticas se están moviendo rápidamente, y los matemáticos han comenzado recientemente a desplegar algo de interés en el desarrollo de los conceptos especialmente útiles para el manejo de los problemas del comportamiento y las ciencias sociales, y la ciencia de la empresa" (idem anterior, p. 195).

²⁷ En sus propios términos: "Las ciencias sociales todavía no han contribuido tanto como quisiéramos al desarrollo de la dirección de empresas. Como he sugerido anteriormente, esto se debe en parte a que no tenemos las respuestas a las preguntas adecuadas y, en parte, a que no hemos formulado las preguntas precisas. Al comenzar a formular cuestiones más correctas, necesitaremos una gigantesca cantidad de datos..." (MASON HAIRE, en RICHARD C. ANDERSON, *Prácticas de la dirección de empresas*, traducción de D. Bugada, Herrero Hnos., México, 1963, ps. 337 y 338).

aplicada, la antropología aplicada, etc. Se derivan de este hecho una serie de interrogantes respecto a los procedimientos a utilizar en esta elaboración conjunta.²⁸

En otro plano, además de las dificultades, el tratamiento interdisciplinario ofrece una serie de riesgos muy importantes. La primera forma de eludirlos es tomar conciencia de ellos.

Bernard Sarachek (University of Missouri) resalta los siguientes peligros latentes en el trabajo interdisciplinario:

a) La influencia del principio de autoridad. Existe una tendencia muy arraigada en el comportamiento humano, a aceptar como válido aquello que goza de mayor aceptación, a partir principalmente de ese hecho. El interdisciplinario, que tiene limitaciones en su posibilidad de analizar críticamente el grado de confiabilidad de los "préstamos" que emplea, puede caer en la tendencia a seleccionarlos fundamentalmente en virtud del principio de autoridad.²⁹

b) La tendencia a emplear el sentido común.

¿Qué puede hacer el interdisciplinario cuando se halla frente a conceptos contradictorios, y se encuentra en campo desconocido?

Sarachek afirma, atinadamente, que "es tentado a retroceder al preanalítico sentido común. Este sentido común es el aparente realismo de cada uno de los conceptos contradictorios? Pero este método tiene muy serias restricciones: "La dificultad surge, sin embargo, cuando el realismo no siempre equivale a la utilidad. Un concepto par-

²⁸ Una interesante descripción de las potencialidades de estas combinaciones en el caso de la antropología aplicada es la que brinda CHAPPLE: "Una gran parte del trabajo en el campo de la antropología aplicada, ilustra la sutil dependencia de los sistemas de relaciones humanas de las pautas ambientales o tecnológicas y la forma en que cambia la totalidad de la organización social como consecuencia de cambios en una de estas pautas. En la industria, si se determinan las zonas de influencia y los procesos culturales y técnicos que controlan las relaciones susceptibles de influencia, es posible llevar a cabo cambios sustanciales y significativos en las relaciones de las personas dentro de la organización... Si se cambia la disposición, el manejo del material, los métodos de efectuar registraciones, es decir, cambiando los innumerables elementos que constituyen la cultura de una organización industrial, se puede lograr natural e inevitablemente una reorganización y reforma de las relaciones... Es innecesario añadir que para obtener que esos cambios culturales tengan un carácter estable es necesario desarrollar técnicas para evitar que las antiguas pautas resurjan por esa tendencia natural de los sistemas de relaciones humanas de retornar a un previo estado de equilibrio. Pero esto implica simplemente considerar a los métodos de administración como *procesos culturales* e introducir tales técnicas en el sistema de supervisión" (ELIOT D. CHAPPLE, *Antropología aplicada a la industria*, 1967, traducción Seminario de Personal y Relaciones Industriales, Universidad de Buenos Aires, ps. 21 y 22). CHAPPLE resalta, pues, la posibilidad de introducir cambios sociales a través de la tecnología, y a la inversa, la de crear el clima social para el éxito de la tecnología, posibilidades ambas sujetas a la realización de una tarea combinada. Incluso resalta los grandes beneficios que esta antropología aplicada a la industria puede traer a la antropología en general, habituada a utilizar como objeto de investigación grupos humanos muy distintos del que se da en la industria: "Una vez que el antropólogo se sobreponga a su nostalgia por etapas superadas, encontrará que la situación industrial le brinda una magnífica oportunidad para ampliar su comprensión de los cambios en las relaciones humanas" (idem anterior, p. 24).

²⁹ Escribe SARACHEK: "El interdisciplinario está compelido a prestar de otras disciplinas en gran medida por muchas razones. El no puede evaluar todos los desafíos y todas las variaciones del tema, que pueden existir dentro de la disciplina de la cual toma prestado. Está típicamente constreñido a tomar prestadas ortodoxias de gran circulación y aceptadas, puesto que no tiene tiempo ni conocimientos para desarrollar convicciones intelectuales propias acerca de las posibilidades alternativas de los conceptos" (*A comment on the interdisciplinary approach to administrative thought*, ob. cit., p. 366). De ello surgiría su "tendencia a sobrestimar la seguridad y aceptación universal de los préstamos" (idem anterior, p. 367).

ricular puede ser una descripción realista, pero no demasiado útil para los propósitos del desarrollo de un análisis más incisivo".³⁰

c) Las dificultades para la creación. El desconocimiento cabal de las metodologías y bases de las ciencias aliadas, limita seriamente las perspectivas creativas del interdisciplinario.³¹

A las dificultades enunciadas por el autor se podría agregar otras. Entre ellas:

— El interdisciplinario toma "préstamos" de las disciplinas aliadas, para fines definidos, pero carece del conocimiento integral del contexto en el cual fueron forjados, que es el que les da su significación particular. Corre el riesgo, entonces, de emplearlos inapropiadamente.

— El "pasaje" de los "préstamos", de la disciplina aliada al campo propio, entraña una serie de problemas metodológicos, que requieren conocimientos de las dos metodologías. Las limitaciones del interdisciplinario en este plano crean riesgos significativos.

— Si se emplean los lineamientos del método hipotético-deductivo, no existen suposiciones "verificadas" sino "grados de confirmación", y la tarea esencial es el testeo constante de las suposiciones con la realidad. El interdisciplinario tiene limitaciones para realizar ese trabajo con los "préstamos" y corre el riesgo de emplearlos de hecho, como verdades "verificadas".

— La aplicación de los "préstamos" requiere muchas veces el conocimiento detallado de los problemas de medición empírica de las disciplinas aliadas. Las limitaciones del interdisciplinario en este plano pueden ser también una fuente de restricciones y errores.

¿Bastan todos estos peligros para descartar el trabajo interdisciplinario? De ningún modo, como antes se ha demostrado, es propio del avance de la ciencia e imprescindible para el desarrollo de la administración. La única conclusión extraíble de la enunciación de peligros vertida, es la necesidad de adoptar medidas y precauciones que limiten su incidencia. Sarachek plantea sus peligros en términos de alguien que centraliza en sí el aporte interdisciplinario volcándolo en su campo específico, pero en la realidad la elaboración de la tarea interdisciplinaria a través de equipos de representantes de las diversas ciencias aliadas, que actúen en forma permanente y orgánica, puede atenuar y eliminar muchos de los riesgos subyacentes.

Sin embargo, el equipo no funcionará eficientemente si no existe una actitud de trabajo interdisciplinario en cada uno de sus componentes. Ello significa la plena conciencia de la necesidad de las disciplinas aliadas, para la comprensión real del objeto estudiado.

Sarachek lo afirma con énfasis para el caso de la administración:

"Si echamos una mirada a las contribuciones más importantes de la teoría de la administración en las últimas décadas, concluiremos que los más productivos inter-

³⁰ Idem anterior, p. 369.

³¹ En términos de SARACHEK: "Debe estar interesado en las técnicas por medio de las cuales una disciplina genera y verifica su contenido e informaciones... La validez de estos presupuestos, los tipos de modelos teóricos y los métodos de verificación dependen todos de los propósitos particulares que la disciplina busca cumplir. A no ser que el teórico interdisciplinario tenga su propio enfoque particular del saber, o al menos que tenga algún dominio de un enfoque empleado por una de las disciplinas aliadas, sus chances de ser genuinamente creador son mínimas. Un buen artesano conoce las herramientas de su oficio. Si él piensa que pue-

disciplinarios fueron quienes tenían el mejor dominio de su disciplina, pero rompieron los confines de su especialidad, y no sólo prestaron de otros campos sino que utilizaron su entrenamiento y experiencia para hacer frente a los debates y problemas de disciplinas aliadas. En esta combinación de experiencia especializada y aspiración interdisciplinaria de interés y visión, que lleva hacia los más fructíferos resultados".³²

SINTETIZANDO:

Una escuela científica debería encarar el problema del nivel de análisis con la triple visión que se ha expuesto. Por un lado, incluir en su ámbito todos los entes de la realidad, que reúnan las notas contenidas en el concepto organización. Por otro, realizar el dimensionamiento histórico de toda cuestión estudiada. Por último, examinar la organización bajo las lentes de todas las aproximaciones posibles, y hacer un esfuerzo interdisciplinario programado y sistemático para combinar todos los enfoques de investigación y sus consecuencias en una unidad sintética que explique integralmente el fenómeno.

III. LA METODOLOGÍA

La administración se halla en un estado incipiente desde el punto de vista metodológico. Bien lo resalta el prof. Robert Tanenbaum, cuando al hacer el resumen del trabajo cumplido en el importante simposio de la Universidad de California antes citado, afirma:

"¿Cuáles parecen ser las áreas claves acerca de las cuales enfocamos nuestra atención? Primero, ha habido mucha discusión acerca de la misma ciencia. Un tipo de discusión que sería relevante si ésta fuera una conferencia de biólogos, físicos o astrónomos. Pero me he estado preguntando si se hubiera empleado el mismo tiempo en estos básicos tópicos de la ciencia y el procedimiento científico si nosotros fuéramos representantes de un campo profesional establecido desde hace mucho tiempo".³³

En efecto, los problemas metodológicos básicos: las cuestiones semánticas, el problema de la verdad, la validez de los distintos métodos de investigación, los problemas de medición empírica, etc., fueron el centro del debate de ese foro, delatan la incipiente metodológica de la administración. Una escuela científica no podrá prosperar si no se fija como prioridad la resolución de los aspectos fundamentales de estas cuestiones. Abordaremos en líneas generales la problemática que se le presenta en varios grandes tópicos metodológicos abiertos ante ella.

I. La cuestión semántica

Alcanzar la precisión semántica no es una cuestión de orden menor en el desarrollo de una disciplina. Por el contrario, constituye una etapa que de no ser cubierta adecuadamente, puede bloquear todo desarrollo.

de habérselas con las herramientas de todos los oficios, termina siendo un técnico nada eficaz y no un maestro creador en su arte" (idem anterior, p. 367).

³² Idem anterior, p. 370.

³³ ROBERT TANENBAUM, *Observations and large group and syndicate discussions*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 89.

El lenguaje cumple una doble función insustituible en la tarea científica: por un lado, es un instrumento de comunicación, intercambio y polémica, y sin una semántica común el hombre de ciencia está condenado al aislamiento. Por otro, es el instrumento utilizado para el mismo razonamiento científico, y sus imprecisiones pueden afectar severamente a éste.

El problema semántico en administración tiene en la actualidad características graves. Koontz llega a afirmar que "la mayor parte de los problemas" residen nada menos que en "el significado de las palabras claves"³⁴ Efectivamente, es posible advertir que reina en el presente una avanzada confusión semántica.

Ella tiene, entre otras, las siguientes expresiones principales:

a) Existen serios problemas de imprecisión y multisignificación de los términos básicos. Algunas de las palabras cuya importancia obliga necesariamente a su uso reiterado carecen de una connotación precisa. La confusión llega a alcanzar, por ejemplo, incluso a qué significan realmente las diferentes orientaciones o escuelas. Para Robert Tannenbaum, por ejemplo: "...¡cuán vago para muchos de nosotros es qué son realmente los diferentes enfoques! ¿Qué queremos decir con clasicistas, con la aproximación funcional, teoría de las decisiones, ciencia del comportamiento, enfoque de los sistemas y los otros?"³⁵ Por otra parte, la cantidad de acepciones atribuida por la literatura a un gran número de términos es muy amplia.

La proliferación de significados comienza por el término más fundamental: administración. Como destacan Koontz y O'Donnell: "En el campo de la administración existen aún diferencias en la aplicación de la palabra administración".³⁶ Continúa con otros términos, tan importantes como pueden ser organización,³⁷ gerencia, toma de decisiones, etcétera.

¿Cómo puede una disciplina prosperar satisfactoriamente en este tipo de clima? De hecho, él obstruye en gran medida la intercomunicación científica, sin la cual, dada la complejidad del fenómeno organizativo, los progresos serán muy difíciles.³⁸

b) Otra dificultad importante reside en la muy diferente extracción de los distintos grupos de personas vinculados con el estudio del fenómeno organizativo. Algu-

³⁴ HAROLD KOONTZ, "Enfoques en la teoría de la organización", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1962.

³⁵ ROBERT TANNENBAUM, *Observations and large group and syndicate discussions*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 91.

³⁶ Comentan: "La mayoría estaría de acuerdo en qué significa obtener cosas hechas mediante la acción de las personas. En este libro, la referencia es el establecimiento de un efectivo medio ambiente para las personas que operan en grupos formalmente organizados; en otros estudios la referencia se extiende hasta aplicarla a personas en cualquier clase de grupo. Y aun existen tratados de administración que abarcan todas las clases de relaciones interpersonales" (*Curso de administración moderna*, traducción de I. Pérez Salgado, Mc Graw-Hill, 1967, p. 49).

³⁷ Por ejemplo, URWICK entiende que el aporte de los científicos conductistas ha traído enorme confusión respecto al vocablo "organización". Escribe: "... una palabra que ha dejado de tener cualquier sentido como consecuencia de las atenciones de los científicos conductistas es el término «organización» (LYNDALL F. URWICK, "¿Habríamos perdido nuestro camino en la selva de la teoría de la dirección?", *Personnel*, American Management Association, traducción de la *Revista de la Universidad Argentina de la Empresa*, junio de 1965, p. 56).

³⁸ Entendiéndolo así, LYNDALL F. URWICK sugirió una reunión de las organizaciones de especialistas, vinculadas con la administración, para llegar a un glosario standard de términos, que englobara por lo menos

nos son científicos de diversas especialidades, otros técnicos, otros hombres de empresa, etc. La tendencia natural es que cada uno de estos grupos de formación disímil tenga su propia producción semántica. La falta de trabajo interdisciplinario serio ha agudizado esta tendencia.³⁹ Por otra parte, resulta un obstáculo adicional el inconveniente psicológico que implica lo que los especialistas en comunicación llaman "la presunción no lógica del entendimiento mutuo". Unos presumen que los otros entienden qué significan los vocablos que utilizan y entonces ni siquiera realizan un esfuerzo por definirlos.

c) Agrava el problema de la falta de un idioma común, la difundida tendencia de numerosos autores a crear constantemente palabras de su propia cosecha para denominar a fenómenos ya estudiados y denominados.

d) El lenguaje existente es, a pesar de su abundancia de vocablos, muy pobre. Los vocablos recaen sobre un número limitado de fenómenos, pero existe una rica gama de hechos y procesos que carecen de toda denominación específica.

e) Diversos autores, especialmente los del tradicionalismo, cometen errores de importancia al trasladar términos de otras disciplinas, o del idioma científico general. Así, por ejemplo, ha perjudicado seriamente el avance en el campo epistemológico, la constante confusión respecto a los términos ciencia, arte y técnica en que incurren los autores.

Todo este paupérrimo panorama semántico no es casual. Generalmente las deficiencias semánticas corresponden a las etapas de gestación de una disciplina. Las limitaciones semánticas de la administración en la actualidad, son correspondientes a las limitaciones de sus avances teóricos. Tampoco es casual la prolífica invención de términos que realizan muchos autores del tradicionalismo. La superficialidad del nivel de análisis en que se mueve la orientación, y su marcado empirismo, definen límites muy estrechos a la posibilidad de la especulación racional.

El pensamiento de los autores gira entonces en torno a un conjunto limitado de fenómenos, captados a un nivel elemental. En esas condiciones las posibilidades de una

a los más comunes. Resultan interesantes los objetivos que URWICK considera habría que imponer al grupo de elaboración:

"—Que su tarea no es compilar un diccionario que meramente enliste los múltiples usos corrientes de cada palabra. Sino producir para cada término incluido, una particular definición standard la cual ellos recomiendan para uso universal.

"— Que ellos deberían evitar la tentación obvia de reconciliar intereses conflictivos produciendo definiciones que incluyen todas las sombras de significado atribuidas a los términos por los diferentes grupos. Ellos deberían aspirar a definiciones singulares, simples, concretas, en las menos palabras posibles". URWICK realiza esta propuesta en "The problems of management semantics", *California Management Review*, primavera de 1960, p. 82.

Los dos pedidos de URWICK son lógicos. Debe llegarse a una definición universal de cada término, pero a una definición que "defina", y no que constituya una oscura conciliación entre acepciones contradictorias.

³⁹ TANNENBAUM, resumiendo la experiencia al respecto del simposio de la Universidad de California, dice: "Mi propia impresión es que todavía enfrentamos grandes problemas en lo semántico... Como especialistas nosotros usamos una terminología diferente... nuestras dificultades terminológicas se extienden hacia muchas direcciones. Están presentes en la relación de científicos con científicos, de teóricos de la decisión con teóricos del comportamiento, hombres del sistema con funcionalistas... las dificultades también estaban presentes cuando los científicos y académicos trataron de hablar con los empresarios y prácticos y viceversa" (*Observations and large group and syndicate discussions*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 93).

creación fecunda de hipótesis y teorías se hacen mínimas, y los autores tienden a repetir una y otra vez las mismas elaboraciones (como, por ej., en el caso de los principios de organización) y se limitan a colocar nuevos nombres a lo ya descubierto.

Sin embargo, a pesar de la evidente trascendencia de las dificultades reseñadas, puede leerse opiniones que entienden que su peso no es tan influyente.

Así, en su impugnación general al concepto de "jungla" con que Koontz describe la situación de la administración, Simon ataca también la insistencia en la "maraña semántica". Manifiesta, en términos generales, que "lejos de sentirme disminuido por la confusión semántica en este campo, estoy regocijado por el progreso hecho en nuestra generación hacia la creación de una ciencia viable de la dirección y el arte basado en tal ciencia".⁴⁰ Por otra parte, refiriéndose a la falta de comprensión del lenguaje utilizado por los científicos, por parte de los hombres de empresa, considera natural y lógico que ello se dé así:

"Se nos acusa algunas veces en el desarrollo de la ciencia de la administración, de desarrollar un vocabulario (la mayoría de las veces llamado una jerga) que no es bastante entendible para el práctico y, por consiguiente, erróneo. Se argumenta que de uno u otro modo debemos ser capaces en una ciencia que se desarrolla de expresar todo lo que hemos aprendido en el lenguaje que el hombre de la calle utilizaba una generación atrás. Expreso eso, en el tiempo pasado, porque por supuesto en la medida en que la ciencia se desarrolla y particularmente la ciencia de los asuntos humanos, el vocabulario del hombre de la calle cambia... Mi verdadera defensa de la jerga es que un campo del conocimiento que se desarrolla debe necesariamente comenzar a ver el mundo con ojos diferentes... De ahí, por consiguiente, el desarrollo, de un nuevo vocabulario para describir las nuevas distinciones."⁴¹

La argumentación de Simon es pasible de diversas objeciones. Desde ya existe motivo de cierta satisfacción por los progresos hechos modernamente en la administración, pero ello no quita en absoluto que se contemple con alarma la confusión semántica como una realidad, y una valla de magnitud a futuros progresos.⁴² Por otra parte, los científicos más eminentes han insistido numerosas veces en la historia de la ciencia, en el hecho de que aquellas teorías que no se pudieran transmitir de algún modo al hombre de la calle, debían revisarse. La causa pudiera ser no una cuestión de lenguaje, sino de poca claridad de la teoría. La ciencia debería tener en todos los casos algún medio de traducir sus elaboraciones principales a idioma entendible para el hombre común.

Efectivamente, en el caso de la administración, las deficiencias semánticas testimonian la pobreza teórica, y se hallan directamente ligadas a las otras insuficiencias

⁴⁰ HERBERT A. SIMON, *Approaching the theory of management*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 79.

⁴¹ HERBERT A. SIMON, *The problem of semantics*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 104.

⁴² Podría contestarse esta argumentación de SIMON con el sencillo razonamiento siguiente de URWICK: "Se puede discutir que las palabras y su significado y su uso exacto no son importantes. Pero las palabras son la habitación de herramientas de todo esfuerzo intelectual constructivo. Y donde la habitación de herramientas de un tema está desarreglada y desprolija, ese estudio puede contribuir poco al conocimiento o al práctico bienestar del género humano" (LYNDALL F. URWICK, *The problem of management semantics*, ob. cit., p. 83).

que presenta la disciplina en su estadio actual: las ausencias epistemológicas, las imprecisiones metodológicas, la escasez empírica, etcétera.

Pero a su vez la semántica constituye una fuente de nuevas dificultades que se agregan a las anteriores, trabando el avance general. El rol, clave, de la semántica hace que de ninguna manera corresponda subestimar la incidencia de sus actuales limitaciones, sobre la administración.

Una escuela científica deberá echar las bases de una semántica adecuada al fenómeno estudiado por la disciplina. Será su tarea hacer un esfuerzo de uniformación asignando vocablos definitivos para los conceptos claves, y definiendo con precisión y sin ambigüedades el significado de ellos. También le corresponderá procurar el enriquecimiento del vocabulario creando los términos necesarios para una comunicación fluida y eficiente en torno de las temáticas principales. En ese mismo sentido, deberá preparar a esa semántica para un continuo proceso de expansión. Otro aspecto de su misión será cuidar escrupulosamente la fidelidad en la interpretación de términos trasladados de otras áreas científicas. La tarea semántica tendrá que incluir como un campo importante la resolución de los problemas específicos que surgirán del tipo de acción interdisciplinaria que requiere el estudio de las organizaciones.

2. La cuestión epistemológica

Este es un terreno, como ya se explicó en la Parte Primera del trabajo, virtualmente excluido de la bibliografía en administración. Sólo en la escuela "teoría de la organización" pueden encontrarse expresiones que revelan una preocupación por el tema, y algunos intentos de encararlo.⁴³ La primera tarea de una escuela científica, en este aspecto deberá ser justamente la de hacer tomar conciencia de la trascendencia de este vacío epistemológico y de la necesidad impostergable de llenarlo.

Sin una clarificación epistemológica, la metodología de la administración no podrá estructurarse sólidamente. La etapa epistemológica es imprescindible y previa.⁴⁴

La nueva escuela deberá, por tanto, proceder a efectuar los máximos esfuerzos en este plano. Será necesario profundizar en la naturaleza del conocimiento en administración. Examinar sus aspectos científicos y técnicos y categorizarlo, en forma precisa, en el campo general de la actividad conocitiva del hombre.

Las definiciones ya anticipadas: se trata, por un lado, de una disciplina ubicada en el campo de las ciencias que estudian los objetos reales; por otro lado, de una tecnología integrante del cuadro general de las técnicas, deberán ahondarse para extraer de esos desarrollos conclusiones aplicables en la elaboración.

⁴³ En general, los autores no sólo dejan de lado el tema epistemológico; lo normal es que atribuyan directamente a la administración un calificativo epistemológico: ciencia, arte, técnica, sin realizar mayores esfuerzos para fundamentarlo, como si su utilización estuviera avalada por alguna elaboración ya oficial, que se entiende tácita. Esa actitud constituye una clara evasión del problema, dado que no existe elaboración "oficial" alguna.

⁴⁴ ROBERT TANNENBAUM destaca que en el simposio de la Universidad de California, ya citado, la discusión más frecuente fue la referente a un aspecto básico de lo epistemológico: el concepto de verdad: "¿Cuál es lo más frecuentemente discutido por lo menos en alguno de los grupos, es la cuestión de qué es la verdad. ¿Cómo juzgamos qué es verdad? ¿Cuáles son nuestros métodos de valores? ¿Cuándo aceptamos una proposición y cuándo la negamos?" (ob. cit., p. 90).

La no resolución de las dudas fundamentales en el plano epistemológico ha obstaculizado la toma de conciencia de la necesidad del trabajo interdisciplinario. Las imprecisiones aún no superadas en cuanto a la naturaleza y atributos del conocimiento en administración, se han reflejado, por ejemplo, en la comentada oposición de algunos sectores doctrinales a un trabajo interdisciplinario orgánico.

La escuela científica tendrá que terminar de fundamentar epistemológicamente la imprescindibilidad de este tipo de nivel de análisis, para el estudio del fenómeno organización.

En otro plano, también será su misión desbrozar los problemas epistemológicos específicos que plantea la acción combinada e integrada de diversas disciplinas sobre un único fenómeno.

3. La cuestión metodológica propiamente dicha

Superando la herencia anterior.

Al mismo tiempo que despeja su camino desde los puntos de vista semántico y epistemológico, la escuela científica deberá superar las dificultades metodológicas heredadas de la historia previa de la administración.

En tal sentido tendrá que demostrar definitivamente que las metodologías científicas hasta ahora principalmente utilizadas: el empirismo, el aristotelismo y el axiomatismo, no responden a la naturaleza del fenómeno organización y han conducido a graves errores.

Entre otros aspectos, deberá centrar sus críticas en:

a) El crudo empirismo que ha dominado gran parte de la evolución bibliográfica de la administración. Este empirismo se expresó en errores metodológicos esenciales, como: el intento de obtener recomendaciones técnicas inmediatas sin forjar modelos explicativos de la realidad previos, o aceptando modelos altamente unilaterales; el salteamiento de los pasos elementales del método científico en el afán de resultados; la sobreestimación de la experiencia personal como fuente de conclusiones incluso teóricas; la generalización sin fundamento, etcétera.^{45,46}

⁴⁵ En autores modernos, de diversas escuelas, puede encontrarse la admisión de la existencia de este empirismo y la crítica aguda a él. Verbigracia, para DAVIS: "... su error (se refiere a los clásicos) consistió en que ellos desarrollaron una teoría basada en sus experiencias personales" (*The classical approach and theory*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 111); para LUPTON: "Los principios de organización y dirección propuestos por teóricos de la organización formal insisten en su aplicación universal, sin contemplar la organización particular en el interior de la cual ellos son aplicados" (TOM LUPTON, *Management and the social sciences*, Hutchinson of London, 1966, p. 19); para DALE: "El problema con los clásicos me parece es, en primer lugar, que no han ido demasiado lejos en el refinamiento de sus teorías y fueron quizá un poco dogmáticos en sus actitudes. Segundo, en que no han hecho lo suficiente para considerar el tremendo cuerpo de conocimiento adicional, largamente desarrollado..." (ERNEST DALE, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 110).

⁴⁶ En una mayoría de obras, en cambio, sigue prevaleciendo la apelación libre al empirismo. Tal, entre muchos, el ejemplo de por sí elocuente, que implica la obra *Técnicas para el pensamiento creador en la dirección*, de H. W. GABRIEL (Herrero Hnos., 1961), que se propone explicar: "... el inagotable PC la capacidad para el pensamiento creador. Es la capacidad más valiosa que pueda poseer, ya que la posesión de ella le da acceso a toda otra capacidad..." (p. IX), y añade que "si se usa el pensamiento creador en todo su negocio debe haber muy pocas oportunidades de que se presenten trastornos y problemas financieros" (p. 180). Desde ya, el PC prometido es una colección de recetas empíricas sobre el trabajo mental.

b) La absurda antinomia entre teoría y práctica, que se plantea en diversas obras tradicionalistas y que predomina en el pensamiento de los prácticos. Se acostumbra asociar a la teoría como sinónimo de no aplicable a la realidad, o aplicable a una realidad remota, y a la práctica como sinónimo de útil y realista. La antinomia es falsa, dado que por el contrario existe una complementariedad absoluta. Sin teoría la práctica será de limitada utilidad.⁴⁷ La insistencia en su formulación es una expresión más del crudo empirismo antes comentado.⁴⁸

c) El manejo discrecional de hipótesis o expresiones, no testables. En efecto, es muy común en los empiristas y también en muchos no empiristas, la utilización de expresiones que reúnen una o varias de las siguientes características:

— Sus términos básicos son ambiguos y pueden ser objeto de muy diversas interpretaciones.

— Las predicciones que intentan formular también se dan en forma ambigua, no existiendo, por tanto, posibilidad de verificarlas.

— Se utilizan adjetivaciones que introducen una imprecisión general en el razonamiento.

Este tipo de proposiciones asumen formas lógicas como ésta:

Si alguien hace A y C, entonces sucederán B y D, con la peculiaridad de que A, C, B y D son ambiguos y, por tanto, no pueden ser objeto de observación experimental. Lógicamente, en esas condiciones, aun cuando el razonamiento tuviera un verdadero valor predictivo, no es utilizable en la práctica.

William T. Morris ilustra con un excelente ejemplo las formas que asumen estas modalidades de pensamiento tan frecuentes en administración.

Comenta: "Un destacado gerente de empresas con una considerable capacidad de erudición, decidió plasmar parte de su experiencia en los siguientes términos: «El delicado arte de la decisión, en materia de dirección de empresas, consiste en no decidir sobre cuestiones que no sean pertinentes en el momento, en no decidir prematuramente, en no adoptar decisiones que no puedan hacerse efectivas, y en no adoptar decisiones que debieran adoptar otras personas». Esto está tomado del libro de Ch. Barnard, *Las funciones del director de empresas*. Por mucho que apreciemos los objetivos que este hombre ha alcanzado como director de empresas, y por mucho que respetemos sus intenciones al escribir estas reflexiones, tenemos derecho a preguntar qué aplicación puede dársele a este aserto. Es decir, ¿cómo puede ponerse en práctica, para que sirva de guía a otros directores de empresas?»⁴⁹

⁴⁷ Dice bien MARTIN LANDAU: "No es de ningún modo necesario que cuanto más cerca del mundo práctico nos situemos tanto mejor podamos atender a sus exigencias. La historia se halla colmada de casos que constituyen demostraciones del impacto que producen en el mundo los resultados de la investigación científica" (*Toma de decisiones en la administración pública*, incluido en *La conducta administrativa*, traducción de RTAC, Editorial Hobbs Sudamericana, 1966, p. 36).

⁴⁸ RONALD EDWARDS narra un caso muy representativo de una actitud generalizada. En una disertación pública el presidente de una importante asociación empresaria británica afirmó que "la vida en una universidad, con sus discusiones intelectuales e inconclusas, en el nivel de posgraduados, es en el todo un malentrenamiento para el mundo real, y sólo los hombres de carácter muy fuerte pueden superar este handicap" (*Universities and the world of business*, *The Manager*, London, abril de 1965, p. 22). Evidentemente, el "práctico" consideraba debilidad a lo que es el meollo de la investigación científica: la duda constante. La referencia es ejemplificativa de muchas situaciones y actitudes similares.

⁴⁹ WILLIAM T. MORRIS, *La ciencia de la dirección de empresas en acción*, Herrero Hnos., México, 1966, traducción de Gaston S. Reus, p. 86.

Morris reprocha a la expresión las siguientes deficiencias científicas:

— Los términos "pertinentes", "prematuramente", "efectivas", pueden ser interpretados de maneras distintas por diferentes observadores. Son ambiguos.

— No hay un contenido predictivo claro, por lo que podrá objetarse muy poco al director de empresa que afirme que la proposición es falsa.

— La proposición no es reproducible experimentalmente, para comprobar su verdad o falsedad.⁵⁰

Las críticas de Morris son atinadas. La proposición es de la forma:

"A consiste en no hacer B, ni C, ni D", siendo A, B, C y D ambiguos y semiamiguos, no operacionales, ni reproducibles experimentalmente.

La proliferación de este tipo de proposiciones trae entre otras consecuencias, las que Morris describe como: "... el desconcierto de los estudiantes que leyeron estas publicaciones, la suposición de que cuando llegaran a ser gerentes todo tendría significado, y el desprecio general de todos los gerentes, que normalmente lo designan con el nombre de «teoría». Teoría, en este sentido, significa algo abstracto y desprovisto de sentido".⁵¹

Esta última observación resulta particularmente interesante. En efecto, una de las razones más importantes del rechazo de los prácticos a las elaboraciones teóricas en administración, es la influencia del farrago de definiciones y proposiciones no operativas, que llenan gran parte de las páginas de la bibliografía respectiva. Las exigencias de contrastabilidad de las hipótesis de las modernas metodologías científicas, son justamente las únicas que pueden asegurar la real aplicabilidad de las conclusiones técnicas que puedan derivarse de ellas.

d) Los errores que se cometen al pretender generalizar modelos en los cuales no se han tomado suficientemente en cuenta los factores ambientales o de contexto. El fenómeno organizativo se da en constante simbiosis de relaciones con el medio. Ello hace que sus regularidades estén ligadas a los procesos del medio, y no exclusivamente a factores de dinámica interna. Cuando se pretende trasladar regularidades halladas en el proceso interno de una organización, a organizaciones de otros medios, pueden cometerse graves errores, dada la disparidad de contextos. Por otra parte, aun sin caer en la generalización, el solo hecho de construir modelos que no tengan en cuenta suficientemente las influencias ambientales, limita sobremanera las posibilidades predictivas de esos modelos.⁵²

⁵⁰ MORRIS destaca que el caso de BARNARD, que hizo interesantes aportes a la materia, no es el más grave, y que en general no es responsabilidad de los dirigentes expresarse en forma científica: "... el aserto debe tomarse solamente como una muestra entresacada de una colección bastante extensa de bibliografía sobre dirección de empresas, gran parte de ella escrita por personas con bastante menos títulos como gerentes... no hay razón alguna para esperar que los gerentes de empresas, hombres de grandes cualidades de acción, elaboren de pronto proposiciones científicas cuando escriben acerca de su trabajo. No compete a ellos la tarea de crear la ciencia de dirección de empresas" (ob. cit., p. 87). Esta última afirmación de Morris explica la actitud de los dirigentes de empresa, pero no la de quienes actuando en la administración con preparación científica, no plantearon el mismo tipo de críticas que hace MORRIS, por cierto no muy usuales en la bibliografía.

⁵¹ Idem anterior, ob. cit., p. 92.

⁵² Correctamente resalta WILLIAM R. DILL, del Carnegie Institute of Technology: "Al extender nuestra comprensión de la conducta organizacional, y elaborar teorías de organización y administración, necesitamos incorporar más explícitamente a nuestro trabajo las variables «ambientales». Con la esperanza de construir teorías simples y generales, hemos tendido a suponer que las observaciones sobre el funcionamiento interno de una organización serían verdaderas para otras. Demasiado a menudo, sin embargo, cuando nos tomamos

e) El uso de los llamados modelos de "mera analogía". La expresión se refiere al traslado al estudio de la organización de modelos exitosos en su disciplina. Ej., estructuras físicas o biológicas, confiando en la utilidad de su aplicación en este nuevo campo. El proceso lógico sería que cuando el modelo no da lugar a conclusiones en su aplicación a las organizaciones, o las deducciones a que conduce son erróneas, debería rechazarse. Sin embargo, en muchas ocasiones se mantiene aun cuando lo único que ha quedado en pie es la "mera analogía", que llevó originalmente a la idea de su utilización.⁵³

f) La utilización libre de la inducción. La administración se presta especialmente a la generalización a partir de datos empíricos, aun cuando fueran limitados. Este es un error muy frecuente en la bibliografía del tema. No se tiene en cuenta que ningún cúmulo de datos bastan para considerar como "verificada" una hipótesis.

g) La utilización no correcta de operaciones lógicas elementales. Se trata de una gaffe muy común en la bibliografía de administración. Un caso muy usual es el de las clasificaciones, que acostumbran formularse sin definir claramente con anterioridad los criterios, y sin cuidar los requisitos lógicos básicos: evitar superposiciones, cubrir toda la gama de objetos posibles, etc. (un ejemplo ilustrativo es la clasificación de escuelas de Koontz, criticada con anterioridad (Parte Primera, cap. 17).

h) La elaboración de modelos destinados a legitimar científicamente aspectos criticados de la empresa, o a ocultarlos. Este tipo de mecanismos se ha comprobado y criticado en las tres escuelas analizadas. Es muy frecuente en ellas la aparición de modelos, teorías o hipótesis, cuyo contenido procura satisfacer motivaciones de este orden.

Los nuevos caminos metodológicos

La "nueva escuela" deberá desarrollar las categorías mentales que se utilizarán en el análisis, es decir, los términos claves del razonamiento. Dice correctamente Argyris, describiendo esta necesidad: "La primera tarea es desarrollar conceptos que reflejan la realidad con exactitud. Cubrir la realidad con exactitud no significa, necesariamente, cubrirla en su totalidad, sino sólo incluir todas las variables relevantes".⁵⁴ También deberá precisar con exactitud el significado de los términos teóricos que se utilizan. Las expresiones, hipótesis, teoría, principio, ley, postulado, están en la actualidad plenamente incluidas en la confusión semántica reinante en la administración. Los autores les atribuyen significado disímil y las aplican según su entender personal. La nueva es-

el trabajo de repetir un estudio en un nuevo ambiente hallamos que las antiguas relaciones desaparecen y predominan otras nuevas" (*El impacto del ambiente sobre el desarrollo organizacional*, incluido en *La conducta administrativa*, ob. cit., p. 127).

⁵³ Previendo sobre las consecuencias negativas de estas analogías, dice MASON HARE: "Tal estado de cosas conduce a una pérdida y confusa terminología, o todavía peor, a una situación en la que uno siente que entiende al teorizador pero que el encuentro es sólo al oscuro nivel intuitivo. ¿Hay un principio de acción y reacción en las organizaciones?, sí en un sentido. ¿Son los canales de organización como vasos de sangre distribuyendo los procesos vivientes a través del cuerpo? ¿Hay una abeja reina en la organización? Modelos de esta clase parecen haber sido designados primariamente con propósitos de expresión artística... de tal modo que la terminología parece confundir... El resultado ha sido algunas veces una desordenada colección de términos obtenidos en otras fuentes, originalmente escogidos para ayudar a la comprensión, pero en su totalidad sirviendo con frecuencia al malentendido y la confusión" (MASON HARE, *Recurrent themes and general issues in organizational theory*, ob. cit., p. 14).

⁵⁴ CHRIS ARGYRIS, *El individuo y la organización*, traducción y edición Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 1968, p. 2.

cuela tendrá que poner término a esta situación. Aclarar el significado de cada expresión teórica, y uniformarlo más allá de toda duda.

En otro plano, la "teoría científica" deberá elaborar una dificultad metodológica propia del hecho ya destacado de que la administración tendrá que desarrollar sus indagaciones en el marco de un trabajo interdisciplinario. Si bien, según el concepto de niveles de análisis, cada enfoque tiene que estudiar una dimensión diferenciada del fenómeno, se presentan para obtener una visión unitaria una serie de dificultades de "pasaje" de un nivel de análisis a otro. Así, la sociología, la economía, la antropología, la administración, etc., pueden estudiar la organización desde su óptica, con licitud, pero surgen una serie de problemas de método en el proceso unificador, para hacer el "pasaje" de uno a otro nivel y llegar a una imagen integrada.

Una última reflexión sobre algunas nuevas posibilidades metodológicas. Existen enormes dificultades para aplicar en administración los métodos experimentales, que son la base del desarrollo de las ciencias de la naturaleza. La complejidad del fenómeno organizativo determina que en sus procesos entren en juego gran parte de los procesos y variables del contexto en todas sus capas. Frente a ello, la posibilidad de aislar en un laboratorio procesos organizativos y experimentar con ellos es casi inaccesible. La experiencia tendría que incluir tal número de variables que su factibilidad es limitada.⁵⁵ Sin embargo, las experiencias de laboratorio pueden cumplir otro rol distinto, que también cumplieron en otras disciplinas sociales. Pueden servir para el desarrollo de las técnicas de investigación y para el entrenamiento del investigador. Las experiencias no deberían proponerse obtener conclusiones teóricas con capacidad predictiva, sino ejercitar al método y al investigador en las dificultades y limitaciones con que se choca en la materia. Esta forma de encarar el problema es propuesta por algunos autores modernos. Muy brillantemente la describe Anatol Rapoport (*A logical task as a research tool in organization theory*). Rapoport establece una comparación con la psicología: "La psicología sólo se torna una ciencia de madurez cuando el psicólogo experimental se vuelve virtuoso; desarrolla métodos de control, mediciones refinadas, e inferencia sofisticada con respecto a su material: ampliamente, el comportamiento de los organismos individuales. En la medida en que el comportamiento de laboratorio haya estado y todavía lo esté en relación directa con el comportamiento de las situaciones «reales» fue el estudio de tal comportamiento de laboratorio lo que promovió la psicología a la categoría de una ciencia".⁵⁶ Trasladándolo al campo de la administración, del paralelo se desprende la sugerencia de utilizar del mismo modo el laboratorio o la situación experimental como medio de descubrir y perfeccionar técnicas de investigación.⁵⁷

⁵⁵ Resaltando estas limitaciones, afirma KOONTZ: "Muchos de los problemas de administración existen en un medio ambiente extraordinariamente complejo, en donde es extremadamente difícil, si no imposible, aislar las variables, y donde el laboratorio o la computadora no pueden simular la realidad" (HAROLD KOONTZ, *Management theory and research: some conclusions*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit., p. 254).

⁵⁶ ANATOL RAPOPORT, *A logical task as a research tool in organization theory*, incluido en *Modern organization theory*, ob. cit., p. 114.

⁵⁷ En las palabras de RAPOPORT: "... El intento es desarrollar la aproximación de laboratorio dentro de su propio contexto, y la esperanza es que después de mucha experiencia acumulada (sólo después de mucha experiencia acumulada), puedan sugerirse las preguntas que no hubieran surgido de otro modo, preguntas acerca de las observaciones pertinentes dentro de las organizaciones reales. No resultados experimentales, sino técnicas experimentales, son los frutos esperados de esta aproximación" (idem anterior, p. 114).

Otra nueva posibilidad metodológica es la simulación artificial de situaciones a través de computadoras electrónicas.

Cabe resaltar que además de permitir cumplir con la sugerencia de Rapoport: el uso de las situaciones experimentales como medio de desarrollar técnicas de investigaciones, permiten confirmar hipótesis de tipo general, u orientar sobre posibles hipótesis. Aun cuando en el caso de las organizaciones la complejidad de los fenómenos restringe marcadamente las posibilidades.

En esa línea, un ejemplo interesante de comprobación de las potencialidades y limitaciones de la simulación, para investigaciones en administración, es el que presentan Eugene E. Kaczka y Roy V. Kirk (*Administrative Science Quarterly*, 1967). Los investigadores desarrollaron un modelo de computador en gran escala, con tres fines.

Investigar:

"1) el efecto de grupos de trabajo bajo condiciones variadas de climas direccionales sobre la ejecución de la firma;

"2) la integración de la conducta del grupo de trabajo con la teoría conductual de la firma;

"3) la posibilidad de simulación experimental a través del uso de un computador digital en estudios socio-psicológicos".⁵⁸

Como se aprecia, uno de los objetivos de la simulación era determinar sus mismas posibilidades como instrumento de trabajo. Los investigadores lograron algunas de las conclusiones buscadas. Así, determinaron que algunos de los supuestos de la teoría de Likert y Seashore, sobre la influencia del clima direccional, resultaban corroborados por la experiencia.⁵⁹

En cuanto al valor mismo de la simulación, concluyeron que:

"Los sistemas socio-psicológicos son muy complejos. Como resultado, los datos y la especificación de relaciones entre variables frecuentemente carecen de la precisión deseada en una simulación computadora".⁶⁰ Ello los llevó a sostener la imposibilidad de efectuar una completa predicción, y la necesidad de restringir los objetivos a "modestas posibles metas".⁶¹

4. La cuestión empírica.

Largo es el camino que una escuela científica deberá recorrer en este campo. Muy pobre ha sido la herencia de la bibliografía hasta el presente.⁶² No faltan, por cier-

⁵⁸ EUGENE E. KACZKA y ROY V. KIRK, "Managerial climate work groups, and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Graduate School of Business Administration, Cornell University, Ithaca, setiembre de 1967, ps. 254 y 255.

⁵⁹ Específicamente: "Muchas de las dimensiones del clima direccional y las interacciones de estas dimensiones produjeron más altos niveles de realización organizacional bajo orientación de empleado que aquellos realizados bajo la orientación de tarea" (idem anterior, p. 272).

⁶⁰ Idem anterior, p. 271.

⁶¹ Idem anterior, p. 271.

⁶² Escribe MARK J. GIBSON: "Parece que el análisis de la conducta de la empresa se encuentra en el estado en que se encontraba el psicoanálisis cuando Freud primeramente comenzó a estudiar la personalidad del individuo y pudo usar solamente como sujetos para el análisis a aquellos que se habían desviado de lo normal y que habían sido sometidos a algún tipo de castigo por esa desviación" (MARK J. GIBSON, *La teoría del campo y la conducta empresarial*, incluido en J. W. Mc GUIRE, *La conducta empresarial*, traducción de O. Molina, Editorial Hobbs Sudamericana, Buenos Aires, 1962, p. 208).

to, experiencias de tipo personal, o casos aislados de aplicación de técnicas específicas; por el contrario, material de esta clase es el que constituye grandes tramos de la bibliografía creada por los clásicos. En cambio, es notoria la carencia de relevamientos empíricos efectuados siguiendo los lineamientos del método científico al respecto. Es decir, faltan datos obtenidos siguiendo criterios de tipo muestral, representativos del universo que quieren reflejar, y operativos para la contrastación de hipótesis y teorías.

El reconocimiento de este hecho puede encontrarse en autores de muy diversas concepciones del problema global de la administración. Véase, por ejemplo, el contenido similar de las siguientes afirmaciones:

— Herbert A. Simon:

"Parece realmente necesario agregar que la suma total de los datos que hemos acumulado acerca del comportamiento humano en las organizaciones es todavía un balde de agua en el océano de la ignorancia..."⁶³

— Harold Koontz:

"Ciertamente, para desarrollar una teoría adecuada debe investigarse más significativamente de lo que se ha hecho hasta ahora... la tarea mayor de investigación recién está comenzando".⁶⁴

— J. Lobstein:

"... los estudiantes e incluso los profesores se imaginaban o daban la impresión de imaginarse que la organización era Taylor y era Fayol... Las obras de Taylor y de Fayol están, la mayor parte del tiempo, en bibliotecas o en todo caso en las librerías, mientras que lo que se hace exactamente en el momento preciso en las empresas en materia de organización y de gestión no está la mayor parte de las veces escrito y con mucha frecuencia mal escrito... en el defase entre la literatura y la acción, reside una de las mayores dificultades de la documentación en este campo particular".⁶⁵

Por cierto, el atraso empírico en la materia observado en las citas mencionadas, no es ajeno a los problemas antes descritos, especialmente a las deficiencias metodológicas. Entre otros factores, en la medida en que las hipótesis son una guía fundamental para la investigación empírica, la imprecisión y falta de contrastabilidad, de muchos de los cuerpos de hipótesis manejados, crea barreras de hecho al relevamiento sistemático y científico de material empírico.⁶⁶

⁶³ HERBERT A. SIMON, *Approaching the theory of management*, incluido en *Toward a unified theory of management*, ob. cit. p. 80.

⁶⁴ HAROLD KOONTZ, *Management theory and research: some conclusions*, idem anterior, ps. 263 y 264.

⁶⁵ J. LOBSTEIN, *La información y la documentación en relación con las técnicas de organización y de gestión*, ponencia en el Coloquio del Centro de Estudios e Investigaciones Económicas, Estadísticas y Contables, y la Asociación Francesa para el Aumento de la Productividad, traducción de F. Queréndez, Ediciones Deusto, Bilbao, 1964, p. 53.

⁶⁶ MASON HAIRE resalta muy bien las deficiencias existentes en esos dos aspectos y la importancia de ellos. Afirma que hay "... dos cosas que faltan notablemente en la teoría de la organización: marcos conceptuales ampliamente basados en la lógica de la ciencia en general y datos empíricos cuidadosamente recolectados del crecimiento actual. Mucho de lo escrito en el campo consiste en generalizaciones descriptivas y anecdóticas que caen a medio camino entre las dos. No están basadas en cuidadosas investigaciones empíricas, ni relacionadas a un marco teórico general". Agrega que "las tendencias presentes en el campo están lejos de esta tradición y parecería ser que el entendimiento eventual de la organización para las operaciones industriales fluirá únicamente de estas nuevas aproximaciones" (MASON HAIRE, *Biological models and empirical histories of the growth of organizations*, incluido en *Modern organizational theory*, ob. cit., p. 305).

La magnitud del problema de la escasez de material empírico sólido llega a ser tal, que incluso se manifiesta en una dimensión estrictamente práctica y diaria: la tarea del ejecutivo.

Tampoco a este nivel existen en aspectos fundamentales, metodologías y sistemas de relevamiento, que permitan construir una imagen coherente y representativa de aspectos básicos de la realidad y tomar decisiones en virtud de ella.

Un aporte muy interesante a la trascendencia del problema encarado desde este punto de vista, lo brindan los trabajos de Rensis Likert en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.

Entre otros temas, Likert investiga especialmente en sus trabajos el tipo de datos con que se maneja la dirección en la fundamental área del comportamiento humano. Descubre que si bien existe una nutrida información sobre las variables que "originan resultados finales específicos, tales como ventas, costes y pérdidas o ganancias", en cambio, "mucha menos atención se presta, sin embargo, a otras clases de variables que pueden influenciar de modo significativo los resultados. Tales variables, seriamente despreciadas, raramente tenidas en cuenta, reflejan la condición actual del estado interno de las organizaciones y empresas; reflejan la lealtad entre sus componentes humanos, las capacidades profesionales de los mismos, sus motivaciones, su posibilidad de interacción eficaz, de comunicación y de decisión".⁶⁷ En *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Likert divide a la información que haría falta en dos grandes grupos: a) información sobre la naturaleza del sistema: "datos que nos permitan construir el concepto o modelo básico de una organización", b) información sobre el estado del sistema: "Este modelo a su vez nos dice qué mediciones hemos de obtener para diagnosticar el estado del sistema, y cómo tendremos que interpretar tales datos".⁶⁸ Evidentemente, la disponibilidad de información válida sobre estos aspectos resulta imprescindible para una dirección eficiente. Entre otras cosas, aseguraría, por lo menos, que las discusiones sobre el estado del factor humano no se basen en experiencias personales o impresiones subjetivas, sino en un conjunto de datos comunes y objetivos. Ese material empírico casi no existe.

Lógicamente, la realización de las mediciones que propone Likert exige la inserción en la empresa de un personal muy bien capacitado para la medición social. Sólo así se podrán plantear los cuestionarios indirectos exigidos, analizar debidamente las series de datos, interpretar correctamente las tendencias, etcétera.

Fuera de ello, la medición en sí presenta una serie de problemas aun en elaboración desde el punto de vista técnico, muy ligados a la carencia de marcos conceptuales sólidos, sobre el comportamiento del hombre en la organización.⁶⁹

Ante este panorama, la "escuela científica" deberá aportar soluciones en aspectos básicos. Así, tendrá entre sus tareas principales:

a) La determinación de fuentes de material empírico.

⁶⁷ RENSIS LIKERT, *Un nuevo método de gestión y dirección*, ob. cit., ps. 101 y 102.

⁶⁸ RENSIS LIKERT, *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, traducción de A. G. Lasierra, Ediciones Deusto, Bilbao, 1968, p. 176.

⁶⁹ Al respecto, escribe LIKERT: "... Las mediciones y diagnósticos de los problemas organizativos resultan complejos... Es realmente tema para otro libro todavía por escribir" (RENSIS LIKERT, *El factor humano en la empresa*, ob. cit., p. 197).

b) El desarrollo de métodos de relevamiento de datos, adaptados a las características de la administración. La teoría tendrá que resolver todas las cuestiones comprendidas, desde la cantidad de integrantes de una muestra, hasta las normas especiales a introducir en el trabajo de campo. Dicen March y Simon, sobre el primero de estos problemas, resaltando la complejidad de las cuestiones de relevamiento en el caso del comportamiento de organizaciones: "¿Cuál es la posición del caso particular como evidencia? Por ejemplo, una de las complicaciones mayores en este campo es decidir cuál es exactamente el tamaño de la muestra".⁷⁰

c) La elaboración de métodos de medición adecuados al tipo particular de datos que pueden arrojar las investigaciones sobre comportamiento organizativo. En este caso, la "teoría" deberá enfrentar muchas de las improbables dificultades de medición que tienen en general las disciplinas, que relevan datos en donde se hallan incluidas actitudes, opiniones, valores, etc., del hombre.⁷¹

La investigación empírica no se deberá hacer a impulsos de intuiciones subjetivas o percepciones personales, sino en estrecho contacto con toda la marcha del método científico. Las hipótesis de trabajo deberán ser la guía de la tarea empírica, que fundamentalmente estará dirigida a falsearlas y arrojar elementos para la creación de nuevas hipótesis.

REFLEXIÓN GENERAL

Con lo expuesto queda concretado el intento de proponer una serie de elementos básicos para la conformación de una escuela científica de la administración. *Ex profeso* se ha dejado para el final un aspecto vital de la cuestión: la incidencia del contexto histórico. Desde ya la posibilidad de que se desarrolle una escuela de la administración, con la plenitud de los rasgos enunciados, en materia de sistema de valores, nivel de análisis y metodología, está ligada a la presencia de condiciones históricas propicias.

Si la administración sigue cumpliendo el rol de disciplina dependiente de las necesidades de la gran empresa monopólica, condicionada a sus objetivos y urgencias, su desenvolvimiento apuntará inevitablemente hacia otros rumbos. En tal sentido, difícilmente la mera toma de conciencia del problema de algunos autores podrá cambiar tal dirección.

En una palabra, una escuela como la descrita necesita, para prosperar, que la administración disponga de una independencia científica, que hasta ahora no tuvo. Ella sólo se podrá dar en el marco de un correlato histórico favorable. Ello no significa caer en un mecanicismo fatalista. Deben darse condiciones históricas favorables, pero la

⁷⁰ MARCH y SIMON, ob. cit., p. 50.

⁷¹ Sobre este punto escribe el eminente lógico MORRIS R. COHEN: "Aun cuando nos limitáramos a magnitudes sociales intensivas, como los placeres o las preferencias, hallaríamos que la estadística no nos puede proporcionar demasiada información, ya que las preferencias humanas son proverbialmente inconsistentes o muy variables con el tiempo de acuerdo con factores subjetivos que son incalculables... podemos decir que en la medición de las actitudes humanas por medio de cuestionarios o de registros de preferencias, estamos tratando con las resultantes de tantos factores que sólo rara vez serán importantes las conclusiones empíricas" (MORRIS R. COHEN, *Introducción a la lógica*, traducción de Eli de Gortari, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1957, p. 195).

misma administración es un fragmento del contexto histórico, y como tal su actitud ha de incidir en su conformación.

En la parte siguiente y final de esta obra se presenta al respecto, un panorama general de algunas de las líneas principales por las que tiende a desenvolverse el pensamiento gerencial en la próxima década.