

# ADMINISTRACIÓN, TEORÍAS Y METÁFORAS\*

*Pedro Pavesi*  
*Universidad de Buenos Aires*

## Resumen

Este trabajo parte de la conjetura que estamos viviendo una época de desvanecimiento de la Administración como tecnología social relevante y cierto desprecio académico hacia el Administrador como practicante de esa tecnología. El trabajo está particularmente enfocado hacia las teorías de la organización que aparecen invadiendo el campo tecnológico de la Administración desde su particular punto de vista. Se sostiene que dichas teorías son demasiado débiles para brindar un desarrollo importante e integral de la Administración y que, por otra parte, la Administración recurre a otras disciplinas científicas tan importantes como las teorías de la organización. De todos modos, el Administrador debe producir hechos permanentemente y para ello recurrirá a las técnicas respaldadas suficientemente por las ciencias correspondientes. Pero si ellas no fuesen suficientes, el Administrador saldrá del paso de cualquier modo, recurriendo también a metáforas –como sostienen algunos teóricos de la organización en cuanto se refiere a sus propias teorías– o inventando teorías que deberían ser analizadas y convalidadas por la investigación científica. El trabajo se basa finalmente sobre el convencimiento que la Administración no ha muerto y que convertirla en un apéndice de las teorías de la organización, o desarrollar algunas de estas que simplemente no tienen en cuenta la Administración, es introducir el caballo de Troya del reduccionismo en nuestro campo.

El presente trabajo ha sido impulsado por la idea de que el concepto de Administración (de empresas, de organización) se está deteriorando sensiblemente, no solamente en la Universidad de Buenos Aires de la cual formo parte, sino también en todo nuestro país, y que esa tendencia no nos es exclusiva, sino que, bajo distintas formas y matices, también se ha desarrollado en los países de los cuales abrevamos académicamente. El concepto de Administración está siendo reemplazado o por enfoques poco serios (la magia, a la cual se refiere [Martínez Nogueira, 2001]) que, generalmente, podríamos definir como “posmodernos” o por una fuerte insistencia en ciencias que deberían suplir la Administración con leyes o regularidades suficientemente fundadas para desarrollarla en lugar de reemplazarla. No tengo muchas pruebas fehacientes para exhibir ya que esta fuerte impresión

surge del convivir diario en el ambiente académico más que de investigaciones específicas a las cuales haya tenido acceso, pero la creo suficientemente fundada como para formular la conjetura de la erosión de la Administración como disciplina por otras de raíces supuestamente científicas o que le son ajenas. Me dedicaré aquí exclusivamente al impacto de las teorías de la organización sobre la Administración, las cuales, a mi entender, tienden a absorberla y a convertirla en un subproducto de sus supuestos hallazgos. Pero no puedo dejar de extender esa conjetura a las bambalinas de este problema que parece repetirse en otras tecnologías y ciencias (la biología y la medicina, la física y la economía) formando parte del siempre vigente problema del reduccionismo de las ciencias duras y de la ciencias sociales a un único método científico, reduccionismo que me rehúso a aceptar.

Esto provoca una disolución de la Administración como disciplina autónoma o, por lo menos, provoca la falta de una división neta, epistemológica y ontológica, en la práctica de la enseñanza y de la investigación, entre la Administración y las Teorías de la Organización. Estimo que las Teorías de la Organización o están absorbiendo la Administración como disciplina o, en el mejor de los casos, ambos conceptos, Organización y Administración, no se diferencian suficientemente. Además, pienso que esta situación abre la puerta a las teorías sociológicas de la ciencia y, más importante aún, promueve la adopción de importantes resultados de las ciencias duras que se fuerzan a ser adaptadas a las más débiles ciencias sociales, en especial a las teorías de las organizaciones influidas por la metáfora biológica (de allí las citas obligatorias de Prigogine, Varela, Maturana, von Foerster y otros científicos en nuestro campo).

Refuerza mi propósito el libro de Donaldson [1995], cuyo título expresa claramente la mencionada sensación en un ambiente académico muy diferente al nuestro pero del cual abrevamos: *“Las teorías norteamericanas anti-management de la organización”*, así como Burrell y Morgan [1978], Morgan [1980, 1998], Scarano [2001], Etkin [2000] Suárez [2001]. Además, esa impresión está basada en las innumerables conversaciones y participaciones que mantengo con distinguidos e ilustrados colegas, la lectura de proyectos de artículos o de Tesis, etc.

Por otra parte, no obstante la generalizada adopción de la opinión de Bunge [1980, 1985] por la cual la Administración es una tecnología, siguen manteniéndose versiones de distintos matices por las cuales la Administración es a la vez ciencia, al tratar las organizaciones, y tecnología. Esta posición, por la cual la Administración absorbe la Teoría de la Organización y que todavía tiene eco entre muchos recién llegados a estas lides, es exactamente la contraria a la mencionada al principio, debiendo desecharse ambas por erróneas.

A lo largo de este trabajo, cuando me refiera indistintamente al Administrador o a los administradores, me referiré a quienes ocupan puestos por encima del nivel de capataz y que tienen cierta capacidad de decisión respaldada por la autoridad respectiva. Pero, indudablemente, el trabajo está influido por una visión del Administrador de alto nivel.

La Administración no puede llegar a ser una tecnología plena en cuanto se trata a la administración global de organizaciones.

### **Las limitaciones de las teorías de la organización**

Los administradores hemos aprendido con Bunge, por lo menos desde 1980 [Bunge, 1980, 1985], que la Administración es una tecnología como lo es la Medicina o la Ingeniería. Por supuesto, se trata de una tecnología científica ya que se basa sobre diversas ciencias, especialmente: Economía, Psicología, Sociología, Antropología, sin contar con las ciencias formales de lógica y matemática, e interactúa con ellas. Pero, sobre todo, se trata de una sociotecnología, altamente influida por el medio ambiente sobre el cual, a su vez, influye. Incluyo en esa influencia la que llega a la Administración a través de la personalidad del Administrador, moldeada profundamente por la cultura ambiental en la cual se ha desarrollado.

Pero la Administración es una tecnología con ciertas características especiales. Un producto tecnológico tiende, finalmente, a estar bien definido, sin ambigüedades y dependerá del usuario que su efectividad se obtenga totalmente o no. Al contrario, la Administración se destaca por:

1. La alta complejidad del campo en el cual se aplica y en especial por ser un campo autorreferencial: se actúa en base a lo que se imagina que harán los otros, pero estos otros hacen lo mismo.
2. La gran dosis de subjetividad en la apreciación de las situaciones que debe enfrentar el Administrador, los prejuicios, los sesgos, los errores heurísticos y las dificultades humanas para evaluar exactamente situaciones complejas, inciertas, ambiguas, mal definidas, etc.
3. La debilidad de “leyes” científicas que la sostienen, las que son prácticamente inexistentes en el caso de las organizaciones. Son, en el mejor de los casos, “regularidades” o, a lo sumo, “metáforas” o desarrollo de “metáforas” si se adopta la insistente posición de Morgan y, además, la mayor parte de ellas son conflictivas e incommensurables, lo que lleva a destacados autores a hablar, con poco fundamento,

de pluralidad de “paradigmas” [Morgan, 1980; Donaldson, 1995; y véase Scarano, 2001].

Justamente es este polémico punto 3 el que importa aquí. Constituye casi una paradoja que un grupo de teorías como las de las organizaciones, cuya debilidad, quizá debida a la vastedad de su campo de desarrollo, sólo es comparable con sus ambiciones, tiendan a absorber o a despreciar la Administración en el campo concreto de la enseñanza y de la investigación. Quizá se pueda comprender esta aparente paradoja si pensamos que, consciente o inconscientemente, los teóricos de la organización al no disponer de bases científicas suficientes para sostener una tecnología seria, simplemente la minimizan hasta hacerla desaparecer. Entonces, no es la Administración la que se encuentra en una etapa precientífica, son las teorías de la organización que deberían constituir la ciencia básica para su desarrollo como tecnología que se encuentran incapacitadas para ello.

Sin embargo, desde hace milenios se siguen administrando familias, Estados, negocios y guerras, con éxitos y fracasos que en general no es fácil atribuir a decisiones científicas o a teorías de la Administración dada la incertidumbre en la cual se practica. Haya o no haya teorías, criterios, reglas, métodos, procedimientos, el Administrador debe administrar: obtener objetivos, modificar el mundo. Por supuesto, existen muchos procedimientos y ciertas regularidades que un buen Administrador conoce si ha sido entrenado para ello y que intuye o aprenderá si no tiene entrenamiento formal. Pero el Administrador no perderá mucho tiempo tratando de resolver posibles contradicciones entre los distintos modelos, metáforas o teorías que tenga a mano. Si bien Scarano [2001] tiene razón al exigir coherencia en las técnicas utilizadas, en la práctica las incoherencias existen y la organización tiende a sobrevivir a las mismas.

El Administrador profesional tiende a hacer lo que le enseñaron pero si no tiene herramientas a mano, las inventa y corresponde que nosotros, como investigadores y académicos, las pasemos por un procesador crítico y las ubiquemos dentro de una teoría determinada, si existe, o que la inventemos también si es que no existe.

Como la organización es el más importante medio utilizado por el Administrador, medio en el cual se halla inmerso, las deficiencias de las teorías que deberían sostener su tecnología aparecen principalmente en los mundos “esquivos” y “rebelde”, en las situaciones poco o no estructuradas de la búsqueda y de la invención, en los niveles estratégicos de la dirección o tácticos de la gerencia, difícilmente programables o simplemente no programables, donde la mayor incertidumbre surge del competidor, del adversario que siempre tendrá un conejo imprevisto para sacar del sombrero [Pavesi, 1991].

Menos problemas parecen ofrecer las situaciones operativas, de los mundos estructurados, cerrados, donde campean el cálculo, los modelos matemáticos, la Investigación Operativa, los procedimientos ordenados, las decisiones programadas, y donde ha comenzado a husmear la Física, los mundos que he llamado “dóciles”, situaciones que ocupan gran parte de la disciplina administrativa. Las teorías de la organización se dedican poco a estos campos que, sin embargo, les ofrecen aspectos problemáticos como, por ejemplo, las reacciones humanas ante la modificación de procedimientos o la supuesta infelicidad de quienes deben dar servicio al cliente.

Es entonces interesante observar que el recurso del Administrador a “teorías” *ad hoc* o a las metáforas *a la Morgan* se reduce drásticamente cuando las decisiones no están muy comprometidas con la organización o la involucran sólo tangencialmente o marginalmente. Las demás ciencias sobre las cuales se basa la tecnología administrativa, si bien exhiben las características de debilidad de todas las ciencias sociales y el tormento del reduccionismo a las ciencias naturales, parecen ofrecer más bases para el desarrollo administrativo en los campos operativos.

Debe quedar claro que no critico las deficiencias de las teorías de la organización. Todas las ciencias sociales siguen afrontando problemas teóricos cada vez más difíciles y la Teoría de la Organización no puede permanecer ajena a los mismos. Lo que critico es no reconocer, en ciertos casos, los débiles fundamentos ofrecidos a la Administración para su desarrollo como tecnología. No puedo evitar la sensación de que, inconscientemente, por supuesto, se castiga a la Administración por las propias, inevitables y, por qué no, justificadas fallas, al punto de hacerla desaparecer o, en el mejor de los casos, mezclarla en forma poco clara con las mismas teorías de la organización. Creo que se ha llegado al punto que en algunos casos ambas disciplinas se confunden como si fueran una sola, lo que viola el ordenamiento generalmente aceptado hoy de la Teoría de la Organización como ciencia incorporada a la Sociología y a la Administración como sociotecnología.

Me parece claro que las teorías de la organización no se han traducido todavía –ni creo que lo podrán alguna vez– en la Teoría de la Organización, salvo que ésta sea muy poco exigente. Estoy totalmente dispuesto a comprenderlo y a aceptarlo dada la complejidad de las organizaciones y su supeditación a la personalidad de sus miembros, a la influencia social de su contexto y a la complejidad de su accionar. Si esto es así aceptemos sus limitaciones, sin por ello abandonar los esfuerzos para adelantar en este campo de la ciencia, pero no exijamos a la Administración lo que la ciencia que debe sostenerla no puede darle, ni la dejemos como subproducto poco respetable y poco respetado de esta supuesta ciencia.

Más aun, me atrevo a pensar que este desprecio por la Administración deja lugar a –o es consecuencia de– la invasión de las teorías sociológicas de la ciencia y, peor aún, a la invasión de las analogías de las ciencias duras que son trasplantadas con un atrevimiento digno de mejor causa en nuestros campos [Sokal y Bricmont, 1999] o en el cuestionamiento, ya no del método científico, sino de la ciencia misma [Horgan, 1996]. En resumen, lo que quiero expresar es:

- Las teorías de la organización, que son parte de la base científica de la tecnología de la Administración, son imperfectas para brindar la necesaria base tecnológica a los administradores cuando éstos deben tratar con organizaciones, las que constituyen su medio principal pero no excluyente de actuación.
- Pero no toda la Administración depende de las organizaciones y de sus teorías. Parte importante de la Administración está respaldada por otras disciplinas científicas que le brindan una buena base para su desarrollo tecnológico en el campo que les corresponde.
- Cuando al Administrador le fallan las disciplinas científicas que sostienen su actuar, acude también a metáforas, aforismos y proverbios varios. El hecho es que el Administrador debe actuar siempre y lo hará en base a lo que considere más conveniente, superando muchas veces contradicciones e inventando pseudo teorías cuando no tenga auténticas.
- Finalmente, creo que si es cierta mi intuición acerca de la invasión de la Administración por las teorías de la organización, la misma no tiene sustento epistemológico suficiente.

### **Las “metáforas” del Administrador y de la Organización**

Hace algunas décadas, cuando me especializaba en Finanzas de Empresa, acostumbraba terminar alguna charla con la siguiente arenga, con el mismo efecto que si hubiera enarbolado la bandera patria: “*No se olviden que Uds. no manejan dinero, manejan hombres*”. Pero como el personaje de Molière, yo no sabía que estaba utilizando una metáfora. “*Las organizaciones están formadas por seres humanos*” constituye una metáfora antigua ya que hoy está más de moda “*Las organizaciones tienen su propia cultura*”, que se está imponiendo frente al fracaso de un alto porcentaje de fusiones, basadas a su vez en metáforas del tipo “*La unión hace la fuerza*” o “*Las fusiones desarrollan efectos sinérgicos*” o “*El cambio se gana con cambio*” u “*Obras son amores*”, “*Se gana a la gente con actitudes, no con arengas*” cuando se quiere unir culturas organizacionales claramente diferencia-

das. Por supuesto, “*La información es poder*” y “*Al enemigo es mejor tenerlo afuera que adentro*” y “*El todo es mayor que la suma de las partes*”. Nos resulta sumamente cómoda la metáfora de la urna, comparando el mundo con una urna llena de bolillas para tratar la incertidumbre. Ni hablemos de la utilización desvergonzada de Maquiavelo y de sus supuestos consejos, que transforman a uno de los más importantes filósofos políticos en un consejero despiadado esgrimiendo sin rubor egoísmo e inmoralidad. “*Más vale pájaro en mano que cien volando*” y “*En boca cerrada no entran moscas*” o “*El que pega primero, pega dos veces*”. Agreguemos a Murphy y sus “leyes”. Y así podríamos encontrar decenas de conceptos que, si bien algunos se expusieron aquí bajo la forma de una simple frase (Morgan, [1980, 1998], presenta varios más), pueden alcanzar cierta riqueza verbal y llegar a transformarse en teorías de acuerdo a Morgan [1980]. Algunas de estas teorías, exitosas en otras disciplinas, pueden llegar a ser sumamente peligrosas si no se logra sostenerlas con las investigaciones del caso en su traslado a las nuestras, especialmente porque se han puesto de moda. “*El caos provocará el orden (y viceversa)*” y toda la secuela de la autopoiesis y de las estructuras disipativas que se están transformando legítimamente en nuevas leyes de la Biología y de la Química y aun de la Física, son adoptadas con entusiasmo en Administración y en Teoría de la Organización por algunos colegas que las someten a adaptaciones *ad hoc* a sus preconceptos, donde pierden sus cualidades originarias para transformarse en metáforas de dudosa vigencia en nuestras disciplinas (que [Morgan, 1999, edición original 1997], atacado por una vuelta a la adolescencia del *new age* o conquistado por el negocio del management, se apresura a enarbolar).

Por supuesto, las metáforas invocadas por Morgan [1980] para las teorías de la organización son más complejas que las frases mencionadas más arriba, pero eso no cambia el problema. Creo que los administradores utilizamos metáforas, pero hay que tener cuidado de no caer en la creencia que las teorías de la organización **son** metáforas. Estimo que se trata de un concepto demasiado débil para ser tomado en serio como algo más que una artimaña lingüística para ayudar a capturar una idea, corriendo el riesgo de distorsionarla gravemente.

No niego que utilicemos metáforas intensamente, pero con un sentido más poético o didáctico o de impacto en la imaginación, o quizás como idea generadora de otras ideas más que en el sentido sólido de Morgan [1980], quien parece haberse ablandado posteriormente. ¿Qué es realmente una metáfora si no una figura lingüística generadora de ideas, de imágenes, algunas acertadas porque se basan en visiones creativas, pero muchas otras erróneas o desacertadas? ([Morgan, 1998] quien sostiene que *las metáforas son el código genético del Management*).

Estimo que los administradores utilizamos intensamente metáforas, así como ana-

logías, aforismos y otros recursos verbales, muy especialmente cierto tipo de proverbios, y muchas veces lo hacemos como base de acciones concretas porque no tenemos ni teorías ni técnicas adecuadas o necesitamos racionalizar *a posteriori* dichas acciones. Pero me parece que la metáfora, así como los tropos afines, es un instrumento lingüístico muy débil para reconocerle el status que le da Morgan [1980] no obstante haber sido quizás el punto de arranque de ciertas o de todas las teorías de la organización. Por supuesto, no me rehusó a utilizar metáforas, bien al contrario, bienvenidas sean mientras no tomen vida propia y se transformen en teorías *per se* perdiéndose el control sobre las mismas.

Simplemente, creo que las teorías de la organización son débiles ontológicamente, y el hecho que se hayan iniciado y aun desarrollado como metáforas tiene que ver con esa debilidad, pero ello no explica nada: desde un punto de vista epistemológico, sólo estamos reemplazando palabras por otras. Si no hay conceptos epistemológicos para designar ese tipo de pre-teorías o proto-teorías, aceptemos la designación de “metáforas” pero cuidémonos de no dejarnos engañar por la palabreja.

La verdad es que la Administración ha realizado hazañas insospechables en la última mitad del siglo XX en una etapa de arrolladora evolución, no obstante los problemas que el contexto mortalmente competitivo plantea permanentemente y la dificultad para evaluarlo con la finalidad de tomar decisiones (ver los experimentos de los equipos de Dörner [1997]). El ser humano ha demostrado una habilidad administrativa extraordinaria en muchas ocasiones, la que fue creciendo en forma arrolladora. Piénsese en el arribo del hombre a la Luna o en el desembarco en Normandía o en la conducción de monstruos multinacionales con decenas y aun centenares de miles de dependientes, el desarrollo de aviones supersónicos o de increíbles sistemas informáticos basados sobre chips que si bien han surgido de la Física o de la Química han sido promovidos y aprovechados por administradores, o la construcción de inmensas represas como Itaipú, etc. Por supuesto, nunca podremos saber en tiempo si no hubiéramos podido hacer las cosas mejor. También sabemos que hemos tenido fracasos flagrantes. Pero allí estuvieron administradores que se arreglaron para salir adelante, en inventar nuevas ocasiones para obtener objetivos cada vez más ambiciosos y audaces y las tecnologías administrativas resultantes no parecen salir precisamente de las teorías de la organización ni los méritos correspondientes reconocidos por ellas, como en el caso de la revolución informática.

Pero los Administradores también colaboran a que su actividad no sea siempre respetada como corresponde. La proliferación de gurúes que parecen ganar mucho dinero durante unos pocos años proclamando con ímpetu digno de mejor causa soluciones infalibles, apuntando a fallas, problemas y dudas bien conocidos por el ad-

ministrador, soluciones que son variantes de métodos existentes o aun rechazados pero que son presentadas con el dominio extraordinario de un marketing muy específico, revelan las debilidades de la profesión. La lectura de revistas especializadas no académicas es desalentadora y si se analiza críticamente el contenido de las mismas, se termina –en general– con una muy pobre idea de la Administración. Lo mismo pasa con muchos libros publicados por autores nacionales o traducidos del extranjero. Es también llamativa la existencia de posgrados en Administración que admiten como alumnos a egresados de cualquier carrera con una pocas materias de nivelación que no son suficientes, a simple vista, para formar un Administrador.

Todo ello es debido a las razones apuntadas: no hay suficiente base científica por una parte y la misma profesión encuentra sus límites en la complejidad y la incertidumbre del mundo moderno. Pero de allí a desconocer la existencia de una tecnología evolucionada como la Administración, existe un paso importante que no puede darse seriamente. De este modo, si admitimos la posición de Morgan, el administrador está sometido a dos oleadas de metáforas: las que subyacen las teorías de la organización que pretenden ayudarlo o que lo ignoran, y las que él mismo va generando cuando debe arreglarse como pueda para cumplir su deber o sus fantasías.

### **Las teorías utilizadas por el Administrador**

Pero sería absurdo pensar que el Administrador se basa solamente sobre las metáforas o los proverbios que se han ejemplificado más arriba, los que son evidentemente toscos e insuficientes para explicar el saber administrativo. El Administrador, consciente o inconscientemente, utiliza con las organizaciones teorías bien conocidas y firmes, aun cuando puedan resultar polémicas en los tiempos que corren.

Partiré del principio de que quienes crean organizaciones son Administradores. Podrán tener profesiones o habilidades totalmente distintas, pero al crear una organización asumen el papel de Administradores. Por supuesto, esa creación de la organización se hará de acuerdo con ciertas técnicas que, más que cualesquiera otras, están generadas o influidas por las teorías de la organización, a menudo contradictorias o poco generosas en cuanto a la tecnología administrativa. La organización es un producto tecnológico del Administrador, creado para uno o varios fines que son del Administrador (o del grupo de Administradores que tomó esa decisión). Como tal, la organización es un medio, que –de inicio– se agota en el Administrador.

Pero es bien sabido que los medios, aún los más simples e inofensivos, no son neutros. Las organizaciones menos que cualesquiera. Dada su constitución por seres humanos y sus especiales reglas de conducción y comportamiento, la organización va tomando vida propia, de alta complejidad, que la lleva a ser objeto del estudio

de una o varias ciencias y cuya naturaleza y conducta pasa a ser campo de numerosas teorías, muchas de ellas parcialmente incompatibles e inconmensurables, lo que llevó a Morgan [1980] a considerarlas como originadas en “metáforas” y pertenecientes a diferentes paradigmas (concorda Donaldson, [1995]).

Si la Administración fuese una tecnología desarrollada en plena etapa de madurez, una tecnología “normal” parafraseando a Kuhn, el Administrador debería tener a mano métodos, procedimientos y técnicas para diseñar y conducir organizaciones, elementos éstos respaldados principalmente por la Teoría de la Organización, la Psicología y por otras ciencias. Pero no existe una ciencia válida del comportamiento humano y menos como parte de un grupo humano como es la organización.

Esta es mi experiencia como Administrador-académico de grandes organizaciones burocráticas y aún de medianas empresas, o como consultor íntimamente ligado a la conducción de organizaciones. Los administradores, con o sin antecedentes de estudios profesionales universitarios especializados, utilizan en forma simultánea distintas teorías de las organizaciones, o distintos aspectos de las mismas (¿o distintas metáforas?), así como distintas teorías originadas en las ciencias que respaldan la Administración, aún incurriendo en ciertas incoherencias lógicas o contradicciones prácticas, generalmente sin darse cuenta de ellas. Por supuesto, violan las estrictas reglas insinuadas por Scarano [2001], pero el Administrador es un pragmático. Debe obtener resultados y tratará de obtenerlos con la ayuda de la tecnología o sin ella, pero, en todos los casos, con la fuerte impronta de su propia personalidad.

En general, el Administrador, al crear una organización y al conducirla, utiliza consciente o inconscientemente las metáforas o los proverbios que hemos visto en el punto anterior. Pero eso no es todo: la Administración le ofrece más conceptos originados en las diversas ciencias que la sostienen, con independencia de –y a veces en contradicción con– las teorías de la organización, diversos enfoques de las mismas, simultáneamente, con diversidad de matices y con adaptaciones a través del tiempo.

Quiero resumir aquí mi experiencia acerca de los principales conocimientos independientes de las teorías de la organización que utilizan los administradores, además, repito, de metáforas, proverbios y aforismos variados.

#### • La variedad requerida

Al ser creada para un propósito, la organización debe “procesar” la realidad: teóricamente, debe procesar información. Hay información cuando la variedad de la situación no es absoluta, total, pero, como en forma tan sugestiva lo dice el mismo

creador del concepto “*la variedad sólo se mata con variedad*”. (¡Otra metáfora!) [W. Ross Ashby, 1960, capítulo 11]. La Ley de la Variedad Requerida es inevitable. El diseño de la organización no sólo debe capturar los distintos aspectos de los procedimientos desde un punto de vista cuantitativo (la variedad) garantizando suficiente cantidad de elementos procesadores sino también cualitativo, garantizando que esos elementos hagan lo que deban hacer y lo hagan bien.

#### • El desarrollo de los procesos

El Administrador adoptará entonces el criterio de que los procesos para obtener los objetivos son los que condicionan su organización. Pero esos procesos también son medios no neutros que a su vez utilizan otros medios, especialmente seres humanos que son los menos neutros de todos los medios. Además, los procesos están condicionados por el contexto, van cambiando bajo el impulso de la competencia y de la tecnología y del mismo cambio de objetivos.

#### • La bolsa anti-entrópica

El Administrador tiende a respaldarse en varios aspectos de su complicado trabajo en una visión (¿metáfora?) mecanicista de la organización, con sus variantes cibernéticas o sistémicas. Wiener [1954] sostuvo que las organizaciones son bolsas anti-entrópicas. El Administrador necesita saber que será obedecido: que una orden emitida en la cima de la pirámide llegará al mostrador tal como fue emitida, perfectamente comprendida y fielmente ejecutada y deberá recibir información al respecto y la misma, tanto a la ida como a la vuelta, deberá sufrir la menor distorsión económicamente posible. Sabe que necesita orden en su organización, permanentemente reforzado y reiterado porque si no la entropía de un sistema abierto como la organización lo irá devorando, como la selva va devorando la carretera que la cruza de horizonte a horizonte. Debe conocer los tremendos problemas de comunicación, de transmisión de información, codificación y decodificación y de control que ello implica y que deberá tolerar cierto grado de ruido pero que deberá bombear permanentemente energía en su organización para mantener el orden mínimo, para una conducción exitosa y que esa le será más difícil cuanto más variedad necesita introducir en la organización para vencer la variedad externa.

#### • El manejo del poder, los fines individuales, la cultura organizacional

El Administrador participa en el complejo y siempre difícil y conflictivo proceso de formación de los objetivos de la organización, especialmente cuando el poder se encuentra repartido. Aquí, las teorías de la organización y la práctica política le han dado ciertas regularidades de comportamiento que lo ayudarán a obtener sus pro-

pios fines. Pero en el tema del choque de las identidades culturales de organizaciones que se han unido, las teorías actuales poco es lo que aportan si no son recetas de sentido común o suficientemente bien disfrazadas como para dar la sensación de tecnologías de avanzada.

#### • El avance informático

El extraordinario y único avance de la tecnología informática ha presentado a los administradores un abanico ilimitado de posibilidades en las cuales campean quizás más las fantasías que la dura realidad. De todos modos, este campo apenas rozas las teorías de la organización y ofrece a la administración un vasto campo que la obliga a redefinir mucha de su metodología y de sus reglas clásicas de conducción y de decisión.

#### • La Teoría y la Psicología de la decisión. Problem solving

El Administrador ha aprendido a reflexionar y a tratar de evitar los sesgos y las trampas que le tiende su pensamiento cuando debe evaluar una situación que presenta cierta complejidad: los prejuicios, la disonancia cognitiva, la selección perceptiva, las distorsiones múltiples de las llamadas “heurísticas” utilizadas para comprender situaciones difíciles, las memorias distorsionantes, el efecto marco, el anclaje, las fallas de representatividad y un sinfín de limitaciones o distorsiones que asaltan y condicionan su pensamiento en el difícil proceso de construir una realidad sobre la cual debe actuar sin saber bien si esa representación es una aproximación aceptable. El análisis de situaciones complejas, inciertas, vagas, generalmente las que presentan conflictos antiguos, las que tienen como solución óptima la menos mala de las posibles, constituye un desafío permanente para el Administrador. La Teoría de la Decisión y la Psicología Cognitiva originan una batería frondosa de técnicas y de advertencias para evaluar situaciones, elegir alternativas y solucionar problemas. Finalmente, los principios de prudencia, las funciones de utilidad conservadoras, son las que indicarán de qué lado se zambullirá el Administrador y las técnicas de pensamiento y heurísticas utilizadas no surgen de las teorías de la organización.

#### • La capacitación

El entrenamiento es la respuesta más común y fácil a muchos de los problemas, pero las fallas del mismo son graves: ¿cómo lograr que ese entrenamiento se transforme en acción real y en conducta internalizada para transformarse en conducta rutinaria, en cambio permanente de actitudes incorporados al conocimiento y a las memorias de la organización? [Gore, 2001].

### • Las áreas operativas, finanzas, producción, comercialización

En estas áreas, la Economía, la Investigación Operativa, la Psicología, la Teoría de la Decisión, han hecho enormes aportes. En Finanzas y en Producción la tecnología ha hecho prodigiosos avances, pero la Comercialización sigue siendo complicada para muchas empresas. La literatura existente, a través de revistas especializadas, es enorme. La intervención de las teorías de la organización es marginal.

### • La estrategia y los mundos esquivos y rebeldes

Este es un campo en el cual abundan los expertos y las recetas pero escasean los hombres exitosos. Es el campo del enfrentamiento con el competidor, con el adversario, el campo del conflicto, de la maniobra, del engaño, de la apuesta a largo plazo, en el cual los resultados tardan a veces años en revelarse y en el cual el éxito o el fracaso pueden tener poco que ver con las decisiones sino con hechos impredecibles. El Administrador trabaja en sistemas autorreferenciales abiertos y aun semi-abiertos: actúa en función de lo que piensa de la futura actuación de otro, pero este otro hace lo mismo con respecto a él.

### La Administración como tecnología

No he de continuar la tediosa enumeración del punto anterior. Es necesario recordar que Simon (1947-1957) también se sintió atrapado por este tema, al nivel que las teorías de la organización y que la Administración tenían en esos años. Para él, los llamados Principios de Administración, que hoy derivaríamos de las teorías de la organización, eran proverbios que existían por parejas contradictorias. Indudablemente, varias de las metáforas que he expuesto anteriormente podrían ser proverbios con las mismas críticas. Pero el hecho es que las teorías de la organización no parecen ser mucho más fuertes para sostener una tecnología como la Administración de lo que se podía esperar de las existentes en los tiempos en que escribía Simon, no obstante su sofisticación. El Administrador aplica los proverbios de acuerdo a las circunstancias y a su conveniencia, sin preocuparse mucho por las contradicciones en las cuales puede incurrir con diferencia de días o aun de horas.

Lo que debería quedar claro es que la Administración no se encuentra suficientemente respaldada por las teorías de la organización cuando debe tratar con organizaciones que, al constituir su ámbito normal de aplicación y el principal medio para la obtención de sus objetivos, se transforman en un contexto omnipresente, por demás exigente y muchas veces molesto para el administrador por el conjunto de restricciones que imponen a su libertad de acción. Creo que las teorías de la organización no están a la altura de los requerimientos de la Admi-

nistración y que nunca lo serán por razones ontológicas que van más allá de la capacidad, del ingenio, de los conocimientos y de los esfuerzos de investigación de sus cultores: la organización, como la decisión, es un fenómeno complejo y polifacético que sólo puede ser plenamente capturado por una teoría demasiado difusa para ser de gran utilidad, ganando capacidad de generar técnicas específicas pero parciales si pretende ser más precisa y profunda. El recurso a las otras ciencias que respaldan la Administración, por una parte, y a una vasta batería de metáforas, aforismos, proverbios y bichos varios, por otra, no son plenamente suficientes para suplir su ciencia fundamental, la Teoría o la Sociología de la Organización.

Es indudable que la Administración, salvo en el campo puramente operativo, es una tecnología incompleta y parcialmente débil que implica del administrador estar siempre, en alguna forma, inventando formas nuevas de hacer las cosas. La organización aparece como el medio más importante utilizado por el Administrador, de ahí la importancia de las teorías de la organización (si bien es cierto, por ejemplo, que operaciones de obtención de palanca financiera o de robotización de ciertos productos poco –pero no nada– necesitan de la Teoría de la Organización). Admitido ello, reconozcamos que queda una parte importante del management que recibe poco apoyo firme de las teorías de la organización o que, simplemente, el management tiene aspectos no vinculados con dichas disciplinas.

Creo que el minucioso trabajo de Etkin confirma lo anterior. Etkin distingue veintiocho (28) enfoques diferentes de la Administración y en todo su trabajo, los conceptos de Administración y de Organización se entrelazan y tienden a substituirse permanentemente, lo que –a mi entender– conforma la tendencia de la cual hablaba al principio.

El aspecto subjetivo de la Administración es fundamental para la evaluación de situaciones y de alternativas de decisión. La capacidad de reflexión para construir una representación útil y exitosa de una realidad determinada y para juzgar el atinado uso de medios para resolver un problema en esa representación (identificar y definir precisamente ciertos objetivos, obtenerlos, superar ciertas restricciones, respetar otras y, previamente, identificarlos y definirlos precisamente) es la cualidad principal del Administrador y en ella reside la diferencia.

Las Ciencias (o cuasi ciencias) que respaldan a la Administración son incapaces de mantenerse al nivel de las exigencias de las demandas del buen Administrador. Tengo la impresión de que le dan demasiado de lo que no necesita mucho y poco de lo que le es indispensable en un contexto siempre más exigente. No creo que ello sea un problema coyuntural. La Administración exige no sólo un pleno conocimiento

del estado del arte, digamos de la tecnología para no entrar en discusiones inútiles, pero sobre todo un gran desarrollo humanístico, la capacidad de interpretar la realidad y de inventar representaciones de la misma, presentes y futuras, que sean exitosas. La Administración está dominada por el enfoque subjetivo de sus conocimientos básicos: desde las funciones de valor hasta la organización de grados de creencias acerca de eventos no repetitivos, desde las heurísticas para la evaluación de situaciones hasta las emociones que integran la racionalidad administrativa, desde la fijación de preferencias hasta el más absoluto libre albedrío en la definición de objetivos o en la aceptación de tecnologías.

La formación del Administrador, de una forma u otra, se compone –o debería componerse– siempre de tres grandes cuerpos de conocimientos: el instrumental formal (matemático y lógico), la descripción del mundo, de su comportamiento y de su historia para poder inventar su futuro y el instrumental prescriptivo para actuar en ese mundo y para modificarlo. Pero la excelencia subjetiva debe surgir de amasar una indispensable y vasta cultura universal acerca de los problemas dominantes de la filosofía y de la epistemología de Occidente, del entrenamiento para interpretar la realidad social, económica, política y cultural de nuestra sociedad, de la psicología del adversario, del cliente y del colaborador, de la experiencia reforzada por la reflexión que han de ayudar a superar las tecnologías y los sesgos del juicio humano.

La reflexión, apoyada en una sólida cultura y ordenada con método, estructurada para capturar la estructura del mundo “ahí afuera” y operacionalizar una representación exitosa de la misma y del futuro, tiene para el Administrador una importancia especial. Y eso lleva a recordar los absorbentes textos de Descartes (“El Discurso del Método” –publicado 1637– “Las Reglas para la Dirección del Espíritu” –escrito supuestamente en 1628 pero inconcluso y publicado en base a una copia en 1684– y las “Meditaciones”, editado en 1641) y de la llamada “Lógica de Port-Royal” (de Arnauld y Nicole “Lógica o el Arte de Pensar”, cuya primera edición es de 1661). Tres siglos y medio han pasado desde que esos hombres se dieron cuenta de la debilidad del espíritu humano para enfrentar problemas complejos, de la imposibilidad de confiar en las percepciones y la necesidad de un método para orientar la comprensión del mundo.

### Conclusiones

De este modo, lo que finalmente sostengo es:

- La Administración es, teóricamente, una sociotecnología basada sobre ciencias diversas [Bunge, 1980, 1985].

- Esa sociotecnología adquiere trascendencia comparable a otras tecnologías en las situaciones puramente operativas, en las cuales el cálculo y el software son ampliamente utilizados [Pavesi, 1991] y en las cuales la organización y sus teorías intervienen sólo marginalmente.

- El Administrador crea la Organización para satisfacer sus propios fines y los de su grupo de pertenencia.

- Las organizaciones exhiben complejas características, asumen vida propia y son principal objeto de estudio de las teorías de la organización. Pero creo que éstas no pueden ofrecer a la Administración una base suficientemente sólida y generalmente aceptada para el desarrollo de técnicas firmes y eficaces por las especiales características del objeto de su estudio. En ese sentido, la Administración es tan débil como las teorías de la organización que la respaldan.

- En estos casos, es frecuente que el Administrador utilice metáforas, aforismos o proverbios para el diagnóstico o para el esbozo de decisiones, salvo que compre las pociones mágicas de los gurúes de moda que transformaron “el management de los negocios en el negocio del management” [Martínez Nogueira, 2001, *dixit*].

- Pero por otra parte, el Administrador recibe el apoyo de otras disciplinas que permitieron el desarrollo de técnicas más o menos complejas, evolucionadas o eficaces, con aplicaciones exitosas principalmente en los niveles operativos.

- Las teorías de la organización, sobreabundantes, parcializadas o, al entender de Morgan [1980], originadas en metáforas, o alejadas de la necesidad de la Administración de acuerdo a Donaldson [1995], ayudan poco al Administrador. La discusión académica debe llevar a la conclusión que no pueden diluir o deglutir a la Administración, quizá como una forma inconsciente de reafirmarse en su debilidad, flagrantemente visible en el enfoque *fashioned* del último libro del mismo Morgan [1999].

Las características personales del Administrador y la subjetividad dominante de su profesión suplen, finalmente, las debilidades tecnológicas. La práctica de la reflexión, el dominio de los sesgos culturales de nuestra mente y aún de los sesgos evolutivos que la transforman en perezosa y reacia al cambio, cuando es necesario evaluar las consecuencias de las posibles acciones, deben inscribirse en el marco mayor de una amplia cultura de la historia de las ideas, de la teoría del conocimiento, de la filosofía de la ciencia que deben pasar a formar parte del

background de los teóricos de la organización, impregnar los resultados de sus teorías y ser amasadas y deglutidas, lenta e inflexiblemente por los administradores.

### Notas

\* Agradezco los comentarios de mis colegas Pedro Basualdo, Jorge Etkin, Juan J. Gilli, Ernesto Gore, Eduardo Scarano y Francisco Suárez.

### Bibliografía

Bunge, M. (1999). "Status epistemológico de la Administración" (original 1980). *Metodología de las Ciencias Sociales: Lógica, lenguaje, y racionalidad*. E. Scarano, comp., Macchi, Buenos Aires, pp. 349-356.

——— (1985). "Treatise On Basic Philosophy", Vol. 7, *Philosophy of Science and Technology*, R. Reidel Publishing Co., Dordrecht

Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Dörner, D. (1997). *La logique de l'échec*. Flammarion, Paris.

Etkin, J. (2000). "Las Líneas de Pensamiento sobre la Administración en Argentina". *Revista Enfoques*, Editorial La Ley, Abril-Junio.

Gore, E. (2001). *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones*. Tesis Doctoral inédita.

Horgan, J. (1996). *The End of Science*. Doubleday, New York.

Martínez Nogueira, R. (2001). "La trivialización del Management". *La Gaceta de Económicas*, N° 8, Marzo.

Morgan, G. (1980). "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory". *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 605- 622.

——— (1989). *Creative Organization Theory*. Sage, Newbury Park.

——— (1998). "Grasp the Metaphor!" [Internet: mgeneral.com/3-now/](http://mgeneral.com/3-now/)

——— (1999). *Imagin-i-zación*. Granica, Barcelona.

Pavesi, P. F. J. (1991). "Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir". Revista Alta Gerencia, I, 1.

Ross Ashby, W. (1960). *Introducción a la Cibernética*. Ediciones Nueva Visión.

Scarano, E., comp., (1999). *Metodología de las Ciencias Sociales: Lógica, lenguaje y racionalidad*. Macchi, Buenos Aires,

— (2001). *Las metáforas y la administración: una aproximación metodológica a Gareth Morgan*. Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas UBA, Inédito.

Simon, H. A. (1947-1957). *Administrative Behavior*, MacMillan, New York.

Sokal, A. y J. Bricmont (1999). *Imposturas Intelectuales*. Paidós, Barcelona.

Suárez, F. et al (2000). *El saber administrativo y la profesión del administrador*. Inédito, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas-UBA.

Wiener, N. (1954). *The Human use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Doubleday. New York.