

# **“Deficiencias de precisión de la terminología científico-técnica de la administración: Un obstáculo al desarrollo del conocimiento administrativo.”**

**Autor: Jorge Ríos Szalay**

**Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **Una aclaración preliminar: nuestra posición respecto al estatus epistemológico de la administración**

Como puede advertirse en su título, esta ponencia se introduce en el territorio de los problemas epistemológicos de la administración; por consiguiente, para la claridad de nuestra exposición resulta indispensable explicitar, aunque sólo sea en forma somera, nuestra posición respecto al estatus epistemológico de esta disciplina, antes de entrar en materia propiamente. Para tal fin, es necesario que primero señalemos que distinguimos dos tipos de conocimiento: el científico o teórico y el técnico o práctico, a veces llamado también tecnológico. El primero pretende únicamente explicar determinados fenómenos o áreas de la realidad mediante teorías, es decir, no persigue prescribir cómo actuar sobre la realidad para modificarla, sino sólo dar cuenta de ella; ejemplos de conocimiento científico son la física, la biología, la economía y la psicología, o bien las diversas teorías que las conforman, tales como la teoría de la gravitación universal, la de la evolución de las especies y la teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. El conocimiento técnico o tecnológico, en cambio, sí prescribe, a través de técnicas o tecnologías, qué hacer para transformar alguna porción de la realidad; las diversas ingenierías y la medicina son ejemplos de campos de conocimiento tecnológico basados en conocimiento científico.

Según nuestra concepción, la administración, en tanto que campo del conocimiento o disciplina, posee tanto conocimiento científico (las teorías y conceptos que explican o pretenden explicar los fenómenos administrativos de las organizaciones) como conocimiento técnico o práctico (las técnicas o métodos que prescriben cómo administrar las organizaciones); o sea que puede existir (y para algunos existe ya de hecho) una ciencia de la administración y existe además la técnica o tecnología administrativa. Bernardo Kliksberg en esencia concibe a la administración de la misma manera. Tras un acucioso análisis del estatus epistemológico de esta disciplina concluye que:

- 1) *Existe la posibilidad de un conocimiento científico de las organizaciones, o sea, de estructurar una ciencia de la administración [...].*
- 2) *Existe también la posibilidad de un conocimiento técnico de las organizaciones, o sea, de una tecnología administrativa.*

En seguida, con base en ello, define así nuestro campo de conocimiento:

*El término “administración” [...] puede conceptuarse con un vocablo que engloba dos conceptos. Denomina a “una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones” y también a un “conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones” (1990:39-40).*

Ahora bien, en la administración ha predominado el conocimiento técnico sobre el científico, ya que ha existido mayor interés por parte de los autores en producir técnicas administrativas (muchas veces, por cierto, sin suficientes pruebas de su verdadera eficacia y utilidad), que por generar teorías que den razón de lo que sucede en la administración de las organizaciones. De manera que, aunque es imposible cuantificarlo, nos atrevemos a afirmar que existe más conocimiento administrativo técnico que teórico. Esta es una de las razones principales por las cuales el conocimiento teórico de la administración no ha alcanzado todavía tal madurez que nos permita otorgarle la categoría de ciencia y sólo podemos en cambio conceder que se trata de una ciencia en gestación, que además comparte zonas de conocimiento con las teorías de la organización, la psicología, la sociología y la economía, entre otras disciplinas.

### **La terminología científico-técnica y la administración**

Las ciencias y las técnicas van conformando a lo largo de su desarrollo un vocabulario especializado, al cual la lingüística denomina *terminología científico-técnica*, *terminología especializada* o *terminología de especialidad*. El desarrollo de este tipo de terminología es indispensable para la comunicación entre los estudiosos de una determinada ciencia o técnica y por consiguiente para su avance.

Generalmente, la terminología no distingue fronteras entre el conocimiento científico y el técnico (fronteras de por sí un tanto difusas en algunos casos), de manera que los términos transitan libremente entre ambos dominios (y podríamos decir que pertenecen a los dos), siendo empleados tanto por los teóricos (o generadores de teoría) como por los técnicos (ya sean creadores o aplicadores de técnicas). Sin embargo, pueden existir términos que nacieron en el terreno de la ciencia o en el de la técnica y que no han transitado aún hacia el otro campo, de manera que son vocablos sólo teóricos o sólo técnicos. De cualquier manera, es debido al uso de los mismos términos tanto en el ámbito científico como en el técnico que empleamos la denominación *terminología científico-técnica* a lo largo de este trabajo.

A partir de su nacimiento como disciplina independiente, la administración, tanto en su nivel científico (o teórico) como en su nivel técnico, también ha ido desarrollando su propia terminología. Sin embargo, ésta presenta varios problemas importantes que propician confusión y con ello frenan el avance de este campo del conocimiento; así, por ejemplo: un mismo concepto es referido con un término por algunos autores y con otro(s) término(s) por otros escritores; muchos términos poseen varios significados distintos; y se crean a menudo nuevos términos injustificadamente, agravando con ello el primer problema. Preocupados por lo anterior, nos hemos propuesto estudiar más a fondo la problemática que presenta la terminología administrativa tanto científica como

técnica mediante una investigación de tesis doctoral de largo plazo. La presente ponencia, que se inscribe en ese proyecto, tiene como propósito principal someter a la consideración de estudiosos de la administración un resumen del planteamiento de dicha problemática y, en segundo lugar, esbozar algunos de los primeros avances de esta investigación en lo que concierne a la falta de *precisión* de la terminología administrativa. Para ello, hemos dividido el trabajo en tres partes, además de la presente introducción: 1) estado de la cuestión y marco teórico, 2) planteamiento del problema e hipótesis y 3) primeros avances de investigación.

## I. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

Preocupados por los problemas de la terminología administrativa que acabamos de mencionar, nos propusimos estudiarlos más a fondo mediante una investigación de tesis doctoral de largo plazo. Así pues, con estas preocupaciones y propósitos en mente, nos hemos dado a la tarea de llevar a cabo una búsqueda y revisión de la literatura que pudiera existir sobre el particular con el propósito de precisar cuál es el estado de la cuestión o estado del arte correspondiente <sup>1</sup> y poder así confirmar si podríamos aportar algo para su avance, concluyendo que sí estamos en posibilidad de hacerlo. A continuación presentamos una síntesis muy apretada de los principales resultados de la revisión de la literatura que hemos realizado hasta el presente, en la cual hemos encontrado muchas coincidencias con nuestras ideas originales, reforzándolas en consecuencia, así como algunas ideas que nos resultan totalmente nuevas y enriquecedoras.

Son unos cuantos los estudiosos que han escrito sobre el hecho de que el conocimiento administrativo adolece de una importante problemática en lo que concierne a su terminología; los más importantes son Herbert A. Simon, George Terry, Harold Koontz, Bernardo Kliksberg y Carlos Dávila. Resumiremos a continuación el pensamiento de cada uno de ellos sobre el particular, abordándolos en el orden cronológico en el que expusieron sus ideas al respecto.

Simon declara en el prefacio de la primera edición americana de *El comportamiento administrativo* su convicción en el sentido de que no contamos aún en el campo de la administración pública con herramientas lingüísticas y conceptuales adecuadas para describir las “organizaciones administrativas” de tal manera que provean las bases para un análisis científico de la efectividad de su estructura y de su funcionamiento, por lo que el objetivo que se planteó en su obra es construir un vocabulario que permita tal descripción, a lo que agrega que el vocabulario de la teoría administrativa debe derivar de la lógica y de la psicología de la toma de decisiones humana (1982: XLI). Es preciso destacar que, como observa atinadamente Chester Barnard en el prólogo que escribió

---

<sup>1</sup> Dado que diversos investigadores emplean uno de estos dos términos (“estado de la cuestión” o “estado del arte”) y unos pocos los utilizan indistintamente, conviene aclarar que consideramos ambos como sinónimos, aunque nos parece más adecuado el primero porque ofrece una mejor idea del concepto al que nombra, el cual entendemos como el estado o límite al que ha llegado el conocimiento respecto a determinado problema ya planteado, límite que puede identificarse en un momento dado en virtud de que el conocimiento se desarrolla históricamente, es decir, cambia a lo largo del tiempo.

para esa misma edición, aunque el interés primordial de Simón es la administración pública,

*con objeto de realizar su propósito de manera adecuada, ha tomado en cuenta la experiencia de otras clases de organizaciones formales, tales como las organizaciones militares, comerciales, industriales y las privadas que no buscan un beneficio material. Esto hace que sus conclusiones resulten de aplicación general y que su trabajo sea útil para describir el comportamiento administrativo en todos los tipos de organizaciones. (1982: XXXVII).*

Asimismo, Simon advierte que la proliferación de términos derivada de la existencia de diversas “escuelas” de pensamiento de administración y de teoría de la organización provoca confusión haciendo complejo lo que quizás es muy simple (1997: 27).

Por su parte, George Terry, tras afirmar que aún no existe una terminología estándar que se use y reconozca generalmente en nuestro campo, se opone a la creación injustificada de nuevos términos que aparentemente surge por el afán de sus autores de ser diferentes. Asimismo, entre los tecnicismos que menciona por presentar problemas señala que *administración* ha recibido muchos significados distintos por parte de muchos grupos diferentes, que existen más de veinte nociones de *organización* y que el término *staff* posee significados muy divergentes en la literatura administrativa. Finalmente, advierte que se ha logrado cierto progreso en varias décadas pero que aún queda mucho por hacer y señala dos esfuerzos a favor de la normalización terminológica: la compilación de un glosario de términos de administración de personal y relaciones industriales, realizado por *The Society for Advancement of Management, National Research Committee*, y el diccionario de A. E. Benn titulado *The Management Dictionary* (1971: 37-38).

Preocupado por el embrollo que ante él presentaba la teoría de la administración, H. Koontz escribió en 1961 su ahora clásico ensayo “La jungla de la teoría administrativa”, en el que argumenta que el alud de investigación y literatura administrativas que se ha generado se encuentra enmarañado en una jungla de enfoques y autores de teoría administrativa que se han enfrascado en una guerra confusa y destructiva. En su intento por contribuir al desembrollo de esta selva, además de clasificar en seis diferentes escuelas los enfoques surgidos y analizarlos, Koontz identifica y examina las que considera como las “principales fuentes del enredo mental de la jungla”, entre las que destacan (sobre todo para nuestro interés presente) la “jungla de la semántica” y las “Diferencias en la definición de la administración como un cuerpo de conocimientos”. Como parte del mismo intento, plantea varias propuestas (1961: 174-188; 1999: 37-52).

Al abordar la “jungla semántica” el célebre profesor Koontz observa que el problema semántico es particularmente agudo en el campo de la administración, “donde hay diferencias aun en el significado de la misma palabra ‘administración’”(1961:46). Igualmente, comenta en forma sucinta, a manera de ejemplo, los “enredos semánticos” existentes en los términos *organización, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y relaciones humanas*, destacando que quizá la mayor confusión semántica radica en el primero de ellos (1999: 46-47).

Prácticamente veinte años después de la publicación de “La jungla de la teoría administrativa”, Harold Koontz escribió un segundo artículo para exponer la situación que hallaba en dicha selva a tales años de distancia, concluyendo que la jungla no sólo persistía, sino que además encontraba casi el doble de enfoques (once) para el estudio de la administración de los que identificó cerca de dos décadas antes. “Los diversos enfoques, cada uno con sus propios *gurus*, su propia semántica y con un orgullo fiero para proteger sus conceptos y técnicas de ataques o cambios”, advierte Koontz, “hacen que la teoría y ciencia de la administración resulte extremadamente difícil de comprender y utilizar por el practicante inteligente” (2000: 69). No obstante, observa el estudioso americano, existen señales que indican las tendencias de diversas escuelas de pensamiento hacia la convergencia. Entre las diez tendencias que analiza brevemente está la relativa a la “aclaración semántica”. Al comienzo del apartado en que se ocupa de ésta, el destacado académico enfatiza “Uno de los más grandes obstáculos para desenredar la jungla ha sido desde hace mucho, y todavía lo es, el problema de la semántica.” Sin embargo, poco adelante asevera que aun cuando el pantano semántico todavía existe (ejemplificado por la variedad de significados que se han dado a vocablos tales como “organización”, “autoridad”, “responsabilidad” y “políticas”, entre muchos otros) y estamos lejos de la aceptación general de significados de términos y conceptos claves, se vislumbran algunas señales de esperanza. Estos signos son para Koontz dos: 1) se ha hecho común que los textos de administración más importantes incluyan un glosario de términos y conceptos claves, un creciente número de los cuales está empezando a mostrar cierto grado de homogeneidad de significados, 2) la organización Miembros de la Academia Internacional de Administración, conformada por aproximadamente 180 académicos de la administración y directivos de 32 países, ha respondido a las demandas de sus miembros imponiéndose la tarea de desarrollar un glosario de conceptos y términos administrativos para publicarse en una gran cantidad de lenguas y ser difundido ampliamente en muchos países (2000: 73).

Kliksberg dedica una magnífica y amplia obra al análisis crítico de los autores y libros más importantes de la administración desde su nacimiento como disciplina independiente hasta 1990. Con base en dicho análisis el destacado autor argentino dedica el penúltimo capítulo a plantear los “Elementos para una escuela científica de la administración” y como parte de éste una sección a “La cuestión semántica”. Podemos resumir las conclusiones más relevantes que ahí expone de la siguiente manera:

- 1) Alcanzar la precisión semántica no es un asunto de importancia secundaria en el desarrollo de una disciplina, sino una etapa que de no cubrirse adecuadamente puede bloquear todo desarrollo.
- 2) La administración padece actualmente una grave confusión semántica, que tiene, entre otras, las siguientes expresiones principales: a) existen serios problemas de imprecisión y multisignificación de los términos básicos, empezando por el término más importante: *administración* y continuando con otros tan importantes como *organización*, *gerencia* y *toma de decisiones*; b) otra dificultad importante radica en la muy variada extracción disciplinar de los grupos de estudiosos del fenómeno

organizativo; c) difundida tendencia de muchos autores a crear palabras para designar a fenómenos ya estudiados y denominados; d) el lenguaje existente es muy pobre a pesar de su abundancia de términos; existe una amplia gama de hechos y procesos que carecen de denominación específica; e) diversos autores cometen errores graves al trasladar términos de otras disciplinas o del lenguaje científico general (por ejemplo: ciencia, técnica y arte).

- 3) Las deficiencias semánticas de la administración corresponden a su pobreza teórica, pero a su vez la semántica constituye una fuente de nuevas dificultades que se suman a las anteriores, obstaculizando el avance general, por lo que no debe subestimarse el rol clave de la misma. (1990: 415-419).

Por su parte, Carlos Dávila, en su valioso libro *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, advierte, apoyándose en Kliksberg y en Simon, que la administración carece de un vocabulario apropiado para observar y describir la realidad, y señala que existen innumerables ambigüedades e imprecisiones semánticas hasta en los términos fundamentales, *administración* y *organización* entre ellos. Asimismo, afirma que existe la tendencia, basada en un incipiente desarrollo conceptual, a utilizar estos dos términos de manera ambigua e imprecisa, lo que generalmente conduce al error de tratarlos como si significaran lo mismo. Con el fin de diferenciarlos, analiza ampliamente y define ambos conceptos, dedicando un capítulo completo a comparar diversas “nociones” de *administración*. No obstante, es importante destacar que al hacer esta diferenciación únicamente se refiere a la *administración* en tanto práctica social y no en su carácter de disciplina o campo del conocimiento (2001: 2-8 y 279-301).

Con base en la breve revisión que hemos efectuado de lo observado por Simon, Terry, Koontz, Kliksberg y Dávila sobre el tema que nos ocupa, podemos concluir que en términos generales concordamos con sus observaciones, pero dado que éstas sólo enuncian la existencia de diversos problemas sin detenerse a profundizar en ellos — aun cuando Kliksberg entra en más detalle que los otros autores y Dávila realiza un buen análisis para diferenciar *organización* de *administración*—, es necesario avanzar mucho más en este camino, aportando el análisis de otros problemas del mismo fenómeno, mayores y más sólidas evidencias de la problemática e incluso sugerencias de posibles acciones tendientes a atenuarla. Para llevar a cabo nuestro propósito de hacer aportes en el sentido señalado, consideramos necesario apoyarnos tanto en la lingüística, particularmente en su rama denominada terminología, como en la lógica, para lo cual recurriremos a la lingüista y terminóloga Bertha Gutiérrez Rodilla y a los lógicos Irving M. Copi y Carl Cohen.

Gutiérrez Rodilla, en su obra titulada *La ciencia empieza en la palabra*, a la cual debemos conocimientos fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto, argumenta que el discurso o lenguaje científico tiende hacia las siguientes metas o características: *precisión, neutralidad y concisión o economía*. La primera, la cualidad más importante, está relacionada en buena medida con la precisión de los términos empleados y peligra en la medida en que sean mayores la sinonimia, la polisemia y la homonimia que éstos contengan.

Nuestra filóloga señala también ciertas características que debieran tener los términos científico-técnicos o tecnicismos con vistas a lograr una comunicación precisa y rigurosa, a saber: *precisión, neutralidad emocional y estabilidad* (Gutiérrez, 1998: 88-94). Copi y Cohen coinciden en buena parte con la autora española: aseveran que para evitar las diferentes “falacias de ambigüedad” debemos tener en mente, con claridad, los diferentes significados de los términos, y que cuando las palabras que usamos son “*ambiguas, excesivamente vagas, imprecisas o cargadas emocionalmente*” pueden obstaculizar el mutuo entendimiento entre quienes dialogan<sup>2</sup> (1999:164 y 170).

Muchos términos administrativos, algunos de ellos fundamentales, no poseen las características apuntadas por Gutiérrez, y sí tienen en cambio la ambigüedad, vaguedad, imprecisión y carga emocional a que se refieren Copi y Cohen, obscureciendo con ello la claridad de las ideas que se requieren comunicar a otros estudiosos.

De acuerdo con nuestra referida lingüista, para que los términos contengan la mencionada *precisión*, cuya consecuencia es la falta de ambigüedad, deben cumplir las condiciones siguientes:

- a) Que su significado esté delimitado de antemano mediante una definición que fije el concepto estableciendo relaciones con otros —ya conocidos o ya definidos—, a fin de separarlo claramente de ellos.
- b) Que tal significado sea monosémico, es decir, que se refiera a un único concepto.
- c) Que no cuenten con sinónimos, o sea, que no existan dos o más términos para referirse a un solo concepto.
- d) Que la relación que se establezca entre los términos dentro del sistema de una lengua sea la misma que se establezca entre los conceptos (Gutiérrez, 1998: 90-91).

La *precisión*, como nos hace notar Gutiérrez Rodilla, permite la traducción de una lengua a otra, por medio de términos que aunque sean distintos signifiquen exactamente lo mismo en ambas (Gutiérrez, 1998: 92).

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS

El correcto empleo del lenguaje es un factor de mucho mayor importancia en el desarrollo de las ciencias y las técnicas de lo que muchos académicos y profesionales de la administración creen; la terminología especializada, elemento fundamental del lenguaje, juega un papel determinante en ello. La ciencia y la técnica se expresan y avanzan a través del lenguaje: sólo con éste es posible crear y plasmar primero teorías y técnicas y después comunicarlas a otros especialistas para que a través de un proceso dialógico de confrontación, reflexión, crítica, corrección, rechazo y articulación de ideas se continúe desarrollando el conocimiento. Si la comunicación del

---

<sup>2</sup> El subrayado con cursivas es de los autores citados.

pensamiento entre los estudiosos no es clara se obstaculiza el avance del conocimiento. Si a las dificultades para comprender lo expuesto por un autor debidas a la propia naturaleza de lo tratado agregamos otras derivadas del incorrecto uso del lenguaje, incluyendo el uso de términos confusos, estaremos oponiendo verdaderas barricadas al avance del conocimiento. A este respecto, Berta M. Gutiérrez Rodilla, lingüista española a quien debemos conocimientos e ideas fundamentales sobre el lenguaje y la terminología científico-técnicos, sostiene lo siguiente en su obra titulada *La ciencia empieza en la palabra*:

*[...] puede suceder que el lenguaje juegue en contra del avance en la solución de los problemas de la ciencia: la existencia de una mala terminología, de un lenguaje científico erróneo puede obligar a cambiar los conceptos, haciéndolos, de esta forma, erróneos también [...], lo que va en detrimento del rigor científico [...]* (1998:25).

Pretendemos pues abordar una problemática sumamente relevante del lenguaje administrativo, la de su terminología, no para abogar por la elegancia al comunicarse, sino para ocuparnos de un problema que está en el centro mismo del verdadero avance de la administración.

Podemos observar que tanto diversas ciencias naturales maduras, por lo general con muchos siglos de vida, como variadas tecnologías en ellas fundadas han consolidado a lo largo de su desarrollo un *corpus* terminológico riguroso, y por consiguiente preciso, que facilita la comunicación entre sus estudiosos. De manera que, por ejemplo, los biólogos de cualquier parte del mundo entienden exactamente lo mismo cuando se refieren, mediante la correspondiente traducción correcta de vocablos, a mitosis, descarboxilación oxidativa, perenifolia o equilibrio hidroelectrolítico; un médico ucraniano y otro guatemalteco se comprenden mutuamente cuando emplean los términos eritroblastosis fetal, miocardio, hipercolesterolemia y hernioplastia; los físicos por su parte no tienen problema para entender lo mismo al leer los vocablos fisión, masa o energía; los ingenieros se comunican fácilmente empleando términos como pruebas de tensión-deformación, permeabilidad magnética o conducción iónica. Situación similar se presenta cuando se comunican por cualquier medio los científicos sociales de disciplinas más antiguas que la administración, como la economía y la psicología, aunque es probable que en éstas el porcentaje de términos que poseen tal precisión que permite una clara comunicación entre sus estudiosos no sea tan elevado como en la biología, la medicina, la física y la ingeniería; ello es probable debido precisamente a que la madurez y antigüedad de la economía y la psicología, y consecuentemente la madurez y precisión de su terminología, son menores a los de aquellos campos de conocimiento. No obstante, infinidad de términos, —tales como producto interno bruto, ciclo económico, inflación, y elasticidad de la demanda, por un lado, y esquizofrenia, evasión y coeficiente intelectual, por el otro— son entendidos en el mismo sentido por los economistas y los psicólogos respectivamente o por cualquier otro académico que haya estudiado suficientemente economía o psicología.

Pero, ¿sucede lo mismo con la administración? ¿En general los académicos y los profesionales de la administración entendemos lo mismo cuando empleamos la mayoría



de nuestros términos? Existen claros indicios de que no es así, sino que los académicos de este campo de conocimiento enfrentamos, debido a la falta de rigor y consistencia de nuestra terminología, muchos más escollos al respecto que los que encuentran en su comunicación mutua los especialistas de otras disciplinas, ya sean sociales o naturales. Entre los problemas de que adolece la terminología administrativa destacan los relativos a su carencia de *precisión*, mismos en los que nos centraremos en el presente trabajo. De manera que podemos expresar sintéticamente el problema de investigación de nuestra ponencia, con las siguientes interrogantes: ¿qué problemas de *precisión* presenta la terminología administrativo-científico-técnica? y ¿cómo obstaculizan dichos problemas el avance del conocimiento administrativo tanto científico como técnico?

Así, nuestra hipótesis de trabajo correspondiente es que la terminología científico-técnica de la administración presenta cinco tipos de problemas que contravienen las condiciones que según la lingüística han de cumplir los términos científico-técnicos para lograr *precisión*, obstaculizando con ello el desarrollo del conocimiento administrativo: 1) carencia de definiciones rigurosas de los términos 2) existencia de términos diversos para referirse al mismo concepto (sinonimia) 3) existencia de términos que poseen varios significados (polisemia); 4) errores de traducción al español de términos creados en otras lenguas, principalmente en inglés<sup>3</sup>; 5) proliferación injustificada de términos. Los cinco tipos de problemas están presentes tanto en términos fundamentales de la administración, causando así confusión en los propios cimientos del conocimiento administrativo, como en vocablos de menos importancia.

A continuación esbozaremos los primeros resultados de nuestra investigación que nos aportan algunas evidencias, aunque aún insuficientemente sólidas, a favor de la corroboración de la hipótesis planteada.

### **III. PRIMEROS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN: ALGUNAS EVIDENCIAS DE LA FALTA DE PRECISIÓN DE LA TERMINOLOGÍA ADMINISTRATIVA**

Antes de entrar propiamente en materia es preciso aclarar que, dada la propia naturaleza preliminar de los primeros resultados de nuestra investigación, a lo largo de esta segunda parte exponemos, intercaladas con los hallazgos a que hemos arribado hasta la fecha, algunas cuantas conjeturas y sospechas que probablemente se convertirán en el futuro de nuestra indagación en hipótesis, si es que encontramos evidencias suficientes para ello. Precisamente porque existe esta posibilidad, hemos considerado conveniente compartirlas con nuestros lectores a pesar de su alto grado de subjetividad. En todos los casos distinguiremos en su oportunidad tales ideas ya sea calificándolas precisamente como conjeturas, sospechas o pareceres personales, o bien haciendo notar que consideramos tal o cual asunto como meramente probable.

#### **1) Carencia de definiciones de los términos**

---

<sup>3</sup> Es probable que los errores de traducción de términos creados en diversas lenguas, principalmente inglés, existan no sólo en la traducción al español sino también a otros idiomas, sin embargo, por razones de límites de tiempo disponible y de conocimiento de otras lenguas, sólo abordaremos lo relativo a los problemas derivados de la traducción al español.

A pesar de que, como observa Koontz, cada vez es más frecuente que los libros de texto más importantes de administración incluyan un glosario de términos claves, todavía hace falta que infinidad de tecnicismos sean claramente definidos para fijar los conceptos “estableciendo relaciones con otros —ya conocidos o ya definidos—, con la finalidad de separarlo claramente de ellos”, como recomienda nuestra lingüista. Debemos resaltar que no basta con que existan definiciones de los términos, de por sí escasas en nuestra disciplina, sino que es imprescindible que éstas sean además formuladas con tal rigor que efectivamente permitan diferenciar unos términos de otros. Esto a menudo falla en nuestro campo, entre otras razones porque en él abundan las definiciones metafóricas y las que emplean vocablos en sentido figurado o con carga emocional, todo lo cual es bienvenido en la literatura y en otros ámbitos pero contraindicado para lograr la precisión que se requiere en la comunicación científica o técnica. Un ejemplo de un tecnicismo administrativo que sí ha sido definido pero del cual existen definiciones que no lo diferencian claramente de otros cercanos lo tenemos en el vocablo *misión*, que en consecuencia fácilmente puede ser confundido con los términos *objetivo*, *propósito* o *meta*, por lo menos de conformidad con ciertas definiciones muy deficientes.

Otro ejemplo de definición deficiente lo tenemos en la de *reingeniería*, que adolece de falta de *neutralidad emocional* de su lenguaje. La “definición formal”, proporcionada por los propios creadores de esta técnica (Hammer y Champy), incluye unas palabras clave, “mejoras espectaculares”, que implican un valor emotivo y subjetivo que afectan la *neutralidad emocional* de la misma: “[...] reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (1995: 34). Como puede apreciarse, la locución “mejoras espectaculares” conlleva, además de una carga emocional, una elevada subjetividad, pues la espectacularidad puede ser interpretada con grado diferente por cada persona.

## **2) Existencia de términos diversos para referirse al mismo concepto (sinonimia)**

Como expusimos anteriormente, una de las condiciones que según la lingüista Gutiérrez deben cumplir los términos científicos-técnicos para ser precisos, y con ello evitar su ambigüedad, es que no cuenten con sinónimos, de lo cual se colige que a mayor número de sinónimos mayor imprecisión o ambigüedad.

En la esfera del conocimiento administrativo además de que existen muchos casos de sinonimia de sus términos se tiene el agravante de que frecuentemente los supuestos sinónimos no son clara y consistentemente reconocidos como tales, es decir, no existe un consenso o aceptación generalizada de que tales o cuales vocablos signifiquen exactamente lo mismo, sino que en su lugar reina una gran ambigüedad, la cual incluye que ni siquiera exista un amplio debate respecto a la equivalencia o no entre determinados, términos, discusión que al menos daría sustento a la esperanza de que algún día se llegara a ciertos acuerdos sobre el particular.

El ejemplo del problema de sinonimia más digno de llamar la atención y que sin embargo parece pasar desapercibido, o al menos parece no inquietar a nadie, salvo honrosas excepciones, es el de nada menos que el nombre de la propia disciplina, a la cual en español llamamos indistintamente con ¡cuatro títulos!: *administración*, *gestión*, *dirección*, *gerencia* e incluso *management*.

Partiendo de la idea de que no encontramos ninguna razón para modificar el término *administración* para nombrar a nuestra disciplina, ni hemos encontrado autor alguno que la ofrezca, nos ocuparemos sucesivamente del análisis crítico de los demás términos, empezando por el de *gestión*.

En el lenguaje ordinario, es decir, en el no especializado en alguna disciplina o rama del saber, *gestión* es sinónimo de *administración*; sin embargo, a partir del arribo a nuestra lengua de la nueva rama del conocimiento dedicada al estudio de la actividad consistente en administrar organizaciones, o por lo menos de su arribo al español de México y de varios países latinoamericanos, dicha rama se nombró precisamente *administración*, no *gestión*. Prueba de ello es que los primeros libros sobre la materia editados en nuestra lengua así la denominaban, por ejemplo, *Administración industrial y general*, de Fayol, cuya primera edición en español, en México, data de 1961 (1969); *Principios de la administración científica*, de Taylor, publicada por primera vez en español, en México, en 1961 (1969); *Elementos de la administración*, de Urwick (1960); *Principios de administración*, de G. Terry (1961); y *Curso de administración moderna*, de Koontz y O'Donnell (1966). ¿Cuándo y, sobre todo, por qué se empezó a emplear el término *gestión* para nombrar a nuestra disciplina? ¿Existió acaso alguna buena razón? Al parecer, el vocablo *gestión* (*gestion* en francés) empezó a emplearse para referirse a nuestra disciplina primero en Francia, en la década de 1960, de donde pasó años después a nuestra lengua con la misma connotación, probablemente entrando a ella precisamente por España, donde actualmente parece ser preferido al de *administración*. Hasta la fecha no hemos encontrado las razones epistemológicas que den cuenta de la necesidad de substituir el término *administración* por el de *gestión* ni nadie que las ofrezca. Si acaso se pensara que no se trata de substitución de términos sino sólo de aportar un sinónimo, habría que recordar que la existencia de sinónimos si bien es conveniente en el lenguaje ordinario es totalmente indeseable en el lenguaje científico y técnico, ya que contraría la precisión buscada en los términos, característica sumamente relevante en la comunicación y desarrollo del conocimiento. Consecuentemente, el hecho de que en el lenguaje ordinario español *administración* y *gestión* sean sinónimos (como lo son también en el francés ordinario los vocablos *administration* y *gestion*) no es razón válida para que la palabra *gestión* haya sido incorporada como sinónimo de *administración* para denominar a nuestra disciplina.

Podemos notar, no sin preocupación, que en el afán de crear nuevos términos en nuestro campo de estudio a pesar de que no se justifiquen —asunto que abordaremos como cuarto tipo de problema terminológico más adelante— hemos llegado al colmo de asignarle un nuevo nombre (*gestión*) a la propia disciplina *administración*, que no lo requería. Cabe preguntarnos: ¿Hace cuántos siglos que la filosofía, la física, la química y la medicina poseen tales títulos? ¿Estudiosos serios de la sociología o de la psicología, ciencias sociales más antiguas que la administración, se ocuparían acaso de

proponer sin argumentos sólidos nuevos nombres para sus disciplinas? ¿Cuántas disciplinas, naturales o sociales, se han enfrascado en el problema de renovar su propio nombre? Y más importante aún: si alguna lo ha hecho ¿acaso no ha habido buenas razones para ello?

Una vez adoptado el nuevo título *gestión*, los profesionales e incluso los académicos de la administración no nos hemos detenido a preguntarnos acerca de la justificación del nuevo nombre sino que lo hemos aceptado sin pestañear, aunque interpretándolo de diversas maneras. Así, al no haber consenso ni claridad respecto al empleo del nuevo término, se ha provocado artificialmente una nueva confusión en nuestro campo. Para algunos *gestión* no es sino un nuevo sinónimo de *administración* que por consiguiente puede emplearse indistintamente para referirse a ella; para otros, se trata de una nueva manera, “más moderna”, de nombrar a la disciplina que debiera sustituir a la voz *administración*, aunque las razones para ello no sean claras porque no se explicitan. Otros van más allá y alentados por la necesidad de justificar el nuevo nombre se lanzan a tratar de explicar las diferencias sutiles que según ellos existen entre el viejo y el nuevo vocablo, generando con ello más confusión.

Por lo concerniente al término *dirección*, hasta el momento hemos encontrado, sin haber concluido nuestra indagación al respecto, que se emplea sobre todo en España como sinónimo de *gestión*, aunque predominando esta última denominación. En nuestro país también suele emplearse como sinónimo de *administración* y de *gestión*, aunque con frecuencia se emplea para referirse únicamente a la administración de los más altos niveles jerárquicos de las organizaciones.

El empleo de la voz *dirección* para referirse a la administración presenta tres problemas: 1) agrega un sinónimo al título de la disciplina, con las consecuencias negativas que tiene la sinonimia antes apuntadas, máxime que ni siquiera existe consenso o aceptación generalizada respecto a que efectivamente se trate de un sinónimo, lo cual incrementa la ambigüedad; 2) la corriente del proceso administrativo —de amplia aceptación como cimiento de la teoría administrativa por lo menos en Estados Unidos y muchos países latinoamericanos incluyendo México, donde constituye la base teórica predominante de varios de los cursos que conforman los planes de estudio de licenciatura en administración de la mayoría de las universidades públicas— considera a la *dirección* como **una** de las funciones o elementos de la administración, razón por la cual se produce la incongruencia de que este elemento sea considerado una parte y a la vez el todo de la administración; y 3) para muchos teóricos y prácticos *dirección* es sinónimo sólo de la administración en los niveles jerárquicos organizacionales más elevados; esta posición también contribuye a aumentar la ambigüedad.

*Gerencia* es uno de los vocablos menos usados para referirse a nuestra disciplina; necesitamos corroborar aún nuestra conjetura en el sentido de que parece emplearse en tal sentido principalmente en algunos países sudamericanos, como, por ejemplo, Venezuela, Puerto Rico y Argentina. Como quiera que ello sea, el hecho es que en el lenguaje ordinario —del cual se han tomado todos los demás nombres que se han dado a la administración y se les ha dotado de un significado más particular dentro del ámbito de la terminología científico-técnica de este campo de estudio— *gerencia* denomina la

función administrativa pero sólo en el nivel jerárquico más alto de una sociedad o empresa mercantil, por lo que resulta inapropiada para designar a la disciplina que nos ocupa, ya que ésta abarca todos los niveles jerárquicos organizacionales en que alguien (un administrador) ejerce autoridad o mando sobre uno o varios subordinados.

En ciertos círculos académicos de México, notablemente, por ejemplo, entre investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, también suele emplearse el término inglés *management* para referirse a su equivalente en español, *administración*, como si este término no existiera. Es probable que algunos de los escritores que así lo hacen quieran referirse con el vocablo inglés específicamente a las corrientes administrativas de origen estadounidense orientadas principalmente al estudio de las grandes corporaciones privadas, pero como no lo explicitan no lo sabemos. Igualmente hemos encontrado traducciones del inglés al español de libros editados en España que optan por no traducir la palabra *management*, sino que la escriben tal cual, como si fuera castellano, incluso a veces sin imprimirla con cursivas como corresponde a las palabras extranjeras.

El empleo de diversos términos para referirse a la propia disciplina administrativa se puede encontrar claramente no sólo en el español sino también en el inglés y en el francés. En el inglés, se emplean indistintamente los términos *management* y *administration*, aunque hay quienes afirman que el primer vocablo se refiere solamente a la administración privada mientras que el segundo se utiliza para la pública, lo cual no es del todo verdadero. Si bien es cierto que existe una cierta tendencia a emplear esos términos preferentemente para uno u otro sector, diversos autores emplean la palabra *administration* para denominar tanto a la pública como a la privada. Uno de los autores más importantes e influyentes en la administración, Herbert A. Simon, se refiere a ésta en general, sin distinguir entre privada y pública, con el término *administration* a lo largo de la obra que fue pilar para que le otorgaran el Premio Nobel de Economía 1978: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*.

En lo tocante al francés, en él sucede algo muy similar a lo que acontece en la lengua inglesa: se utilizan indistintamente los vocablos franceses *management* y *administration*, además de *gestion*,<sup>4</sup> para designar a nuestra disciplina y también abundan quienes afirman que la primera y la tercera palabras se refieren exclusivamente a la administración privada, en tanto que la segunda se reserva para la pública.

En lo concerniente al uso del vocablo *management* en francés, aún nos falta corroborar cabalmente que se trata de un anglicismo, como sospechamos. Tratando de rastrear el posible origen de este término en el lenguaje ordinario francés de fines del siglo XIX y principios del XX, a la fecha sólo hemos podido comprobar que la palabra simplemente no aparece en un gran diccionario publicado en París en 1882: el *Nuevo diccionario francés-español y español-francés*, de D. Vicente Salvá y D.J.B. Guim, mientras que sí

---

<sup>4</sup> Es preciso destacar que aunque su ortografía es igual en inglés y en francés, los términos *management* y *administration* existen en ambas lenguas como propios, aunque obviamente con pronunciación diferente.

aparecen *administration* y *gestion* (como sinónimos entre sí), lo cual nos hace suponer que probablemente el término fue importado del inglés hasta después de que fue difundida la corriente de la administración científica tayloriana (*scientific management*), ya en pleno siglo XX.

Otro caso de imprecisión por sinonimia es el del término tramo de control, del cual hemos encontrado cinco sinónimos: extensión de la autoridad, amplitud de la autoridad, amplitud o área de mando, grado o alcance del control y tramo de administración. Sin embargo, debemos observar que en inglés, lengua en la cual se creó el término, no existe tal sinonimia, toda vez que en ella el concepto se conoce sólo con el título de *span of control*, aunque Koontz ha propuesto que en lugar de él se use el de *span of management* (que se ha traducido correctamente como tramo de administración), “puesto que el tramo es de la administración y no simplemente del control, que es sólo una de las funciones administrativas” (1994: 246). Aunque coincidimos con la crítica del término que realiza el destacado pensador, el hecho es que su propuesta no ha tenido gran éxito frente al término original, que ya estaba demasiado difundido cuando se propuso el nuevo.

Entre muchos más ejemplos de sinonimia tenemos los siguientes: organigrama y organograma; diagrama de flujo y fluxograma; planeación y planificación; análisis de puesto y descripción de puesto; sueldos y salarios, término que es conocido también con los títulos de compensación, remuneraciones y retribuciones, de manera que, por ejemplo, se usan indistintamente el término administración de sueldos y salarios y el de administración de las compensaciones.

### **3) Existencia de términos que poseen varios significados (polisemia)**

El ejemplo más prominente de la existencia de polisemia en la terminología administrativa, característica que contrarresta a la precisión, lo es el de uno de los conceptos básicos más importantes: organización, el cual tiene dos acepciones, la que se refiere a la función administrativa de organizar, es decir, de dividir racionalmente el trabajo, y la relativa a la organización como una agrupación humana, entidad privada, pública, o social, que se constituye formalmente para el logro de determinados objetivos, como son las empresas privadas, los organismos gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales y los partidos políticos.

El término dirección es también, de alguna manera, polisémico pues para muchos significa la función de la administración (o del proceso administrativo) relativa a la interacción entre jefe y subordinados, mediante la cual aquél orienta a éstos hacia el logro de objetivos organizacionales; mientras que para otros es la función misma y completa de la administración, es decir, un sinónimo de ésta; y para otros más significa, aunque contradictoriamente, ambas cosas.

Microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, por ser definidas con diferentes criterios por diferentes dependencias gubernamentales y académicas son tres casos más de términos polisémicos que dificultan la clara y ágil comunicación entre los estudiosos. Si recordamos además que la comunicación entre éstos es necesaria no

exclusivamente entre los de un mismo país, sino entre los pensadores de todo el orbe, veremos que las barreras a la comunicación entre ellos que emergen al hablar de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas se acrecienta en virtud de que los criterios de definición de éstas difieren de una nación a otra.

#### **4) Errores de traducción al español de términos creados en otras lenguas, principalmente inglés**

Existen innumerables términos científico-técnicos de la administración provenientes del inglés que han sido erróneamente traducidos a nuestro idioma y que han pasado así a formar parte de la terminología administrativa en español, produciendo malinterpretaciones y confusiones desde su mismo nacimiento. El origen de tal abundancia de yerros es fácilmente identificable: mientras que las traducciones de obras de otras disciplinas son hechas invariablemente por verdaderos especialistas en las mismas, las de muchos libros de administración, incluyendo obras de amplísima difusión e influencia, han sido realizadas por personas que no dominan, y a menudo ni siquiera conocen superficialmente, la materia en cuestión. Quizás reconociendo que eso no era lo más adecuado, sobre todo comercialmente, las empresas editoriales han optado desde hace unas tres décadas por agregar al traductor un “revisor técnico” que supuestamente sí es experto en el área pero que frecuentemente tiene un pobre conocimiento del idioma desde el cual se traduce, o bien no realiza su función con el cuidado y profesionalismo que exige su responsabilidad, de manera que es muy común encontrar que tales revisores sólo prestaron su nombre para el efecto.

Una evidencia de las confusiones terminológicas que generan las pésimas traducciones, así como de la falta de capacidad o de la negligencia de algunos revisores de ellas es la versión española de *Principios de administración*, de George Terry, obra de la cual se han editado cientos de miles de ejemplares. Entre las innumerables fallas de traducción que exhibe destaca por su gravedad la siguiente. Según esta traducción, para Terry las funciones fundamentales de la administración o proceso administrativo son planeación, organización, *ejecución* y control, pero sucede que el traductor (*traduttore, traditore*) tradujo como “ejecución” lo que el autor estadounidense llamó *actuating* (que realmente significa *motivación de las acciones de las personas*) para referirse a la motivación del personal para que realice su trabajo con entusiasmo; de manera que lo correcto hubiera sido traducir el título de dicha función como “motivación”, o si acaso, al notar que las subfunciones que según el propio Terry comprende ésta (orientación y supervisión de los subordinados, su motivación, comunicación, etc.) corresponden a lo que la mayoría de los otros autores de la corriente del proceso administrativo llaman “dirección”, hubiera sido menos equivocado llamarle “dirección” que “ejecución”. Ésta distorsión tiene una gran trascendencia si consideramos que entre los lectores de habla hispana: 1) ha hecho creer que, según Terry, la administración incluye la ejecución *por parte del administrador* del trabajo que planeó, organizó, etc., lo cual es incorrecto puesto que para este pensador, como para la generalidad de los autores de la corriente del proceso administrativo, la administración es lograr objetivos a través de lo que realizan *otros* (los subordinados); 2) el modelo de proceso administrativo de Terry así tergiversado es uno de los más reconocidos.

Ejemplos adicionales de fallas de traducción de términos los tenemos en las de los vocablos ingleses *job analysis* y *job evaluation*. El primero, cuya traducción correcta es *análisis de puestos*, ha sido traducido erróneamente en múltiples libros como *análisis del trabajo* y *análisis de tareas*, lo cual tiende a confundir, sobre todo a los novatos en el campo, toda vez que de por sí al aplicar esta técnica existe una cierta tendencia a confundir las características del puesto (las cuales existen independientemente de la persona que lo ocupe en un momento determinado) con las de la persona ocupante del mismo, ocasionando varias consecuencias negativas, y dichos términos erróneos pueden alimentar esas confusiones. Algo muy similar sucede con el término *job evaluation* (cuya correcta traducción es *valuación de puestos*), que se refiere a la técnica para determinar equitativamente el valor monetario o salario de cada puesto, *independientemente de la persona que lo ocupe*, y que erradamente con frecuencia se ha traducido como *evaluación del trabajo*, propiciando así que se confunda con la técnica hermana conocida como *evaluación del desempeño*, la cual pretende evaluar, para fines de decidir ascensos, incentivos económicos, etc., cómo realiza su *trabajo* cada *persona*.

## **5) Proliferación injustificada de nuevos términos (neologismos)**

Existe una tendencia de infinidad de autores que buscan sobresalir como innovadores valiéndose de la creación de nuevos términos, muchos de los cuales no se justifican pues no aportan nada substancial a la elaboración de teorías, conceptos, ideas o técnicas realmente originales y rigurosas que contribuyan a la mejor explicación de los fenómenos administrativos o a la solución de problemas prácticos. Así, la administración sufre casi permanentemente de un diluvio de nuevos términos o neologismos, que en muchos casos resultan ser meramente una nueva forma de nombrar un concepto para el que ya existe un término adecuado acuñado y generalmente aceptado, por ejemplo, los vocablos *gestión*, *organograma*, *fluxograma* y *plan de negocios*, para los que ya existían los términos *administración*, *organigrama*, *diagrama de flujo* y *proyecto de inversión* respectivamente. Otro ejemplo importante lo tenemos en el concepto *liderazgo situacional*, que estuvo de moda en México aproximadamente a principios de la década de 1980, el cual pregonaba bajo ese nuevo término ideas que ya habían sido planteadas en esencia por Mary Parker Follet por lo menos desde principios de 1933, entre las que destacan las siguientes: los líderes son producto de las situaciones y actúan en función de ellas; existe una interrelación entre el grupo de seguidores y el líder, en la que el rol de aquellos no sólo es seguir los pasos del líder, sino que tienen un papel muy activo que desempeñar: mantener al líder en el control de la situación; el líder debe entender la situación como un todo y percatarse incluso de la situación en desarrollo dado que ésta es cambiante todo el tiempo (1997: 163-181).

Por último, cabe señalar que, como podrá notarse fácilmente, la proliferación no justificada de términos puede tener entre sus consecuencias el aumento del caudal del primer tipo de problema terminológico que analizamos (existencia de diversos términos para referirse al mismo concepto).



## BIBLIOGRAFÍA

CABRÉ, M. Teresa, *La terminología: representación y comunicación*, Instituto Universitario de Lingüística Aplicada, Barcelona: 1999, 381 pp.

COPI, Irving M. y Carl Cohen, *Introducción a la lógica*, México: Limusa, 1999, tercera reimpresión, 698 pp.

FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos, decimaprimera edición, 1969, traducción del francés: A. Garzón del Camino, 153 pp.

———, *Administración industrial y general*, Barcelona: Ediciones Orbis, 1986, traducción del francés: Constantino Dimitru, 118 pp.

GRAHAM, Pauline (editora), *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*, México: McGraw Hill, 1997, 309 pp.

GUTIÉRREZ RODILLA, Berta M., *La ciencia empieza en la palabra: análisis e historia del lenguaje científico*, Ediciones Península, 1998, 381 pp.

JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México: Fondo de Cultura Económica, 1965, segunda edición, 340 pp.

KLIKSBURG Bernardo, *El pensamiento organizativo*, Buenos Aires: Tesis, 1990, duodécima edición, 457 pp.

KOONTZ, Harold, "The Management Theory Jungle", en *Journal of the Academy of Management*, diciembre de 1961, pp. 174-188.

———, "The Management Theory Jungle Revisited", en *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, No. 2, 175-187.

———, "La jungla de la teoría administrativa" (traducción de "The Management Theory Jungle", en *Journal of The Academy of Management*, diciembre de 1961) en *Contaduría y administración*, N° 193, abril-junio, 1999, 37-52.

———, "Revisión de la jungla de la teoría administrativa" (traducción de The Management Theory Jungle Revisited", en *Academy of Management Review*, abril 1980, Vol. 5, N° 2, 175-187), en *Contaduría y administración*, N° 199, octubre-diciembre, 2000, 55-74.

——— y Cyril O'Donnell, *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*, México: McGraw-Hill, 3ª edición, 1970, 702 pp.

——— y Cyril O'Donnell, *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*, México: McGraw-Hill, 5ª edición, 1977, 785 pp.

— y Cyril O'Donnell, *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*, México: McGraw-Hill, 6ª edición, 1979, 914 pp.

—, Cyril O'Donnell y Heinz Wehrich, *Management*, Tokyo: McGraw-Hill, 7ª edición, international student edition, 1980, 832 pp.

— y Heinz Wehrich, *Administración: una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 10ª edición, 1994, 745 pp.

— y Heinz Wehrich, *Administración: una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 11ª edición, 1998, 796 pp.

RÍOS SZALAY, Jorge, "Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico-descriptivo *vis-a-vis* el modelo técnico-prescriptivo", en *Contaduría y administración*, No. 185, abril-junio, 1997, pp. 49-61.

SIMON, Herbert A., *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Buenos Aires: Aguilar Argentina, cuarta edición argentina, 1982, 240 pp.

—, *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4ª edición, actualizada y aumentada por el autor, 1997, 368 pp.

SUÁREZ SUÁREZ, Andrés Santiago, *Diccionario de economía y administración*, Madrid: McGraw-Hill, 1992, 337 pp.

TAYLOR, Frederick W., *Principios de la administración científica*, México: Herrero Hnos., decimaprimera edición, 1969, 124 pp.

—, *Principios de la administración científica*, Barcelona: Ediciones Orbis, 1986, 91 pp.

TERRY, George R., *Principios de administración*, México: Compañía Editorial Continental, 1ª edición en español de la 5ª edición en inglés, febrero de 1971, 878 pp.

— y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, México, Compañía Editorial Continental, 4ª edición en español de la 8ª en inglés, 1985, 747 pp.

URWICK, L., *Los elementos de la administración*, México: Herrero Hermanos, versión española de la segunda edición inglesa (1947) séptima reimpresión (1958), primera edición española, 1960, traducción: Rosario Gamboa de Rivero, 141 pp.

—, *Los elementos de la administración*, México: Herrero Hermanos, 1977, traducción: Ramón Palazón.

Facultad de Contaduría y Administración,  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
Ciudad Universitaria, México, D.F.  
Teléf: (55) 56-16-03-08; Tel/fax (55) 56-22-84-80  
[jrios@server.contad.unam.mx](mailto:jrios@server.contad.unam.mx)