

# UNA REVISIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Área de investigación: Teoría de la Administración  
y Teoría de la Organización

**Luis Antonio Cruz Soto**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
lcruz@fca.unam.mx

XX  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## UNA REVISIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en analizar el significado de los principios de la administración. Esta ponencia se divide en cuatro apartados: en el primero, se realiza una exploración conceptual del término principio; en el segundo, se presenta una revisión en torno a su significado desde el pensamiento administrativo; en el tercero, se analiza dicho término a partir de la determinante conceptual establecida en el primer apartado y de las críticas expresadas desde el propio pensamiento administrativo; por último, en el cuarto, se estudia el contenido de los principios de la administración. La principal conclusión advierte la falta de precisión en el significado del concepto principio en el pensamiento administrativo y de la ambigüedad y contradicción con las que se definen los principios de la administración.

**Palabras clave:** Principio, principios de la administración.





## Introducción

Una revisión de diversos textos y autores del pensamiento administrativo dan cuenta de la importancia que revisten los principios en la administración desde que Frederick Taylor estableció sus principios de administración científica y Henri Fayol definió y enunció sus famosos catorce principios de administración. En estricto sentido, Taylor fue el pionero en abordar este tema; sin embargo, la alusión que hace en su obra queda delimitada a su propuesta de la administración científica desde un enfoque técnico, por lo que consideramos que fue Fayol quien intentó darle una perspectiva más explicativa y general al significado de los principios de la administración, que denominó “Principios generales de la administración”, lo que constituye una de las causas por las que sus principios hayan tenido mayor repercusión en la teoría de la administración; esto ha permitido que autores posteriores a él hagan referencia directa o indirectamente a su obra para dar razón del significado de los principios de la administración como Luther Urwick, Luther Gulick, Herbert Simon, Harold Koontz, James Mooney, entre otros.



Todos estos autores, sin olvidar algunos otros del pensamiento administrativo, han intentado indagar, directa o indirectamente, el fundamento de la administración, que es el elemento sustancial que subyace a la explicación de los principios de la administración. Estos esfuerzos explicativos han llevado a la necesidad de explorar la importancia que reviste la administración en la realidad y al intento de esclarecer no sólo su significado en sus dimensiones teórica y práctica, y su objeto de estudio, sino que han permitido examinar la naturaleza misma de la administración, como un elemento fundamental para identificar la legitimación de su propia existencia.



### 1. El concepto de principio

El concepto de principio alude a una condicionante sustancial que supone una explicación o acción subsecuente, de modo que un principio es el sustento a partir del cual se realiza, indaga, explica y justifica un hecho o una cosa. Todo principio es una causa inicial, tanto en la explicación como en la técnica, que justifica la praxis humana en el pensar y en el actuar. Para Aristóteles el primero de los cuatros sentidos que se le da a las causas es el de la entidad que significa esencia, lo cual se refiere a la definición de las cosas que constituye causa y principio:

Es obvio, pues, que necesitamos conseguir la ciencia de las causas primeras (desde luego decimos saber cada cosa cuando creemos conocer la causa primera). Pero de causas se habla en cuatro sentidos: de ellas, una causa decimos que es la entidad, es decir, la esencia (pues por qué se reduce, en último término, a la definición, y por qué primero es causa y principio).





La causa constituye una referencia anterior que da sentido a un hecho y sin el cual no sería posible su existencia. La causa primera, que es principio, es la esencia que representa el punto de inicio sobre el que se justifica algo; en este sentido, se condiciona la existencia de algo a partir de la identificación de la esencia, causa primera o principio que Aristóteles también denomina entidad. Asimismo, este autor señala que el conocer las causas primeras de las cosas es conocer cada una de ellas, lo que es su razón epistémica.

Los principios son verdades fundamentales que se derivan de un hecho inobjetable, el cual no necesariamente tiene que ver con un cuestionamiento científico o teórico, sino que es una determinante fáctica que justifica otra procedente. Nicol señala que sobre estos datos de la experiencia los científicos —y los que realizan una actividad práctica, añadiríamos— se generan de un acto inobjetable que constituye el punto de partida como verdades de hecho porque existen en sí mismas, independientemente del origen sobre el que se funda esa posibilidad; es decir, un hecho constituido como principio supone una referencia de la existencia de las cosas en la realidad, sin apelar a ningún tipo de explicación adicional debido a que lo entendemos como una necesidad inicial para la comprensión. Por ejemplo, para abordar la cuestión de la autoridad en la administración en la organización partimos del hecho de que existen la autoridad y la administración en las organizaciones, sin necesidad de dar una referencia explicativa de su presencia en ellas; en este sentido, la idea generada surge a partir del dato inobjetable de la existencia de la autoridad y de la administración.

La identificación de los hechos fundamentales que hacen posible otros da origen a la explicación y a la acción práctica porque ellos mismos han dado la pauta suficiente para que se produzcan los fenómenos subsecuentes que define la existencia de las cosas; estos hechos mismos se definen como principios. Nicol señala que la enunciación de los principios de cualquier disciplina deben tenerse como un hecho, como un acontecimiento de existencia permanente en la realidad que dé razón de su presencia, tanto desde sus posibilidades explicativas como desde sus posibilidades prácticas: en todos los casos, los hechos que hacen posible la explicación o la práctica disciplinaria deben tener la referencia de un hecho incuestionable, capaz de erigirse como el fundamento de una disciplina o de una acción, de manera que los principios han de fundarse en los hechos objetivamente determinados en la realidad, como “verdades principales [que] ya las posee la experiencia común”, porque es una verdad de hecho, irrefutable, que no necesita mayor demostración dado que así se presenta en la realidad.

El concepto de principio se deriva del término griego arjé (αρχή) que se traduce como comienzo y origen, y debemos entender estos términos no sólo como un suceso temporal, como una mera sucesión de acontecimientos, sino como un elemento inicial que permite suponer la existencia de otros sucesos o cosas, de manera que un principio es una necesidad originaria de las cosas y también es —y más importante— un hecho que propone la razón por la que





todas las cosas son lo que son, lo que constituye el sustento de lo que se derivan todas las cualidades y se comprende la razón de ser de las cosas: “La palabra principio, como la correspondiente palabra a *Arché* en griego, puede significar a la vez el comienzo y el fundamento: la base como punto de partida, y la base como sustento de lo que se construye sobre ella, sistemática e históricamente”.

La génesis con la que se explica el principio es la razón de las cosas, lo cual significa que no sólo es un punto de inicio, una mera cuestión de orden o cronología, sino que es una razón fundamental, que significa una razón histórica esencial en todo carácter legitimador por el que se producen los hechos y las cosas: “La razón del principio es una razón histórica: da razón de la génesis primera y de todas las sucesivas. Pero más que dar razón, es la razón necesaria de que la filosofía sea un proceso; de que ella sea siempre la misma y no puede persistir sino cambiando. [...] Si el principio pudiera cambiar, no habría historia de la filosofía. El principio genético es principio de unidad.” Principio es fundamento que hace posible el cambio, pero conservando su génesis, su esencia. Este fundamento es el ser originario que hacen posible los hechos y las cosas, que en sí mismas experimentan el cambio, pero no el cambio de su esencia como hechos y cosas.

## 2. El concepto de principio desde la teoría de la administración

Una vez que hemos realizado la revisión del concepto principio estaremos en condiciones de contrastarlo con lo que se ha dicho en torno a los principios de la administración. Desde la teoría de la administración, fundamentalmente desde la teoría clásica y los seguidores recientes de ésta —incluso de algunos otros teóricos que se han ocupado del tema— no es posible determinar con exactitud un significado claro y unívoco de lo que se entiende como principio; por esta razón un problema al que nos enfrentamos en la revisión de este concepto desde la teoría administrativa es la escasa precisión epistemológica y terminológica que justifique la enunciación de lo que han dado en llamar los principios de la administración: “Existe, pues, unanimidad en el tradicionalismo en afirmar la existencia de los principios, y en considerarlos el tema básico de la administración. Las apreciaciones no son tan unánimes en cuanto a qué tipo de categorización epistemológica corresponde dar a dichos principios y cuál es su naturaleza”.

Los principios, desde la teoría clásica de la administración, se justifican por sí mismos y constituyen para sus autores un tema de suma importancia en la administración, pero esto no significa que el contenido con el que se han propuesto y analizado tenga la claridad suficiente para determinar su naturaleza, tal como lo expone Bernardo Kliksberg. Una aproximación al tema desde la teoría administrativa nos indica que los principios permitirán la unificación de la práctica administrativa y servirán de fundamento para la supuesta eficiencia operativa en las organizaciones, de manera que su justificación, en términos generales, está encaminada a lograr una mejor administración o facilitar la labor administrativa. Luther Urwick afirma que “si la organización no se basa en





principios, entonces los que la dirigen no tienen algo más en qué apoyarse sólo en la personalidad de los individuos”. La importancia que otorga Urwick a los principios estriba, inicialmente, en atribuirles una parte fundamental en la construcción de la administración, lo cual coincide con el concepto de principio que hemos revisado en el apartado anterior. Sin embargo, la idea más común de principio en la administración está orientada a la necesidad de emprender de la mejor manera una actividad, lo cual constituye una condicionante de acción, lo que difiere con el fundamento sobre el que se origina todo el hecho administrativo.



La justificación para enunciar los principios de la administración se sustenta en la necesidad de hacer una práctica administrativa más adecuada, por lo que la tendencia de explicación que encontramos en el pensamiento administrativo es la de considerar a los principios como postulados prescriptivos de la administración, entendidos como máximas de acción. Su enunciación es la de facilitar la labor administrativa: “El estudio de los principios de administración formulados por clásicos y neoclásicos permite comprobar inmediatamente una característica común a todos los autores. Los principios se hallan encaminados a reglar las tareas de dirección. Su enunciación parte, por lo tanto, en todos los casos, de alguna concepción acerca de cuáles son las funciones de la dirección”. El carácter de principio o los principios de la administración se reduce, en el mejor de los casos, a la enunciación de funciones que rigen el comportamiento de una actividad administrativa; en otros casos, como en el caso de Taylor y de Fayol, no sólo está encaminado a la enunciación de funciones, sino que pretende establecer reglas “adecuadas” y precisas de conducta para la actividad administrativa, con pretensiones de generalizar, establecer y justificar la buena marcha de las organizaciones.



Frederick Taylor y Henri Fayol son los autores pioneros en ocuparse en el estudio y establecimiento de los principios de la administración. Taylor, bajo la lógica de la productividad, fue quien se preocupó en mayor medida de definir principios para regular estrictamente el trabajo operativo, de manera que su propuesta está encaminada plenamente a sugerir acciones tendientes al supuesto mejoramiento de la actividad administrativa desde su propuesta de la administración científica. La enunciación de principios en Fayol está determinada, en menor medida, también en ese sentido, pero con la atenuante de sugerir un contenido más explicativo, que en ocasiones se confunde con una perspectiva normativa. El común denominador en ambos autores consiste en enmarcar los principios de la administración como guías de acción que harán posible una mejor administración, con lo cual justifican su existencia.



Al delimitar Taylor sus principios a la administración científica, queda al margen de su explicación de la administración en general, por esta razón éstos se enmarcan exclusivamente en la llamada teoría taylorista y no en la universalidad de la explicación o práctica administrativa. Mientras que la justificación de la importancia de principios en Taylor está encaminada a su propuesta de administración científica, Henri Fayol lo ubica en un ámbito de



explicación más general, incluso con algunos indicios de explicación teórica. Fayol señala que para desempeñar la función administrativa “es preciso apoyarse sobre principios”, lo cual podemos entenderlo en dos ámbitos contrapuestos: desde una perspectiva prescriptiva, que es la interpretación más cercana a la idea de este autor, o bien, como el sustento sobre el que se funda la administración.

Pensamos que la interpretación de Fayol se ubica en la categoría prescriptiva porque afirma que es indispensable un código administrativo debido a que los principios que sugiere son a los que “ha recurrido más a menudo”; este código, apunta, es indispensable, pues siempre hay una “función administrativa que desempeñar.” La principal justificación que encontramos en Fayol para proponer sus principios de administración obedece a la necesidad de estandarizar la función administrativa, que para este autor significa el establecimiento de orientaciones óptimas de comportamiento. Los intereses prácticos que se advierten tanto en Taylor como en Fayol para enunciar sus principios se sustentan en sus preocupaciones por alcanzar la máxima eficiencia administrativa: “Los autores clásicos y neoclásicos afirman rotundamente que existen principios de administración. Su importancia sería tal que el objeto principal de la administración sería el de descubrirlos y difundirlos. La aplicación de los citados principios conduciría al norte anhelado: la eficiencia”.

La experiencia profesional de los autores de la teoría clásica y la propia naturaleza de la administración es el motivo por el que el concepto principio no sea del todo claro, porque persiste una confusión entre su carácter práctico y su perspectiva teórica. Sin embargo, Fayol es el primer autor en el pensamiento administrativo que ofrece un concepto de principio y es pionero en establecer los principios de la administración en la teoría administrativa. Para este autor, los principios son “condiciones” que permiten la “salud” y el “buen funcionamiento” del cuerpo social que “casi” pueden equipararse a las “leyes” o “reglas”. Fayol no da una definición clara y precisa de lo que va a entender como principio, un problema fundamental que abona a la confusión en torno a este concepto en la administración, porque despoja a esta palabra de toda “idea de rigidez” debido a que advierte que “no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida”. Finalmente, Fayol define a los principios como “verdades admitidas, consideradas como demostradas”.

El contenido de esta última aseveración corresponde al carácter científico con el que podemos sustentar una epistemología de la administración; una “verdad admitida demostrada” permite suponer un elemento imprescindible que fundamenta la función administrativa. Sin embargo esta verdad admitida se explica en Fayol como una “condición” que permite el “buen funcionamiento” del cuerpo social en la forma de una ley o una regla; para este autor, todo esto es una “cuestión de medida”, por tanto en materia de los principios de la administración no puede haber absolutos. En la transición de esta doble dimensión, de lo epistemológico a la regulación práctica de la administración, se advierte la ambigüedad e imprecisión con que Fayol pretende dar razón del





significado de principio. Las vertientes que subyacen en su concepto de principio están determinadas por su experiencia práctica, de manera que su definición está sustentada en mayor medida por la técnica, aun cuando advertimos una perspectiva epistemológica.

Koontz y O'Donnell señalan que “Si una teoría se compone de principios que explican las relaciones y los hechos, y si los principios son verdades fundamentales que explican ciertos fenómenos, como lo son en realidad, no puede darse inconsistencia alguna entre la teoría y la práctica”. Las aseveraciones que dan estos autores permite suponer una consistencia entre el concepto principio y el significado que es propio de una teoría y práctica administrativa. La explicación entre relaciones y hechos, como concepto de principio, supone la existencia de ciertas acciones que anteceden a otras; en este sentido, los autores establecen un elemento fundamental que se encuentra definido en el apartado anterior. Con la misma perspectiva que Koontz y O'Donnell, James Mooney indica que principio es “algo fundamental” e incorpora un elemento, la organización, para advertir que también ella es “algo fundamental en todos los asuntos humanos” y concluye que la forma en que estas “dos cosas fundamentales” se relacionen habrá de ser el objeto de su trabajo al que haremos referencia posteriormente.



El fundamento con el que se ha equiparado el concepto de principio en los autores mencionados también lo encontramos en George Terry al señalar que “Los principios son perdurables. De hecho, todo campo de conocimiento posee sus principios, que representa la destilación de verdades básicas en tal área, en la forma en que el hombre las sabe y las entiende”. Terry también equipara el significado de principio con fundamento, con lo que se advierte una correspondencia conceptual con lo que hemos abordado en el apartado anterior.

### 3. Imprecisiones en el concepto de principio en la teoría de la administración

La referencia epistemológica en torno al concepto principio que hemos analizado anteriormente resulta contradictorio con lo que establecen posteriormente en los mismos escritos en los que definen el significado de principio; por ejemplo, Henri Fayol equipara las “verdades admitidas, consideradas como demostradas” con una necesidad de “toda empresa para desempeñar “una función administrativa”. Una “verdad fundamental” como la ha definido Fayol no puede corresponder con la necesidad práctica para realizar una función debido a que el objeto de una verdad responde a una explicación, cuya neutralidad descansa en dar razón de la realidad y no en sugerencias de acción para la realización de una actividad; en la definición que da Fayol de principio se advierte esa contradicción entre el contenido teórico y epistémico y el ámbito de aplicación práctica.

La ambigüedad del término principio en la administración estriba en considerarlo simultáneamente tanto desde un ámbito epistemológico como







desde una dimensión técnica, como lo hemos advertido en las páginas anteriores. La “verdad fundamental” que hace posible comprender a la administración no puede equipararse con una regla de funcionamiento debido a que los objetivos entre una y otra difieren en su contenido: desde la teoría, como verdad fundamental, aspira únicamente a la explicación y desde la técnica procura la realización práctica de una actividad definida. Como bien lo señala Mouzelis, el problema en la administración consiste, no en seguir ciertos principios, sino en sopesar las ventajas y desventajas de los diversos cauces de acción, generalmente recomendados por principios contradictorios.

Aun cuando aceptemos que un principio proyecte la enunciación de una acción práctica, la disyuntiva que se plantea es la enunciación de un principio bajo una terminología propia y unificada en la teoría de la administración; o lograr identificar el concepto principio y definirlo bajo una lógica epistemológica de la administración. Lo que proyectan los llamados principios en la teoría administrativa son, efectivamente, las supuestas ventajas que generan si se aplican una serie de consejos, pero no va más allá de ello porque responde a cuestiones prescriptivas y no descriptivas.

Para Fayol los principios son máximas o guías de acción que se adecuan a las necesidades de las organizaciones, por eso deben ser flexibles y susceptibles de adaptación; esto permite enmarcar la crítica que le hace indirectamente Herbert Simon al señalar que no es posible entender a los actuales principios de la administración como tales, sino más bien se asemejan a “proverbios”, porque “surgen por parejas”. Pensamos que Simon acierta al afirmar que los principios no pueden surgir por parejas debido a que ningún hecho que sustenta la existencia de la administración debe provenir de la ambigüedad. La crítica más importante de Simon tiene que ver con la imprecisión de los llamados principios de administración, en su formulación y en lo que expresan: una recomendación que tiende al mejoramiento de la función, por eso este autor señala que no es posible formular un principio si hay un contrapuesto a él que lo desmiente o que lo contradice. La definición de principio que sustenta a la administración no es contingente, sino que se funda en una realidad inobjetable que la hace posible. Esta misma ambigüedad la encontramos en la definición de los principios que da George Terry.

“Los principios son básicos, pero no absolutos. No son leyes, ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes. Los principios deben ser (1) prácticos, lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones, (2) aplicables a un precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva inclusiva, y (3) consistentes, en que un idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares”.

Terry pretende generalizar el término de principio para hacerlo operante en la administración, por eso le atribuye las cualidades de práctico, inclusivo y consistente, con lo que estamos en presencia de preceptos adecuados a la



práctica administrativa y no a su explicación, por esto sostiene que no son leyes, porque no pretenden establecer verdades aunque sí generalizaciones —lo cual ya hemos puesto en duda— ni dogmas como mecanismos de acción delimitados a un pensamiento capaz de imponer una forma de acción y no ser rígidos, con lo que cabe la flexibilización de sus aplicaciones, lo cual parecería contradictorio con la consistencia, porque la flexibilización cancela la oportunidad de aplicar ciertos principios a casos similares. Para Terry los principios no son fundamento de la acción, sino orientaciones de conducta: “Otro de los conceptos básicos de la administración es que existen principios de la administración. Algunos prefieren llamarlos proposiciones. Un principio puede definirse como un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de los fenómenos que se estudian y expresa qué resultados son de esperarse cuando se aplica el principio”.



Koontz y O'Donnell mantienen esa contradicción y ambigüedad en la comprensión de principio. Señalan que los principios actúan como una lista de control de la esencia de la dirección y advierten que si estos principios no se han descubierto es difícil encontrar las funciones directivas. Es claro que los principios sustentan la función y la explicación. El sustento sobre el que se erige la administración y las funciones directivas de las que hablan los autores constituye el ámbito de explicación del que parte la función directiva; sin embargo, esta delimitación que advertimos en Koontz y O'Donnell no corresponde con la interpretación que hacen del concepto de principio debido a que ese fundamento que origina la práctica y la teoría administrativa se reduce a un mecanismo legítimo para la solución de problemas prácticos; esto es: se entiende como una regla de acción, que no necesariamente es una verdad fundamental, porque se sostiene a partir del criterio de quien la propone y desde un contexto de significado particular: “A medida que los principios se descubren, comprueban y aplican a la solución de un problema, van convirtiéndose en las reglas operantes de un arte. Al establecer los principios de dirección de empresas mejora inevitablemente la eficiencia directiva”. Esto significa que si los principios existen como reglas de acción entonces se convierten en artilugios de la administración para aspirar a la eficacia administrativa y no a su explicación fundamental que hace posible la administración.



#### 4. Los principios de la administración

El contenido técnico que refieren los principios de la administración se sustenta en el carácter empírico de la función administrativa, por lo que se infiere que no constituye el fundamento sobre el que se sustenta la administración; incluso aceptando que un principio fuera una norma de conducta que orientara la acción, los principios de la administración, tal como están señalados, no aspirarían a normar la administración en su totalidad. Desde su contenido técnico, los llamados principios son sugerencias que pretenden guiar la acción, sustentados en la experiencia de los administradores que los han propuesto y no





necesariamente fundadas en un hecho inobjetable de eficiencia administrativa; esto es: las reglas de acción que se han dado en llamar principios pretenden establecer funciones supuestamente adecuadas, independientemente del sustento a partir de las que se generan todas esas funciones administrativas. Los preceptos de generalidad como pretenden fundarse estos principios resultan con escaso sustento teórico o práctico debido a que el único fundamento con el que se proponen es la experiencia profesional de quienes los sugieren, tal como lo podemos advertir en la siguiente cita de Luther Urwick:

[...] existen principios a los cuales se puede llegar inductivamente tomando como base la experiencia organizativa del hombre, que pueden servir para regir el ordenamiento de cualquier asociación humana de cualquier tipo. Estos principios pueden estudiarse como un asunto técnico, sea cual fuere el propósito del organismo, el personal que lo constituye o la teoría constitucional, política o social sobre la cual se base. Tales principios se refieren al modo de subdividir y asignar a las personas las distintas actividades, deberes y responsabilidades que son esenciales al propósito que se persigue y al constante control del trabajo que desempeñan los individuos, de manera de lograr la máxima economía y eficiencia en los resultados.

Las ideas que plantea Urwick nos permiten derivar algunos elementos que parecen estar presentes de manera constante en la teoría de la administración y que representan la justificación más importante para sugerir los principios de la administración. Estos elementos son sus pretensiones de universalidad en el trabajo administrativo, no sólo en la empresa o en la industria, sino en toda actividad humana organizada; su planteamiento se rige a partir de la inducción que se origina en la experiencia personal de quienes los propone; y su carácter técnico se justifica por la práctica administrativa que pretende controlar el trabajo productivo para lograr mejores resultados, un discurso muy cercano a la productividad taylorista.

De esta manera, podemos advertir dos dificultades en la comprensión de los principios de la administración. En primer lugar, desde un ámbito puramente teórico, la escasa precisión que se deriva del concepto de principio y la enunciación de principios desde la administración; el cuestionamiento que se infiere al pretender dar a los principios un contenido universal de explicación de la actividad administrativa sin sustento alguno; y cancelar la posibilidad de que los principios de la administración sean efectivamente “verdades fundamentales” que procuren la justificación y la existencia de la administración, reduciendo ese fundamento a la enunciación de normas de acción sin comprobación alguna. En este sentido, existe un problema para comprender realmente qué son los principios como lo plantea Herbert Simon: “La dificultad ha surgido de tratar como “principios de administración” lo que realmente son criterios para describir y diagnosticar situaciones administrativas”. Esto nos permite derivar un cuestionamiento: ¿cuál es el objeto de llamar principios a mecanismos que son, en realidad, guías de acción? Los criterios personales en los que se fundan éstos se encuentran más cercanos





a la opinión de quien los sugirió estableciéndola como recomendaciones personales para aspirar a una mejor administración, lo cual se ha tomado como una verdad fundamental en la acción administrativa.

En segundo lugar, desde una perspectiva práctica, estos principios procuran una mejor administración, ya no únicamente como una necesidad de explicación de lo que se hace en ella, sino como una regla absoluta que rige cómo debe realizarse la función, sin mayor comprobación que los resultados de quienes los aplicaron y que los tomaron como una guía universal de acción para todos los administradores; esto entraña una dificultad imperceptible para los autores que los propusieron: el contexto de significado de cada organización, lo cual implica tres problemas. Por un lado, la posible inoperancia de algunos de ellos en ciertas entidades, aun similares; por otro, la aplicación de principios, aparentemente contradictorios pero con mejores resultados en determinados casos, con lo que se cancela el criterio de generalidad, lo que Simon ha llamado como proverbios y que refiere implícitamente a continuación: “[...] una gran parte del análisis administrativo procede seleccionando un criterio único y aplicándolo a una situación administrativa para llegar a una recomendación; mientras tanto, el hecho de que existan criterios igualmente válidos pero contradictorios, que pueden ser aplicados con igual razón pero con resultado distinto, se ignora convenientemente”; finalmente, el tercer problema que implica la generalización en la utilización práctica de estos principios consiste en comprobar si la propuesta de acción que está contenida en ellos se aplica exactamente como la pensó quien los sugirió.

Derivado de estas ambigüedades, Simon presenta una crítica fundamental a lo que se ha dado en llamar los principios de la administración y consiste en señalar que no es posible nombrar principios a aquellos postulados que impliquen un juicio, positivo o negativo, acerca de lo que es más pertinente en la función administrativa; es decir, los principios no implican una necesidad para el mejoramiento de la administración, como postulado de acción que guíe una conducta para la eficiencia, sino que es fundamento, como lo advertimos en el primer apartado de este trabajo. Asimismo, Herbert Simon advierte otro problema que también es común en los principios de la administración: el pretender establecer guías de conducta únicas para el mejoramiento de la administración, lo cual es impreciso puesto que, como lo hemos indicado, todo está en función del contexto de significado de las organizaciones y de los criterios que son necesarios de considerar en la función de administrativa: “De la misma manera, la unidad de mando, la especialización por finalidad y la descentralización son factores a considerar en el trazado de una organización administrativa eficiente, pero ninguno de ellos tiene importancia suficiente para servir de principio-guía único al analista administrativo”. Por eso no debe tomarse como un principio, sino como una guía más que pueda considerarse dentro de todas las posibilidades de acción en la administración; por tanto, la aspiración de establecer principios de la administración a partir de sugerencias de acción no sustenta ni la explicación en torno al significado de la administración y tampoco son fundamento de la práctica administrativa.





## Conclusión

El interés explicativo que encontramos en la teoría de la administración por determinar los principios de la administración nos conduce, inevitablemente, a la necesidad de precisar el surgimiento de la administración, a indagar su naturaleza y su objeto de estudio y a la posibilidad de realizar una conceptualización más precisa en torno a su significado. Este trabajo constituye una aportación inicial al debate en este sentido, lo cual representa el inicio de una serie de estudios encaminados al cuestionamiento y análisis del significado de la administración y a la función administrativa. Pensamos que los autores que se han preocupado por definir conceptualmente los elementos inherentes a la administración han tenido una repercusión importante en el avance de la profesión, en su práctica y en su explicación teórica, lo cual no ha estado exento de confusiones, tanto desde un ámbito estrictamente conceptual, como es el significado de principio, hasta la falta de discernimiento y distinción claros entre la técnica y la teoría administrativa. Por esta razón pensamos que existe una imprecisión en el concepto de principio en el pensamiento administrativo y se presenta una ambigüedad y contradicción en lo que se ha definido como los principios de la administración.

Si principio es fundamento que justifica la existencia de la administración, como sugiere el análisis del concepto que realizamos, entonces los llamados principios de la administración no son principios en estricto sentido, sino orientaciones de acción o reglas de comportamiento que pueden resultar importantes para la práctica administrativa; sin embargo, esto sugiere tres problemas de significado que es necesario advertir. Por un lado, desde su dimensión estrictamente teórica, los principios de la administración, tal como se ha advertido en este trabajo, no pueden constituirse como elementos primarios de causa de la administración, esto es, no son el sustento del hecho que hace posible la existencia de la administración y su razón de ser, de modo que la pretensión con la que se han presentado los principios de la administración en el pensamiento administrativo no puede asumirse como fundamentales para entender a la administración.

Por otro lado, desde un ámbito teórico-práctico, los principios de la administración sugieren problemáticas de contradicción y ambigüedad conceptual que implica tratar de justificar epistemológicamente la necesidad de establecer principios normativos de índole técnica, lo cual parece un contrasentido. Si bien entre los autores analizados existen la pertinencia de asumir el concepto de principio como una verdad fundamental —misma que inicialmente fue expuesta por Henry Fayol y replicada posteriormente por otros autores— esta aseveración de carácter epistemológico no corresponde con el significado que le han dado a los principios: el tratar de equiparar esta verdad fundamental como un mecanismo de acción práctica que harán posible una mejor administración, según los criterios técnicos derivados de su experiencia profesional.





Finalmente, un tercer problema corresponde al carácter práctico de la administración. Si entendiéramos a los principios como criterios fundamentales de acción para la técnica administrativa, lo cual sugiere dudas sustanciales en el concepto mismo de principio, entonces no podríamos asumir a los principios de la administración tal como se han entendido en el pensamiento administrativo como verdades fundamentales. La primera cuestión que se plantea, desde esta perspectiva, es la contradicción interna que manifiestan: el pretender unificar los criterios bajo los cuales se desarrolla la función administrativa pero sin tomar en consideración las evidentes diferencias entre ámbitos de significado diversos, incluso entre quienes se encuentran en la práctica administrativa, con lo que el carácter de universalidad que pretenden darle a los principios queda cancelado. Una segunda cuestión surge del hecho de asumir que cada uno de los principios sugeridos son máximas inviolables de la práctica administrativa, pero que, como bien lo ha apuntado Herbert Simon, son contradictorios entre ellos, de modo que no es posible determinar el criterio que habrán de seguir los administradores para asumir dos o más principios que se contraponen; esto conlleva la escasa solidez práctica para seguir un principio; contrariamente, un principio debe ser “rígido” en sí mismo, si entendemos como rígido una cualidad invariable de la realidad que permite suponer una acción posterior.

### Bibliografía

- ARISTÓTELES, *Metafísica*, Tr. Tomás Calvo Martínez, Gredos, Madrid, 2000.
- FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, Décimo tercera edición, Tr. A. Garzón del Camino, Herrero Hermanos, México, 1971.
- FERRATER MORA, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001.
- KLIKSBERG, Bernardo *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Tesis, Buenos Aires, 1990.
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell, *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas*, Tr. Rafael Cremada Cepa, segunda edición, McGraw Hill, Nueva York, 1961.
- MOONEY, James D., “Los principios de la organización” en Luther Gulick et al, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- MOUZELIS, Nicos P., *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Tr. Joan Prats, Península, Barcelona, 1991.



NICOL, Eduardo, La reforma de la filosofía, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

———, Los principios de la ciencia, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.

SIMON, Herbert, El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa, segunda edición, Tr. Armando Lázaro Ros, Aguilar, Buenos Aires, 1979.

TAYLOR, Frederick, Los principios de la administración científica, Tr. Ramón Palazón, Décimo tercera edición, Herrero Hermanos, México, 1971.

TERRY, George, Principios de administración, Tr. Alfonso Vasseur Walls, Compañía Editorial Continental, México, 1982.

URWICK, Luther, The elements of administration, segunda edición, Sir Isaac Pitman y Sons, LTD, Londres, 1958.

“La organización como un problema técnico” en Ensayos sobre la teoría de la administración, en Luther Gulick et al, Ensayos sobre la ciencia de la administración, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.

