

## LA TESIS DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN\*

### DOCTORAL THESIS IN ADMINISTRATION

Eduardo Rubén Scarano

#### Resumen

El presente trabajo caracteriza las tesis académicas de doctorado en administración y las compara con las de licenciatura o maestría, explicita los rasgos típicos respecto de las tesis en otros campos de los fenómenos económicos –economía, contabilidad- o de otras disciplinas maduras como la física.

Se recurre a una aproximación histórica para mostrar la tradición en la que están insertas, a un análisis epistemológico de la naturaleza de la construcción del conocimiento típico administrativo, el diseño, y a un abordaje conceptual de los aspectos claves en las tesis académicas: el par problema-solución; el aporte; la contrastación de la hipótesis y otros que se derivan de estos.

Los programas de doctorado pueden diseñarse de distintas maneras para ajustarse a las nuevas demandas. Sin embargo, el elemento permanente en la tesis de doctorado es la resolución de problemas (de diseño) mediante la mejora de la teoría.

Palabras claves: Tesis en administración; Aporte; Mejora teórica.

#### Abstract

This paper characterizes academic doctoral thesis in administration and compares them with the thesis of degrees or masters, also makes explicit typical features regarding the thesis in other fields of the economic phenomena - economics, accounting - or other mature disciplines such as physics.

The Study uses: a historical approach to show the tradition in which they are involved; an epistemological analysis, first, of the nature construction of typical administrative knowledge, the design; second, of the key aspects in academic thesis such as, problem-solution, contribution, hypothesis contrasting and other aspects implicated from these.

Doctorate programs can be designed in many different ways to meet the new demands. However, the permanent element in the doctoral thesis is problem solving (of design) by improving the theory.

Key words: Thesis on administration; Contribution; Theoretical improvement.

\*Agradezco los comentarios de J.J. Gilli, S. Keifman y D. Weisman y del revisor anónimo; los errores que persisten son del autor.

**Eduardo Rubén Scarano**  
[eduardo.scarano@gmail.com](mailto:eduardo.scarano@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad de Buenos Aires.  
 Argentina.



## Introducción

En este trabajo caracterizamos las tesis de doctorado en administración. Las tesis comienzan con la aparición de la universidad y han sufrido las transformaciones que esta institución ha tenido a lo largo del tiempo, complementadas con los cambios en cada campo disciplinal.

Entre los diseños posibles de un Doctorado en administración nos proponemos examinar qué características debería tener un doctorado académico, es decir, un doctorado que califique para resolver problemas en el más alto nivel, lo cual significa que los doctorandos son capaces de crear parcialmente, al menos, nueva teoría para resolver de manera novedosa un problema.

Las tesis son procesos complejos pues se encuentran en la intersección de tradiciones, objetivos, normas y diseños organizacionales, particularidades disciplinares y funcionalidades a satisfacer. Cuando las examinamos en detalle sorprenden las diferencias entre disciplinas e incluso en una misma disciplina. Lo que usualmente era un producto único, debido a determinados objetivos se puede desplegar en diferentes instancias, como en algunos doctorados europeos (un doctorado nacional, otro con mención internacional<sup>1</sup>).

La universidad se plantea actualmente una nueva función, no solamente crear conocimiento –el modelo ofertista– sino también articular con la demanda para facilitar la innovación. Un doctor se concibe en el laboratorio, en el Instituto de Investigación, pero también insertado en la empresa, resolviendo problemas en la línea de producción<sup>2</sup>.

Un programa de doctorado tiene objetivos más amplios que la tesis, aunque solo nos enfoquemos en ella, puede proponer un doctor que sea capaz de conducir investigaciones, integrarse a redes, formar recursos humanos, difundir la investigación<sup>3</sup>.

El doctorado no es ajeno a los cambios

y redefiniciones de la enseñanza a todo nivel, en particular de la universitaria<sup>4</sup>. Debemos aceptar y estimular los cambios pero nuestra responsabilidad es sostener con argumentos claros y fundamentados una u otra forma de esta institución. Nuestro objetivo central es brindar algunos elementos de las principales facetas de las tesis de doctorado académicas en administración que colaboren en la toma de decisiones para la aceptación o rechazo de algunos modelos de tesis.

## El origen del programa de doctorado

El surgimiento de las universidades medievales en el siglo XII y XIII produce instituciones diversas y, en muchos sentidos, muy diferentes a las actuales. Por ejemplo, no estaban claros ni bien establecidos los niveles de enseñanza, los actuales niveles primario y secundario se daban, por lo menos parcialmente, en las universidades o estaban controlados por ella [Le Goff, 1996, p. 80]; en el primer momento de su surgimiento parece que no había exámenes, los estudiantes aprendían mediante una instrucción mutua guiada por el que había ganado más reputación entre sus compañeros a quien estos sostenían pecuniariamente [Latham, 1887, p.92-3]. Con su desarrollo las universidades innovaron y para obtener un grado específico había que aprobar uno o más exámenes. A partir de ese momento, el examen fue considerado como la culminación normal de un programa de estudios que daba derecho a obtener un título<sup>5,6</sup>.

Los títulos de Magister, Doctor y Profesor fueron sinónimos durante la Edad Media (Rashdall, 1895, pp.21-2). Antes de obtener el título máximo en París y Bolonia se promovía a Bachiller; aunque en Bolonia no se requería aprobar un examen o prueba, no era realmente un grado, y tuvo mucha menos importancia que en los sistemas académicos de París u Oxford (Rashdall, 1895, p.222).

A modo de ilustración exponemos el

<sup>1</sup>Ver el Real Decreto 99, (España) del 28 de enero de 2011, en el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado.

<sup>2</sup>Este vínculo con el mercado parece ser la razón de la propuesta de modificación de las normas de doctorado en Francia recientemente y que producen numerosos debates; ver (France) Arreté 25/6/2016.

<sup>3</sup>Ver, por ejemplo, (Universidad de La Plata) el artículo 3º de la Ordenanza 166 en el que se describen las habilidades del egresado del programa de doctorado.

<sup>4</sup>No abundan las investigaciones sobre el grado y posgrado en administración en Argentina, ver especialmente Suárez (2002); Gilli (2008); Gilli y Mena (2010); Góngora, Nobile y Larrivey (2013).

<sup>5</sup>Los exámenes siempre eran públicos, orales y en latín ante un jurado. Los primeros exámenes escritos datan de 1560 (cfr. Stray, 2005, p.85) y se fueron afianzando debido a la dificultad de exponer oralmente cuestiones de naturaleza científica como las de la física newtoniana.

<sup>6</sup>La emisión de títulos por la universidad significó un papel y un impacto social importantes como lo señala Latham (1887, pp.96-7), "The introduction of Degrees carrying titles and authority to teach (...) formed an important part of the fabric of society". Ver (Rashdall, 1895, p.206) para el paso del grado como calificación para enseñar a la conversión en una restricción para pertenecer al gremio de profesores.

proceso para obtener el Magister en París<sup>7</sup>. En la primera etapa parece que se debía obtener el título de Bachiller que implicaba el examen denominado *determinatio*. Este era precedido por dos pruebas, en la primera, el estudiante debía sostener un debate con un profesor, en la segunda, debía probar conocer los autores incluidos en el programa respondiendo las preguntas de un jurado de profesores. Si había pasado las dos etapas, entonces podía realizar la *determinatio* que consistía en dar cursos para probar su capacidad de seguir la carrera universitaria. La segunda etapa, en la que se obtenía el título de licenciado y de doctor, también constaba de varias fases. La más importante consistía en comentarios y respuestas a las preguntas de un jurado de profesores presididos por el Vicedecano o una autoridad superior. Si aprobaba este examen, unos días después en un acto solemne recibía su licencia para enseñar y dictaba una conferencia. Unos seis meses después en una ceremonia denominada Inauguración –*inceptio*– se convertía efectivamente en doctor luego de participar el día anterior en una discusión y brindando una clase magistral el día de la ceremonia.

Antes de ahondar en algunos aspectos significativos de la formación y de los exámenes para obtener el título de doctor, tenemos que exponer los instrumentos que eran parte fundamental de la adquisición y contribución al conocimiento de su tiempo. El estudiante recibía el saber general a través del *trivium* y del *quadrivium*. Estos compendiaban el saber heredado los cuales se fortalecieron en el siglo XII con el redescubrimiento de las obras de los griegos y la helenística, especialmente las de Aristóteles y el aporte árabe. El *trivium* constaba de la gramática, la lógica y la retórica; el *quadrivium* de la aritmética, la geometría, la astronomía y la música.

La lógica se refería a la silogística demostrativa, lo que hoy denominamos lógica deductiva, y solo con ella Aristóteles sistematizaba los enunciados de la ciencia. La retórica y la dialéctica suponían contextos argumentativos de un tipo diferente, partían de premisas verosímiles o generalmente aceptadas para sostener conclusiones controvertidas; la persuasión es la que gana la adhesión a la conclusión. Eran los instrumentos más efectivos para el debate político, jurídico o religioso.

Mediante estos instrumentos constituyeron las técnicas que fueron típicas del método escolástico,

las lecciones, las cuestiones y las disputas (*lectio, quaestio, disputatio*, respectivamente). Con estas herramientas se construía el conocimiento y se lo profundizaba. Las interpretaciones que surgían de las lecturas eran explícitamente desafiadas formulando cuestiones, preguntas, que tenían distintas respuestas e implicaciones que había que fundamentar y seleccionar la correcta. Le Goff [p.92] señala que “En el siglo XIII la *quaestio* se destaca de todo otro texto. Existe en sí misma. Con la participación activa de los profesores y de los estudiantes la *quaestio* es el objeto de una discusión, se convierte en la *disputatio*” (1996, p.92). Normalmente cuando había una disputa cesaban las lecciones para permitir la asistencia a ella; estaba dirigida por un maestro que fijaba con antelación el tema a discutir. Las respuestas a las objeciones, a veces con la colaboración del profesor que la dirigía, formuladas primero por los profesores, luego por los bachilleres y luego por los estudiantes, eran realizadas por su bachiller. El día siguiente a la discusión se desarrollaba la determinación, el maestro ordenaba las objeciones, las respondía con algunos argumentos en favor de la doctrina que apoyaba, realizaba luego una exposición doctrinal acerca de la cuestión y finalmente respondía a las objeciones contra su tesis. Las determinaciones se solían escribir y se denominaban Cuestiones disputadas.

Ante esta descripción del ejercicio de los instrumentos uno está tentado de calificarlo como pensamiento crítico, sin embargo, tenía límites muy estrictos que impiden hacerlo. En primer lugar, la constatación o refutación de una cuestión se debía a la autoridad (por ejemplo, de la Biblia, de los Padres de la Iglesia) no a los hechos como se exige a partir de la revolución científica –de ahí el desprestigio en que cayó la escolástica. En segundo lugar, la herramienta lógica del conocimiento no era exclusivamente la argumentación demostrativa pues el contexto lógico utilizado era la retórica o la dialéctica, es decir, la persuasión.

Los elementos escuetamente expuestos nos evocan rápidamente algunos que aún perduran en el doctorado actual aunque transformados. Señalamos las coincidencias: un programa de estudios que culmina con la obtención del título académico más alto; el programa consiste en cursos y especialmente distintivo es el tipo de examen, una defensa oral y pública de una tesis evaluada por un

<sup>7</sup>Seguiremos de cerca la exposición de Le Goff (1996) y también la de Verger (1992, cap.5).

jurado. El elemento clave y más importante para nuestros fines es que la disputa no consiste en una transformación de forma, en una mera repetición excelentemente expuesta de contenidos conocidos sino que supone una tesis y una argumentación fundada para defenderla.

Claramente hay diferencias con las tesis actuales, la forma de fundamentar las afirmaciones, el objetivo ahora es aumentar el conocimiento, pero el rasgo básico heredado es que una tesis académica de maestría o doctorado es algo más que una integración de conocimientos, supone incremento, construcción de conocimiento. Es la enseñanza fundamental que transmite la universidad de la Edad Media en su etapa de florecimiento a la universidad actual.

### Modalidades según las comunidades científicas

En las tesis actuales encontramos rasgos que se remontan a los orígenes de la universidad. Sin embargo, la tradición de qué es y cómo se hace una tesis muestra divergencias notables de una comunidad científica a otra. No es sorprendente pues el tipo de saber, o científicidad, y la fortaleza relativa de las teorías y técnicas empleadas son claramente diferentes.

La Biología o la Física, especialmente esta última, son disciplinas firmemente establecidas, ciencias básicas –poseen leyes en sentido estricto–, por lo tanto, se presentan como teorías bien establecidas. En términos kuhnianos, resolver problemas significa resolver acertijos (Kuhn, 1971, cap. IV). En este contexto una tesis es una parte de una línea de investigación generalmente bien establecida y reconocida por los demás integrantes de esa comunidad, en la que el tesista resuelve el problema dentro del paradigma vigente –no se cuestionan ni los conceptos ni las herramientas compartidas, ni la forma en que la línea de investigación aborda los problemas. Incluso el director del tesista le indica el tema de investigación y desarrolla sus lineamientos básicos. La tesis consiste en determinar un problema en un espacio preestablecido en el que no se cuestionan las herramientas con las cuales se lo resuelve.

En el otro extremo, encontramos las tesis en Filosofía en las que no existe un análogo a un paradigma, pues ni el método, ni las técnicas para abordar un problema, ni cuál es el conjunto

de problemas, se aceptan unánimemente. Es fundamental en este campo establecer el fundamento teórico, el marco desde el cual se resolverá el problema, es decir, la trama conceptual y las técnicas con las que se lo abordará y desde la cual el problema en sí mismo se legitima.

En este contexto tan diferente del anterior, el tesista como parte de su formación de investigador independiente, tiene que mostrar que es capaz de elegir su tema, su marco teórico y con estos elementos resolver el problema.

Pero no solamente estas diferencias se deben a cuestiones epistemológicas sino también a aspectos más concretos como el financiamiento y el lugar del desarrollo de la tesis. En la Facultad de Exactas es inconcebible que un becario trabaje fuera del laboratorio de su director; la desarrolla en ese ámbito en contacto con otros investigadores, becarios y doctorandos. La inclusión en una especialidad científica y la fertilidad cruzada se favorece por la forma de trabajo misma. También es importante la dedicación a tiempo completo a su tesis pues está becado, es decir, financiado.

Cuando lo comparamos con las tesis en el ámbito de la Filosofía o de las ciencias sociales en Argentina, la diferencia es notable. En su gran mayoría el tesista desarrolla su tesis en su casa por carencia de espacios análogos a los laboratorios, y sin financiación. En consecuencia, la tesis se realiza en un período de tiempo más extenso, con mayor promedio de edad, y en su casa perdiendo los beneficios de la interrelación con los integrantes de su comunidad.

Otra variante para tener en cuenta es la subcomunidad preponderante en un doctorado. Los temas pueden corresponder a especialidades diferentes y cada una de estas resolver los problemas de maneras muy distintas. Una tesis de teoría de la decisión y una sobre historia de las empresas recurrirán a teorías, métodos y técnicas diferentes. Esta situación explica parcialmente algunas diferencias entre las tesis de una misma disciplina.

Las tesis en Administración, en Argentina, están más cerca de la manera que se elaboran en Filosofía que en la de Exactas.

### Tipos de tesis según nivel

Hay diferentes tipos de tesis según el nivel: de grado, la tesina; a nivel de posgrado, de maestría

o de doctorado. Están fuertemente condicionadas por el objetivo a lograr en cada nivel y por la disciplina en la cual se generan. Así, por ejemplo, es impensable una tesis de 150 páginas en matemática y es la mediana en administración.

Los estándares y criterios de la Resolución 160 del Ministerio de Educación Universitaria (2011) definen el marco regulatorio al que deben atenerse las universidades para acreditar carreras de posgrado y diferencia entre Especialización, Maestría y Doctorado.

Las Maestrías brindan una formación académica o profesional que profundiza el conocimiento teórico, metodológico, tecnológico, de gestión, o artístico (Punto 1.2 Res. 160). Las divide en Profesionales y Académicas (Punto 1.2.1 y 1.2.2); obsérvese que solo a las maestrías, no se aplica al doctorado. Las académicas se vinculan con la investigación en un campo y profundizan los conocimientos como la metodología de la investigación y la producción del conocimiento. El trabajo final consiste en una tesis. Las maestrías profesionales se vinculan con la consolidación de competencias profesionales; el trabajo final es un proyecto, un estudio de caso, o una obra que suponga una aplicación innovadora sostenida por un marco teórico y que resuelva una problemática compleja.

El objetivo del Doctorado (Punto 1.3) consiste en conseguir aportes originales “cuya universalidad deben procurar” como consecuencia de una formación como investigador. Culmina con una tesis bajo la supervisión de un Director en que debe demostrar solvencia teórica y metodológica<sup>8</sup>.

Las principales variables en las *tesis académicas*—concepto que se precisará posteriormente—por las que se las puede diferenciar son las siguientes: número de páginas, planificación, aporte, administración y evaluación<sup>9</sup>.

El aporte es la variable clave para diferenciar entre las tesis. En la de licenciatura no se pide que el estudiante sea capaz de seleccionar un problema de investigación ni de brindar una solución novedosa. Simplemente se le pide ser capaz de realizar una revisión de la literatura del problema—generalmente propuesto por su Director o por la institución— y el aporte se reduce a una

evaluación personal de las soluciones examinadas.

En la tesis de maestría y doctorado, por el contrario, el aporte es la clave y la razón de ser de las tesis académicas. Se entiende por aporte el incremento del conocimiento en el campo de la especialidad—discutiremos más adelante la magnitud del aporte. Pero la índole del aporte es distinta en cada una, en la tesis de maestría se suponen dadas las teorías que se transmitieron en su transcurso, es decir, se busca que el maestrando exhiba la capacidad de mejorar la solución a un problema sin elaborar nueva teoría. Supongamos que el tema de tesis del maestrando es implementar un sistema de calidad en las industrias de segunda transformación de la madera de Misiones. El sistema de calidad que elija será alguno de los suministrados en la maestría o que encuentra en la literatura pero no se le pide que cuestione y mejore alguna de esas teorías. El desafío consiste en tomar un modelo de calidad aplicable a cualquier organización y suplementarlo con las características culturales, sociales y económicas de la región, o sea, las que interesan desde la perspectiva de la gestión para asegurar que consiga el objetivo en este tipo de industrias en ese espacio.

Para decirlo de manera rápida, la cuestión no es teórica—la teoría se supone dada, el problema es escoger uno de los modelos de calidad existentes— sino predominantemente empírica o de aplicación: el conocimiento de los recursos disponibles para implementarlo y mantenerlo, las barreras y los estímulos socioculturales de la región en que se lo implementará, la singularidad de los actores tanto internos a la empresa como externos—gubernamentales y no gubernamentales—, etc. Es decir, complementar la teoría general para que funcione en el segmento seleccionado.

### Las peculiaridades de la investigación según la disciplina en el área de los fenómenos económicos

En esta sección abordaremos las particularidades de argumentación y la construcción del conocimiento según la tesis sea de Economía, Contabilidad o Administración.

<sup>8</sup> Las reglamentaciones a que da lugar esta resolución ministerial a nivel de universidades y facultades en general son coincidentes debido a la fundamental incidencia de la CONEAU que desde su creación en 1995 ha unificado y moldeado en gran medida las líneas principales de los posgrados en el marco de la Ley de Enseñanza Superior (1995). La mayor novedad reglamentaria en el último lustro fue la dicotomía maestrías profesionales/académicas a imagen y semejanza de la decisión tomada en el Espacio de Enseñanza Superior Europea o Proceso de Bolonia. Ver European Commission (2015).

<sup>9</sup> Ver el tratamiento in extenso de cada una de estas variables en Scarano (2004).



La economía es la disciplina más firmemente establecida y pocos dudarían en calificarla de ciencia. Posee innumerables modelos, cuya construcción está en el centro del desarrollo de la teoría económica actual -por citar solo algunos, Hausman (1996), Morgan (2012), Rodrik (2015)- que se presentan con generalizaciones y supuestos diversos y distintos grados de generalidad. Otro aspecto especialmente destacable es la base empírica a disposición. En economía por su importancia para la sociedad (por ejemplo, la formulación de políticas económicas) sistemáticamente se recolectan datos económicos a cargo de organismos estatales o internacionales (FMI, Banco Mundial, OCDE) y se hacen esfuerzos para que sean comparables acordando con las categorías y la metodología de recolección. Dispone de series de datos que no tienen parangón con los datos en las restantes disciplinas económicas.

Veamos una investigación empírica típica para la disciplina en su conjunto, *Información, aprendizaje y dinámica macroeconómica*<sup>10</sup> que describiremos muy escuetamente. Se propone estudiar la formación de las creencias; estas determinan la forma en que los agentes toman decisiones a través de distintos tipos de información y estas decisiones en conjunto explican los procesos macroeconómicos. Se toman en cuenta variables tradicionales como niveles generales de actividad, tipo de cambio y precios de los activos y se incorporan variables de aspectos subjetivos, por ejemplo, medidas de expectativas provenientes de encuestas o información difundida por la prensa económica. Los dos tipos de información serán procesados de acuerdo a modelos estadísticos estándar que describan las relaciones intertemporales entre las variables. Ulteriormente se desarrollarán modelos analíticos o se aplicarán existentes que colaboren con la interpretación de los resultados empíricos. Los modelos obtenidos pueden luego ser explicados por modelos de más alto nivel. Es una metodología estándar de tipo empirista.

Esta investigación típica no excluye investigaciones en otras áreas con especificidades propias que no son abarcadas por el tratamiento anterior, por ejemplo una investigación en el campo del pensamiento económico, la historia económica o la filosofía de la economía.

La Contabilidad se manifiesta de una

manera muy diferente, a través de normas dictadas por organismos autorizados que establecen cómo se debe medir el Patrimonio neto, el valor contable de un bien o exponer la información contable mediante los balances. El método en el terreno normativo por la naturaleza de la norma misma es propio de este dominio. Pero si la contabilidad al menos pretende ser empírica, es decir, científica, tiene que ser capaz de mostrar el contenido empírico de las normas y argumentar cómo se justifican mediante el método científico la información empírica que las normas contienen<sup>11</sup>.

La información empírica que exhiben los balances se puede tratar estadísticamente o mediante otros métodos; es muy importante por su magnitud y significado (ver, por ejemplo, Rashad Abdel-khalik y Ajinkya, 1979). Sin embargo lo típico en la investigación contable es principalmente el aspecto normativo (aceptables siempre que el soporte sea la cuestión empírica de la norma), el aspecto exclusivamente empírico antes señalado, o el diseño de modelos contables o de información contable de acuerdo a la utilidad de la información. Esta perspectiva, la de la utilidad o funcionalidad de la información contable, sostiene que la información debe ajustarse a las necesidades del usuario. Es una concepción muy conocida y aceptada que equivale a considerarla una tecnología: el objeto de la contabilidad es el diseño de sistemas, modelos, conjuntos o métodos contables. Como tiene que ver con el planteo que realizaremos acerca de la administración lo trataremos a continuación.

En el ADN del gestor o administrador está mejorar en una organización una situación, un proceso, un sistema. Lo consigue recurriendo a hechos, a teorías y también proponiendo una funcionalidad que consiga la mejora. A diferencia de la investigación típica económica, el gestor no se limita a conocer, describir, explicar la realidad sino a modificar o controlarla. La esencia de una investigación administrativa la menos de las veces es caracterizar/explicar la realidad sino disponer recursos de una manera que no existía anteriormente para conseguir la funcionalidad propuesta. Teóricamente se suele denominar esta actividad un diseño (ver Bunge, 1985; Simon, 1996; Hubka y Eder, 1996). La administración es una disciplina indudablemente científica porque para realizar sus diseños utiliza conocimientos de la ciencia básica –

<sup>10</sup>Presentado por M.P. Bonet y dirigido por D. Aromi (2015). Es típica por la relación entre hechos y teoría pero no por la racionalidad supuesta.

<sup>11</sup>Hemos expuesto este punto de vista en distintos artículos, ver por ejemplo, González Bravo y Scarano, cap. 11, (1990).

como economía, sociología, psicología- y el método científico –prueba sus diseños- pero también utiliza conocimiento experto, común y el diseño tiene que obedecer a valores éticos, políticos que a veces son muy evidentes y determinantes<sup>12</sup>.

Veamos escuetamente una ilustración, el diseño de un cuadro de mando para Pymes de la construcción en la provincia de Tucumán. El modelo del cuadro de mando es muy conocido, pero el desafío de esta investigación es conseguir el siguiente propósito: que funcione en un sector altamente informal, en el entorno de una Pyme en la que el propietario no delega las funciones básicas administrativas, normalmente tiene pocos recursos y menos tecnológicos, los operarios tienen baja calificación y alta rotación, los trabajos no son repetitivos –cada obra es usualmente diferente- y operando en un contexto muy distinto al de Buenos Aires o San Pablo.

Hay que identificar los indicadores claves de gestión en empresas constructoras, resolver cómo hacer para que funcionen en tiempo real y sirvan para tomar decisiones en una estructura de gestión poco diferenciada. Supone modificar parcialmente el cuadro de mando, pensado para empresas más complejas, con mayores recursos y diferenciación administrativa, con entornos que facilitan la obtención de los objetivos; todo lo cual redefinirá el conjunto de indicadores a tomar en cuenta y su funcionamiento.

Los diseños se contrastan; generalmente no están en cuestión los insumos de ciencia básica con los que se obtuvo –las leyes de sus respectivos campos: físicas, químicas, biológicas. Se evalúa si cumplen con la funcionalidad para la cual se los construyó. Así, se prueba un avión o un vehículo de pasajeros en su rendimiento, cantidad de emisiones, estabilidad, probando sistemas en el laboratorio, construyendo un prototipo o simulando procesos. Pero en administración difícilmente puedan realizarse esas pruebas usuales en estos campos. La razón es simple, ni en una organización pública ni en una privada se puede realizar normalmente una prueba concreta de un diseño. Los gerentes o directivos actúan con mucha precaución o conservadurismo. En otras palabras, es muy difícil conocer las consecuencias no esperadas de las

acciones, lo cual sirve como freno a la puesta en práctica de los diseños organizativos<sup>13</sup>.

Como el diseño no está operando sino que es una novedad y no se puede implementar en la realidad por las razones recién enumeradas, no se puede recurrir a hechos pasados ni a presentes para contrastaciones directas del diseño; no se puede operar estadísticamente sobre datos para concluir sobre el comportamiento del diseño, cómo se comportó históricamente o en el presente.

No hay series sobre el comportamiento del artefacto u organización. Tenemos la seguridad relativa de las generalizaciones de otras disciplinas o las propias en la que se apoya el diseño, el comportamiento quizás de diseños semejantes que funcionan en otras organizaciones, y el fundamento teórico a la luz del cual se desarrolló, el juicio experto que estima el posible comportamiento del diseño y hasta quizás el de sus usuarios que anticipan la reacción y estimación.

En síntesis, la prueba de un diseño en administración generalmente se apoya en elementos de juicio muy indirectos a diferencia de los diseños en otros ámbitos. Las tesis de administración –y contabilidad- cuyo eje central es el diseño presentan la singularidad descrita respecto a la prueba de la hipótesis: las limitaciones de las técnicas usuales para la contrastación del diseño.

### Tesis de doctorado en Administración

Para caracterizar las tesis académicas en Administración tenemos que realizar una primera delimitación, pueden desarrollarse desde marcos teóricos completamente diferentes, incompatibles, entre los cuales se elige uno. Es común como hemos señalado antes, por el tipo de disciplina, tomar posición desde qué teoría sustantiva se resolverá el problema. Por ejemplo, si el problema fuera de estrategia, un libro clásico sobre el tema, *Safari a la Estrategia* de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) describe distintas teorías sobre el tema y podemos tomar alguna de ellas para utilizar sus conceptos y herramientas con las cuales resolver el problema planteado.

También podemos referirnos a marcos

<sup>12</sup> Aquí usamos el término *diseño de la manera usual y distinta de la de nuestro trabajo* (Scarano, 2002) en el que enfatizamos el *diseño en el mercado, como diseño innovador*.

<sup>13</sup> El concepto de *consecuencias no esperadas de nuestras acciones* ha tenido amplio uso e importancia para atenuar desde las posibilidades predictivas hasta las posibilidades de planificar. Ver, por ejemplo, *la defensa de la ingeniería (social) fragmentaria propuesta por Popper* (1996, pp.83 y ss.) una de cuyas bases es este concepto.

teóricos de carácter epistemológico en sentido estricto, es decir, a la posibilidad de desarrollar y defender una tesis desde concepciones incompatibles del saber administrativo. Los cuatro 'paradigmas' más usuales contemporáneos desde los que se produce conocimiento de gestión son: la ciencia empirista de la administración, la administración crítica, el retoricismo administrativo y la administración como tecnología. Suponen no solo objetivos diferentes para lo que se entiende como administración sino también el campo de los problemas y los conceptos y técnicas con los cuales resolverlos. Lo más común es asumir implícitamente la posición empirista ya sea como ciencia, a la manera simoniana, o sea como tecnología, uno de cuyos representantes conspicuos también fue Simon en *Ciencia de lo artificial* (1996). El núcleo de este enfoque está en probar la hipótesis mediante hechos dejando de lado la persuasión o el contexto valorativo.

Para limitar el examen de la cuestión nos restringimos a la posición empirista, la más frecuente, sin que signifique una evaluación de cuál es la más adecuada en ámbito de la administración.

Otra delimitación son los objetivos institucionales que atraviesan todo el diseño de doctorado y constituyen una de las partes más significativas de su clivaje. Pueden abarcar desde la promoción de la integración comunitaria –la aparición de la mención 'Internacional' en el título de Doctor en España- hasta los ajustes de diverso tipo en su diseño por la escasa o nula promoción en las cohortes de un programa de doctorado debido a las evaluaciones que las Comisiones Nacionales de Acreditación someten a los doctorados (este tipo de ajustes menores son los más frecuentes).

Dada la variedad de situaciones y condiciones supondremos que el objetivo a tomar en cuenta es únicamente el de desarrollar un doctorado académico.

Una de las características de estas tesis es su universalidad o, en términos más precisos, su grado de generalidad. Puede entenderse cabalmente esta exigencia si se contraponen este tipo de producción a la generada por un trabajo de consultoría. Este último tiene como una de sus principales características constituir 'un traje a medida', es decir, es una solución a problemas de gestión para la organización que paga por ese servicio. Son respuestas singulares a problemas individualizados.

En cambio, estas tesis implican que el

problema es común a una clase de organizaciones, las industrias de segunda transformación de Misiones, las empresas de distribución de correspondencia de tal región, y no el aserradero XX ubicado en El Soberbio, Misiones; o la empresa de correo ZZ que opera en el sur del conurbano bonaerense. Estos son casos que están incluidos en la clase de organizaciones que tienen determinado problema.

Dar una solución general o con cierta generalidad es la forma superior de solucionar un problema. Pensar las condiciones que solucionan una clase de problemas es más eficaz porque se aplican a cualquiera de su clase; no dependen de las singularidades de un caso. El conocimiento científico siempre es general.

Observemos que la exigencia de generalidad incluye a la técnica de *estudios de caso*, si bien una tesis de doctorado no puede reducirse a él. La clave para la validez de este tipo de estudios exige que el caso estudiado sea representativo, es decir, ilumine no solo el caso estudiado sino los de la clase a la cual pertenece.

Hemos aludido anteriormente al hecho de que las tesis de doctorado deben enfatizar la dimensión teórica. Usualmente teoría se contraponen a hechos. Un hecho, burdamente definido, es una caracterización de la realidad expresada mediante vocabulario observacional –sin detallar qué se entiende por este concepto en una especialidad dada<sup>14</sup>. Obviamente una tesis no puede reducirse a la mera descripción de una pieza de la realidad por exhaustiva que fuera. Simplemente este producto solo no es conocimiento científico sino un componente de él. A los meros hechos se contraponen la teoría. Una teoría es una explicación de un hecho o de una clase de hechos mediante su subsunción en una regularidad. Generalmente las teorías son abstractas –en el sentido de que incluyen términos no observacionales.

Es necesario en una tesis de maestría o doctorado recurrir a teorías –o modelos- porque hay que explicar los hechos, de otra manera, las hipótesis con las que se resuelven los problemas deben formar parte de una teoría. En una tesis de maestría decíamos arriba que la teoría está dada y el aspecto novedoso es su aplicación a una clase de situaciones problemáticas. Por el contrario, en las de doctorado hay que crear teorías o fragmento de teorías o descubrir nuevos hechos significativos

<sup>14</sup>No introducimos la intensa discusión epistemológica contemporánea acerca de qué es un hecho observacional. No la desconocemos pero no es imprescindible tomar posición en este contexto.



desde el punto de vista teórico para resolver el problema <sup>15</sup>.

El solucionador por excelencia de problemas es el que resuelve el desafío no solo de solucionar un caso sino de crear teoría para encontrar o mejorar una solución a un problema dado. Simplemente esta es la razón por la cual el título máximo académico es el de doctor. Las mayores capacidades para resolver problemas en el amplio espectro que va desde la asistencia técnica a la invención de nueva teoría es un doctor –y siempre lo ha sido en la tradición universitaria– reflejada en la distinción entre profesional y la titulación máxima.

Otra perspectiva para considerar lo anterior es recurrir a la frase muy conocida: 'la mejor manera de solucionar un problema es recurrir a una buena teoría'. Cuando más extensiva, profunda y probada sea una teoría, mejores serán las soluciones y la posibilidad de mejorarlas.

Consideremos a continuación el tipo y grado del aporte. En los párrafos precedentes ha quedado claro que el aporte en una tesis académica de doctorado tiene que ir más allá de las meras descripciones de hechos y de las generalizaciones empíricas, debe explicarse una clase de fenómenos mediante la teoría. Pero la teoría utilizada para explicar un fenómeno no es suficiente que sea simplemente una aplicación de la teoría conocida – en esto consiste una tesis de maestría- sino construir teoría o modelos nuevos, novedosos, que expliquen los fenómenos.

Es claro que no podemos pedir a cada tesista que realice una revolución en su campo de la magnitud de la teoría einsteniana o de la teoría neoclásica. El aporte, la construcción de teoría, tiene que existir y estar bien caracterizado desde el proyecto de tesis mismo pero su magnitud debe ser proporcional a la instancia en que nos encontramos, es decir, debe proporcionar un aumento del conocimiento técnico de su campo disciplinal aunque fuere infinitesimal.

## Conclusiones

El foco de nuestra atención son las tesis de doctorado y de tipo académico en el campo de

la administración. No tratamos los objetivos institucionales, inevitablemente operan pero afectan marginalmente las cuestiones que ahora exponemos. Tampoco nos importa considerar otras dimensiones como la estructura expositiva, el estilo, las convenciones formales (maneras de referenciar), solo nos interesa la dimensión que podríamos denominar conceptual que se manifiesta desde los aspectos esenciales de la planificación de una tesis.

En la dimensión conceptual se deben definir de manera lo más clara y precisa posible tres aspectos: el par problema-solución (o hipótesis); el aporte que significa la solución; la manera de probar la hipótesis. Sin un problema y una hipótesis para el problema no existe tesis; la esencia de la construcción de conocimiento científico se puede explicar como las soluciones a problemas en el dominio de investigación.

Una vez formulado el par problema-solución podemos caracterizar el aporte que significa la solución. Habíamos establecido anteriormente que la carencia de aporte implica que no hay tesis, ya no de doctorado sino tampoco de maestría. El aporte, o sea, el incremento del conocimiento en el campo disciplinar es la marca de identidad de una tesis y, por extensión, de la investigación científica.

Sin prueba la solución y el presunto aporte se vuelven simplemente especulación o en el mejor de los casos mera conjetura si la hipótesis tiene fundamento. La solidez de la prueba establece la solidez de la solución.

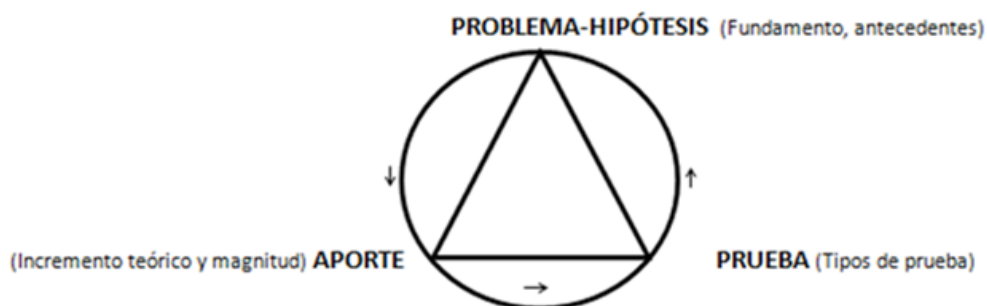
Estos tres componentes aseguran el círculo virtuoso de una tesis aceptable que origina conocimiento científico; podemos representarlo con un triángulo inscripto en un círculo como se puede observar en el gráfico 1.

Entre paréntesis aparecen otros elementos que dependen estrechamente de cada uno de ellos. Así, en el par problema-solución se tiene que especificar desde qué marco teórico, eventualmente también de cuál epistemológico, se formula y explicita la solución. En la planificación de un proyecto de tesis usualmente aparece como una etapa propia distinguida bajo el rótulo 'Fundamento teórico'. Otra etapa menos importante y que depende de la especificación previa del par

<sup>15</sup> Si recurrimos a la representación usual de las teorías en forma arborescente, la base representa los datos e inmediatamente arriba las generalizaciones empíricas, desde aquí hasta la cima las hipótesis se vuelven gradualmente más abstractas y contienen términos teóricos. De manera estilizada podemos decir que las tesis de maestría trabajan en el sector de la base, obteniendo generalizaciones empíricas y explicándolas mediante hipótesis teóricas –incluyéndolas en modelos-, o a la inversa, especificando las hipótesis teóricas, para generar generalizaciones empíricas. Las tesis de doctorado modifican alguna hipótesis teórica para mejorar la explicación o predicción.

**Gráfico 1: Círculo virtuoso de una tesis aceptable**

Fuente: Elaboración Propia



problema-hipótesis se suele denominar ‘Estado del arte’ o ‘Antecedentes’. Por una parte, hace que el tesista explore la literatura existente y conozca la frontera sobre el tema, el saber acumulado que le permitirá a su vez diferenciar más precisamente su solución de otras si existieran. Por otra parte, evita que se repitan soluciones ya planteadas y que la tesis carezca de aporte.

Hemos mostrado la importancia del aporte como distintivo de las tesis de doctorado desde la creación de este programa en la Edad Media con el surgimiento de las universidades. En las tesis académicas de doctorado la naturaleza del aporte es teórico y subsidiariamente se suele estimar su magnitud describiendo cómo la solución implica cambios teóricos de algún tipo, que en un caso poco frecuente es el descubrimiento de un hecho no previsto por la teoría y que significa una ampliación de ella<sup>16</sup>. El aporte tiene como subsidiaria la etapa denominada ‘Importancia’ de escribir acerca del problema-solución, sea por la naturaleza del aporte, por sus aplicaciones concretas o por sus implicaciones.

Parece muy claro y definido que un doctorado en administración tiene sus peculiaridades por el tipo de conocimiento dirigido primordialmente a los diseños. Adicionalmente los doctorados académicos tienen como objetivo capacitar en la investigación para resolver problemas (de diseño) mejorando la teoría; la defensa de un aporte es el principal aspecto que recoge la tradición de la universidad en sus orígenes. Esta caracterización muy general choca actualmente con demandas que conducen a la tensión entre conseguir calidad o cantidad. Esta

última se manifiesta, por ejemplo, en la necesidad de profesores con doctorado para poder enseñar en la universidad, un requisito en muchos países que se extiende rápidamente a otros; la cantidad de doctores como una de las variables para evaluar la calidad de la universidad es otra presión en ese sentido; o bien considerarla uno de los parámetros para distribuir recursos entre las unidades académicas. Los atajos para conseguir estos objetivos generalmente resultan ilusiones que finalizan en frustraciones y dilapidación de recursos. Procurar la innovación y el desarrollo tecnológico, si se miran los países más exitosos en este sentido, se consigue formando científicos de calidad.

### Referencias bibliográficas

- Bunge, M. (1985). Treatise on basic philosophy. VII: Epistemology and methodology III: Philosophy of science and technology. Part II. Life science, social science and technology. Dordrecht: Reidel.
- España, Real Decreto N° 99 (2011). Regulación de las enseñanzas oficiales de doctorado. Boletín Oficial del Estado, nº 35.
- France, Ministère de l’Enseignement supérieur et de la Recherche (2016). Arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat. Recuperado el 26/6/2016 de: [www.legifrance.gouv.fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/)

<sup>16</sup>Un ejemplo clásico es el descubrimiento de los rayos X por Roetgen (cfr. Kuhn, pp.99 y ss.)

- affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032587086&categorieLien=id.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2015). The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado el 2/4/2016 de: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>.
- Gilli, J. C. (2008). Modelo de universidad vigente en las ciencias económicas. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Gilli, J. C y Mena, M. (2010). La formación en ciencias económicas. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Góngora, N., Nóbile, C. y Larrivey, M. (2013). Peridiagnóstico de la situación de investigación en Argentina. Ciencias Administrativas,(1), pp.1-26.
- González Bravo, L. E. y Scarano, E. R. (1990). Aspectos Metodológicos de la Contabilidad. Buenos Aires: Ediciones Impresos Centro, Buenos Aires. Reeditado por EUDEBA-Ediciones Impresos Centro, junio 1992.
- Hausman, D. (1996). The Inexact and Separate Science of Economics. New York: Cambridge University Press; reprinted.
- Hubka, V., Eder, W. E. (1996). Design Science. Berlin: Springer.
- Kuhn, T. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Latham, H. (1877). On the Action of Examinations –Considered as a means of selection. Cambridge: Deighton, Bell and Co.
- Le Goff, J. (1996). Los intelectuales en la Edad Media. Barcelona: Gedisa Editorial, 4ª reimpresión.
- Ministerio de Educación de la Nación, (2011), Resolución N° 160, Estándares y criterios a considerar en los procesos de acreditación de los posgrados; 29/12/2011.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Morgan, M. S. (2012), The World in the model –How the economists work and think. New York: Cambridge University Press.
- Popper, K. (1996). La miseria del historicismo. Madrid: Alianza-Taurus, 7ª reedición.
- Rashad Abdel-khalik, A., Ajinkya, B. B. (1979). Empirical Research in Accounting. A Methodological Viewpoint. Sarasota, Fla: American Accounting Association, v.N°4.
- Rashdall, H. (1895). The Universities in Europe in the Middle Ages. Oxford: Clarendon Press.
- Rodrik, D. (2015). Economic Rules. New York: W. W. Norton and Company Ltd.
- Scarano, E.R. (2002). Naturaleza epistemológica del saber administrativo en relación con el desarrollo de la tesis. En: F. Suárez, comp., Tesis de maestría y doctorado en saber administrativo (pp.71-81). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- \_\_\_\_\_(2004). Escritos de investigación. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Simon, H. (1996). The Sciences of Artificial. Cambridge MA: The MIT Press.
- Stray, Ch. (2005). From Oral to Written Examinations: Cambridge, Oxford and Dublin 1700–1914. En: M. Feingold, History of Universities (pp.76-130), v.XX/2. Oxford: Oxford University Press.
- Suárez, F., comp., (2002). Tesis de maestría y doctorado en saber administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Ordenanza 166 (2014), Reglamento del Doctorado en Ciencias de la Administración.
- Verger, J. (1992). Teachers. En: W. Ruegg, general ed., A History of the University in Europe; vol.I, H. de Ridder- Simoens, ed., Universities

in the Middle Age (pp.144-168). New York:  
Cambridge University Press.