

## PLAN Y DEDICACIÓN: OLEADAS DE LAS IDEOLOGÍAS DE CONTROL NORMATIVO Y RACIONAL EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO<sup>1</sup>

Stephen R. Barley y Gideon Kunda<sup>2</sup>

La moderna historia industrial estadounidense está marcada no solamente por el auge de grandes corporaciones y por la profesionalización de la administración (Chandler, 1977) sino por la formulación de teorías que apuntan a uno de los problemas centrales de la administración: el control de organizaciones complejas. Aunque las teorías administrativas pueden evaluarse como conjuntos de proposiciones, también pueden tratarse como retóricas o ideologías. Denominamos *ideología* a una corriente de discurso que promulga, aunque no deliberadamente, un conjunto de supuestos sobre la naturaleza de los objetos que trata. En este sentido, todas las teorías tienen un componente ideológico, puesto que todos los teóricos deben adoptar alguna posición ontológica

a fin de proceder con su trabajo. Habitualmente los objetos de la construcción retórica en las teorías administrativas han sido las corporaciones, los empleados, los administradores y los medios por los cuales estos últimos dirigen a los otros dos.

Aunque algunos académicos han sugerido que la teorización administrativa ha producido poco más que una pléthora de perspectivas (Koontz, 1961), la mayoría han detectado un desarrollo más metódico. En el que puede considerarse como el más influyente estudio sobre la ideología administrativa, Bendix (1956) escribió acerca de una preocupación creciente por los aspectos social-psicológicos del trabajo. Bendix expuso que la retórica del darwinismo social, típica del siglo XIX, había dado curso de manera

<sup>1</sup> Este artículo fue publicado originalmente como «Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse», *Administrative Science Quarterly*, ASQ, 37 (1992), pp. 363-399. Se reproduce con autorización de la Universidad de Cornell y el *Administrative Science Quarterly*.

Copyright 1992 by Cornell University, 0001-8392/92/3703-0363.

Traducción de Hernando García Bustos.

(Nota de *INNOVAR*: Después de haber recibido autorización para reproducir el artículo en *INNOVAR* y de haber entrado en prensa, nos enteramos que otra versión autorizada del mismo documento estaba siendo publicada en el No. 20 de la revista *Tecnología Administrativa* de la Universidad de Antioquia. Haciendo esta salvedad y teniendo en cuenta la importancia del artículo, reproducimos este escrito esperando que en compañía de nuestros colegas de la Universidad de Antioquia podamos contribuir a una mayor difusión del mismo).

<sup>2</sup> Stephen R. Barley es profesor en la Universidad de Stanford y editor del *Administrative Science Quarterly*. Es autor de

«Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures», *ASQ* 28 (1983), pp. 393-413; y coautor con Gordon W. Meyer y Debra C. Gash de «Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control», *ASQ* 33 (1988), pp. 24-60.

Gideon Kunda es profesor en la Universidad de Tel Aviv. Es autor del libro *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation*, Temple University Press, Filadelfia, 1992.

Los autores expusieron versiones previas de este documento en la 83a. Reunión Anual de la *American Sociological Association* en agosto de 1988 como parte de un simposio, «Nuevas Formas de Control y Coordinación Organizacional y Ocupacional», y en la *Conference on Socio-Economics* efectuada en la Universidad de Harvard en marzo de 1989. Los autores reconocen haber ganado mucho gracias a la ayuda, el consejo y la crítica que les han brindado sus colegas y amigos George Boyer, Yinon Cohen, Eileen DeVault, Debbie Kolb, Gerd Korman, Sandy Jacoby, Linda Pike, Pam Tolbert, Yehouda Shenhav, John Van Maanen, y especialmente Bob Stern y John Meyer.

gradual pero constante a la creencia de que los administradores podrían asegurar mejor el cumplimiento si moldeaban las actitudes y los sentimientos de los trabajadores. Varios teóricos administrativos han ofrecido interpretaciones similares sobre la historia administrativa (Scott, 1959; Wren, 1972), como también lo han hecho algunos de los críticos más locuaces (Mills, 1951; Whyte, 1956; Edwards, 1979). De hecho, a pesar de las serias diferencias teóricas y políticas, los académicos han convergido en una visión común acerca de la manera en que ha evolucionado el pensamiento administrativo estadounidense.

El punto de vista dominante postula una sucesión de fases (Jacoby, 1991) que se compara con la taxonomía del cumplimiento y el control formulada por Etzioni (1961). Durante la primera fase, que terminó a finales del siglo XIX, el discurso administrativo buscó legitimar las prácticas coercitivas en los talleres (Bendix, 1956; Nelson, 1975; Edwards, 1979). La retórica de este régimen temprano justificaba la disciplina dura e incluso las amenazas y la violencia, apelando a una ética individualista del éxito. A la vuelta del siglo, las formas prematuras de producción masiva y una ola de consolidaciones corporativas habían dado el paso para una segunda fase, durante la cual la retórica utilitarista se hizo cada vez más popular (Haber, 1964; Wren, 1972; Edwards, 1979). Las teorías racionales de la administración que culminaron en el trabajo de Frederick Taylor dominaban el discurso administrativo por la época en que ocurrió la Primera Guerra Mundial. Se decía entonces que la fuerza de trabajo era controlada más efectivamente aplicando procesos de líneas de producción y apelando al autointerés de los trabajadores. Se ha señalado ampliamente que la Depresión marca el comienzo de la tercera fase (Bendix, 1956; Wren, 1972). A medida que crecía la fuerza de trabajo de los empleados de cuello blanco, el discurso administrativo comenzó a enfatizar el control normativo: la idea de que los administradores podrían regular más efectivamente a los trabajadores atendiendo no solamente a su comportamiento sino también a sus pensamientos y emociones. Al ganar los corazones y las mentes de los operarios, los administradores podrían lograr la más sutil de todas las formas de control: la autoridad moral. Aunque aún deben analizarse rigurosamente los avances del pensamiento administrativo desde el década de 1950,

la reciente explosión de interés en los esquemas para aumentar la lealtad y el compromiso del empleado se interpreta frecuentemente como evidencia de la continua vitalidad de la orientación normativa que comenzó con el movimiento de relaciones humanas.

Aunque la tesis de un cambio progresivo hacia el control normativo tiene considerable aceptación, ésta descansa sobre una visión de la historia que subvalora los sucesos de finales del siglo XIX y que ignora las corrientes de pensamiento que obtuvieron relevancia después de la Segunda Guerra Mundial. Rectificar estas apreciaciones garantiza una interpretación diferente del registro histórico. En vez de haber evolucionado linealmente, al parecer el discurso administrativo alternó repetidamente entre ideologías de control normativo y racional. La Tabla 1 resume nuestra tesis al respecto.

Tabla 1

Sucesión de ideologías administrativas desde 1870		
Ideología	Período de ascenso	Contenido
Mejoramiento industrial	1870 - 1900	Normativo
Administración científica	1900 - 1923	Racional
Capitalismo de bienestar / relaciones humanas	1923 - 1955	Normativo
Racionalismo de sistemas	1955 - 1980	Racional
Cultura organizacional	1980 - presente	Normativo

Desde 1870 cinco retóricas distintas han dejado su marca sobre el pensamiento y la práctica estadounidenses de la administración. La segunda columna de la tabla presenta una estimación general del periodo durante el cual tuvo auge cada retórica en el discurso administrativo. Aunque es difícil dar fechas precisas al inicio y al final de estos periodos de auge, la noción de auge corresponde en general al periodo en que se articuló una retórica y se difundió a un público más amplio. Sin embargo, a diferencia de una moda pasajera, las cinco retóricas que nos ocupan nunca han desaparecido. En cambio, las imágenes y prácticas básicas de cada una de estas retóricas se institucionalizaron gradualmente. Por tanto, parece que el discurso administrativo estadounidense ha sido elaborado en olas consecutivas<sup>3</sup>. Además, como sugiere la columna final

<sup>3</sup> La relación entre la práctica y la ideología administrativa se discute acaloradamente. Algunos historiadores sostienen que a pesar de la retórica cambiante, las prácticas y móviles administrativos han permanecido estables (Braverman, 1974). Otros sostienen que las modas ideológicas sólo afectan las prácticas de las corporaciones más grandes (Brody, 1968) o las de sectores innovadores de la industria (Edwards, 1979). Incluso otros sugieren que las prácticas han variado tan ampliamente en todas las épocas que cualquier generalización carece de credibilidad (Licht, 1991). Nuestra opinión es que la práctica adminis-

trativa es ahora, y siempre lo ha sido, altamente diversificada. Incluso una disparidad entre la ideología y la práctica no invalida el estudio de la ideología en sí misma. Por el contrario, el estudio de la retórica administrativa es importante, puesto que permite a los académicos vincular el mundo de los negocios a la cultura en general, de la cual es sólo una parte. Nuestro principal objetivo es examinar este nexo. Por consiguiente, aunque utilizamos datos sobre sucesos y prácticas para identificar periodos, en realidad no pretendemos inferir que los administradores hayan practicado lo que han predicado.

de la Tabla 1, estas olas retóricas parecen haber sido de dos grandes tipos. Los tres que hemos denominado «mejoramiento industrial», «relaciones humanas» y «cultura organizacional» se conectaron en una ideología de control normativo. En contraste, la «administración científica» y el «racionalismo de sistemas» reflejaron una ideología de control racional. De manera aún más crítica, las dos orientaciones ideológicas parecen haber alternado en el tiempo, al menos en lo que respecta a la medida en que los ejemplos de una o de la otra se consideraron como el filo del pensamiento administrativo. Cada una de las retóricas racionales se volvió sobresaliente inmediatamente después de un apogeo de la retórica normativa, y viceversa. Por consiguiente, por lo menos en un amplio marco, la historia del pensamiento administrativo estadounidense parece menos una progresión que una lucha continua entre tesis en contrapunto.

La parte restante de este artículo explica y justifica las categorizaciones del pensamiento administrativo resumido en la Tabla 1. Nuestro propósito consiste en comprobar la periodización del auge de cada retórica, para identificar su basamento ideológico como o normativo o racional, y explicar por qué han ocurrido las alternancias y qué puede haberlas provocado.

## Períodos de la Ideología Administrativa desde 1870

### El mejoramiento industrial, 1870 - 1900

**Surgimiento.** Los historiadores concuerdan en que, con pocas excepciones, los patrones estadounidenses prestaron poca atención a las condiciones de trabajo y al bienestar de los empleados con anterioridad a la Guerra Civil (Baritz, 1960; Cameron, 1960; Wren, 1972; Nelson, 1975; Jacoby, 1991). Durante la primera mitad del siglo XIX un puñado de visionarios como Robert Owen y James Montgomery elaboraron escritos en los que adoptaron el *ethos* que llegaría a conocerse como «mejoramiento industrial» y, posteriormente, como «capitalismo de bienestar» (Owen, 1813; Montgomery, 1832). Sin embargo, los industriales ignoraron totalmente el mensaje de Owens y Montgomery hasta la década de 1870, cuando una generación de reformadores popularizó su trabajo como parte de un movimiento destinado a modificar las condiciones industriales. El movimiento consistió en una débil coalición entre clero, periodistas, novelistas, académicos y capitalistas. Entre los primeros voceros se destacaron Washington

Gladden, un ministro congregacionista que unía la visión religiosa de la moralidad con una «nueva etapa de la evolución industrial» basada en el «principio de cooperación» y caracterizada por «asociaciones industriales» que mejorarían «las cualidades mentales y morales de la población trabajadora» (Gladden, 1876: 44-50). Ideas similares aparecieron en novelas ampliamente leídas en la época, como *Put Yourself in His Place*, de Charles Reade, a la cual se reconocía el hecho de haber influido a muchos destacados hombres de negocios (Buder, 1967: 36). Sin embargo, los defensores más importantes del mejoramiento industrial fueron sin duda los industriales sobresalientes que buscaban aplicar la filosofía de Gladden en sus propios negocios.

Los experimentos relativos al mejoramiento industrial comenzaron en la industria del ferrocarril. Durante la década de 1870 Cornelius Vanderbilt y otros magnates de esta industria comenzaron a fundar las Asociaciones de Jóvenes Cristianos (Young Men's Christian Association, YMCA) a lo largo de las líneas de enlace para satisfacer las necesidades físicas y espirituales de los ferroviarios. Los ferrocarriles esperaban que las YMCA frenaran la embriaguez y fomentaran una fuerza de trabajo más confiable (Latta, 1906; Hopkins, 1951). Hacia 1879 se habían fundado treinta y nueve YMCA que empleaban veinte secretarios de bienestar de tiempo completo (Brandes, 1970: 15)<sup>4</sup>. Durante las décadas de 1880 y 1890, el mejoramiento industrial se esparció hasta más allá de los ferrocarriles, alcanzando diversas industrias. Las actividades populares incluían la construcción de bibliotecas y sitios de recreación, ofreciendo clases para los empleados y sus familias, estableciendo clubes sociales, instituyendo planes para compartir ganancias y obtener beneficios, y mejorar la estética y las condiciones de higiene de las fábricas (Gilman, 1899; Olmstead, 1900). Algunos industriales, como George Pullman, fundador de Pullman Palace Car Company, y N.O. Nelson, propietario de N.O. Nelson Manufacturing Company, llegaron a construir comunidades enteras para sus empleados (Buder, 1967).

Este tipo de experimentaciones produjeron noticias que se difundieron verbalmente y a través de la prensa popular. Periódicos y revistas como *Scribners* y *Harpers* no sólo ensalzaban rutinariamente las virtudes del mejoramiento industrial, sino que, en el cambio de siglo, ya se habían publicado varios libros e informes gubernamentales sobre programas de mejoramiento con la esperanza de promover experiencias similares en otras partes (Gilman, 1889, 1899; Olmstead, 1900;

<sup>4</sup> Un secretario de bienestar funcionaba de modo muy semejante a un trabajador social. A finales del siglo XIX los secretarios de bienestar eran frecuentemente empleados por

las industrias. Finalmente el trabajo del secretario de bienestar evolucionó hacia el de director de personal (véase más adelante).

Tolman, 1900; Stevens y Hatch, 1904). Posteriormente las asociaciones formadas para promover las reformas diseminaron la filosofía del movimiento de mejoramiento. Alfred T. White, un conocido arquitecto que redactó un escrito influyente sobre la construcción de hogares para las «clases trabajadoras» (White, 1879), inició el Movimiento de Vivienda Modelo (*Model Tenement Movement*) en la década de 1880 (Buder, 1967). En 1898 Josiah Strong y William Tolman fundaron la Liga para el Servicio Social (*League for Social Service*), que posteriormente se llamó Instituto Norteamericano de Servicio Social (*American Institute for Social Service*) (Brandes, 1970). La Federación Cívica Nacional (*National Civic Federation*), que sirvió en parte como centro de cruce de información sobre el mejoramiento industrial y que proporcionó un bolsa de empleo para secretarios de bienestar, fue creada en 1904 (Nelson, 1975). Hacia comienzos de siglo, el mejoramiento industrial había llegado a ser tan ampliamente ensalzado como la ola del futuro, que la Exposición de París en 1900 exhibió una muestra sobre las prácticas de mejoramiento de las corporaciones estadounidenses (Tolman, 1900).

Aunque a finales del siglo XIX los registros de prácticas industriales se reunían mucho menos sistemáticamente que en la actualidad, puede deducirse un sentimiento de aceptación del mejoramiento industrial en varias publicaciones desde el cambio de siglo, que incluyen listas de empresas que habían establecido algún tipo de programa de mejoramiento. Gilman (1899) mencionó 76 compañías, mientras Olmstead (1900) señaló otras 41 empresas. Varios años después, Stevens y Hatch (1904) sondearon 110 empresas que habían instituido algún tipo de programa de bienestar en el solo estado de Nueva York. Muchas de estas empresas estaban entre las más grandes y más conocidas del momento: por ejemplo, National Cash Register, US Steel, McCormick, y Pullman.

**Retórica.** La retórica del mejoramiento industrial reflejaba el contexto en que evolucionó. Los finales del siglo XIX fueron una época de notable cambio social. El periodo presenció una revolución en la tecnología que permitió la fabricación en masa y, finalmente, el crecimiento y la consolidación corporativa (Hounsell, 1984). A medida que crecían las empresas, los propietarios encontraron que la administración cara a cara era cada vez más difícil. Para cumplir con la demanda de trabajo que crecía en espiral, los propietarios se volvieron hacia los inmigrantes recientes, quienes frecuentemente habían traído consigo hábitos y comportamientos externos, incluyendo nociones foráneas acerca de las relaciones entre empleo y trabajo (Korman, 1967). Las relaciones laborales se volvieron cada vez más de confrontación: no sólo eran relativamente comunes las huelgas y los cierres de las fábricas, sino que emergieron los sindicatos obreros radicales, influenciados por las nociones de socialismo de los

inmigrantes europeos. Como resultado, muchos norteamericanos destacados comenzaron a temer una revuelta social.

Puesto que el fermento parecía girar alrededor de las relaciones laborales, los reformadores sostenían que al modificar las condiciones industriales se aliviaría la amenaza a la sociedad. Sin embargo, ya que la mayoría de los reformadores aceptaban la santidad de la propiedad privada y una ética del individualismo (Laslett y Lipset, 1974; Davis, 1986), buscaron calmar la situación sin desafiar las prerrogativas de la libre empresa. Por ejemplo, Gilman (1899: 2-3) empezó su influyente libro sobre el capitalismo de bienestar asegurando a sus lectores que él era «defensor del trabajador» y que consideraba que los propietarios de fábricas eran una «aristocracia natural» basada en «el liderazgo de los capaces». Cuando se vinculaba a los valores religiosos y morales, el objetivo de conservar las prerrogativas de la propiedad forjaba la retórica del mejoramiento industrial.

La retórica del mejoramiento industrial giraba sobre diversos temas que se tejían libremente dentro de una visión que George Pullman anunciaba como «una nueva era... en la historia del trabajo» (Buder, 1967: 45). En esencia era una noción decididamente protestante acerca del deber. Puesto que los industriales habían logrado riqueza y posición gracias al trabajo de otros, estaban moralmente limitados para cargar con la responsabilidad no sólo de la economía sino del bienestar individual y colectivo de sus empleados. Gladden (1876: 175 - 181) predicaba:

Mientras predomine el sistema de salarios... los patronos de los trabajadores serán, en cierta medida, responsables del bienestar de los artesanos y los operarios. El poder que les da la riqueza... es un poder que conlleva pesadas obligaciones... La primera de éstas es cuidar la salud física y la comodidad de sus trabajadores... La ley cristiana manda que hagamos el bien a todos los hombres a quienes tengamos oportunidad de hacerlo; y efectivamente, la oportunidad para el patrón está entre sus empleados.

Esta terminología de tono protestante estaba aparejada con un segundo tema que señalaba la meta del movimiento: cambiar al empleado. Los primeros defensores del mejoramiento industrial hablaron de mejorar las «condiciones de los trabajadores» (Olmstead, 1900: 1117) más que de mejorar las condiciones de trabajo. Los reformadores sostenían que una falta de frugalidad, diligencia y moderación yace en la raíz del desasosiego en el sector industrial (Gladden, 1876: 44-50). Por consiguiente, era deber del patrón educar la fuerza de trabajo y, si fuere necesario, «norteamericanizar» los hábitos y el carácter del trabajador (Korman, 1967). Tal como ilustra el siguiente texto extractado de un artículo de 1883 publicado en el *New York Sun*, los defensores del mejoramiento industrial habitualmente llamaban

la atención de sus lectores sobre el comportamiento de los empleados de clase media que habían mejorado:

Las escenas que presentan las calles y los sitios públicos de la ciudad después del anochecer son extremadamente divertidas y prueban de modo tal vez más concluyente que ninguna otra cosa el hecho de que la consideración del señor Pullman sobre la naturaleza humana está lejos de ser errónea. Después de la cena las personas hicieron su aparición en las calles; están presentables, casi sin excepción, y la mayoría están sorprendentemente pulcros en sus trajes y tienen ademanes discretos. La ropa y el porte de las mujeres y los niños presentan un contraste tan impactante con las personas en la sucia y ruidosa ciudad, que si un observador ha visto los dos modos de vida se le puede perdonar dudar de que Pullman está conformado casi exclusivamente por artesanos y jornaleros y sus familias (Citado en Buder, 1967: 93).

La meta de rehacer trabajadores se lanzó como la vía hacia un nuevo orden cuyo contenido estaba comprendido en un tercer motivo: los sistemas basados en la cooperación son más avanzados que los sistemas basados en conflictos. Los reformadores sostenían que si la empresa podía convertirse en el eje alrededor del cual giraba la vida del empleado, podrían lograrse el orden comunitario y la paz industrial. En consecuencia, los más celebrados experimentos buscaron crear instituciones totales proveyendo la infraestructura de la comunidad: casas, escuelas, iglesias, bibliotecas, almacenes y sitios de recreación.

El motivo último del mejoramiento industrial era la rentabilidad. Como proclamara el tesorero de la fábrica de relojes en Waltham, Massachusetts, a finales de la década de 1890, «Cualquier cosa que tienda a aliviar la tensión del trabajo sobre la mente, o que sirve para promover la satisfacción y la alegría, es una ventaja económica» (Gilman, 1899: 211). Sentimientos similares eran coreados por casi todos los defensores del mejoramiento industrial que se expresaron por escrito. En resumen, la vía hacia la ganancia, el control y la paz industrial radican en poner los intereses, valores y creencias de los trabajadores en coincidencia con los del propietario.

**Desafío a la retórica.** La propagación del mejoramiento industrial trajo consigo una crítica creciente. La violenta huelga en la Pullman Palace Car Company en 1894 fortaleció la mano de quienes cuestionaban la utilidad de los programas de mejoramiento. Quienes dudaban observaron que Pullman había hecho más por sus empleados que casi ningún otro, aunque parecía que hasta sus esfuerzos eran insuficientes para prevenir la marea creciente de la militancia obrera (Buder, 1967). La depresión de 1896 lanzó luego la duda sobre la promesa de una utopía económica, ya que las empresas orientadas hacia la

reforma no parecían resistir mejor la depresión que las empresas menos iluminadas.

Hacia la década de 1890, periodistas, académicos y sindicalistas habían comenzado a atacar el mejoramiento industrial en el terreno moral. Por ejemplo, en 1885 Richard T. Ely, profesor de economía en la Universidad de Johns Hopkins y fundador de la American Economic Society, había publicado una crítica inicial acerca de la compañía Pullman en *Harpers New Monthly Magazine*. Ely advirtió que la Pullman era una «jaula dorada» para el trabajador, «un feudalismo benévolo y bien intencionado que desea la felicidad de la gente, pero de tal manera que complazca a las autoridades» (Ely, 1885: 466). Sin embargo, ningún desafío al mejoramiento industrial fue más importante que el emprendido por el creciente grupo de ingenieros mecánicos e industriales.

## La Administración Científica, 1900 - 1923

**Surgimiento.** Mientras los industrialistas como Pullman estaban ocupados promulgando el mejoramiento industrial, una respuesta radicalmente diferente a las tendencias contemporáneas se fabricaba en los talleres. Dicha respuesta -conocida como el movimiento de «administración sistemática»- consistía en los intentos de los administradores que tenían formación en ingeniería, de aplicar los principios de su disciplina a la organización de la producción. Los experimentadores afirmaban que la complejidad creciente de la industria había socavado la capacidad de administrar y reglamentar. Las empresas perdían el control, no porque las condiciones sociales estuvieran en deterioro sino porque la administración se había vuelto «cada vez más caótica, confusa y derrochadora» (Litterer, 1963: 15). Por consiguiente, los problemas de la industria podrían resolverse al desarrollar métodos más racionales para administrar los lugares de trabajo.

A finales de la década de 1880 y comienzos de la de 1890 se publicaron varios libros y periódicos en que se bosquejaban planes para mejorar la coordinación y el control de la administración (Metcalf, 1885; Towne, 1886, 1889; Halsey, 1891). Estos planes eran de tres tipos: sistemas de contabilidad de costos, sistemas de control de producción, y planes de pagos salariales (Litterer, 1963). Como sugirió Shenhav (1994), su denominador común era un intento de mejorar la productividad especificando la causa y el efecto en el proceso de producción. De manera significativa, el empuje hacia la administración sistemática ocurrió conjuntamente con el surgimiento de la ingeniería mecánica como una ocupación distinta. La American Society for Mechanical Engineers (ASME), fundada en 1880, se volvió rápidamente el foro principal para propagar información sobre la administración sistemática. En 1886, Henry Towne expresó ante la ASME que como no existían asociaciones de admi-

nistración, la ASME debía desempeñar dicho rol (Towne, 1886). Hacia 1900, la visión de Towne era ya un hecho. La mayoría de los escritos sobre administración sistemática aparecieron en periódicos de ingeniería como el *American Machinist* y en *Transactions* de la ASME. Nelson (1975: 45) ha documentado la frecuencia cada vez mayor de dichos escritos durante los últimos años del siglo XIX: «Solo 15 artículos aparecieron antes de 1880. Después de eso... el número aumentó rápidamente. De 1880 a 1885 aparecieron 60 artículos; entre 1885 y 1890 hubo 93; en los siguientes cinco años se publicaron 68, y en los últimos cinco años del siglo aparecieron 185». Incluso, a pesar de la creciente influencia del movimiento, su impacto antes de 1900 se restringió principalmente a los miembros de la ASME que tenían orientación administrativa. La situación cambió con la llegada de la «administración científica».

Apadrinada por Frederick Taylor y nutrida por un escaso grupo de discípulos durante las primeras décadas del siglo XX, la administración científica suministró al movimiento de administración sistemática una base ideológica coherente. Hacia 1885 Taylor había emprendido su camino hacia la posición de ingeniero jefe en Midvale Steel Company. Como muchos de sus contemporáneos, él había ideado diversos planes para mejorar la producción de los talleres. Taylor afirmó que sus ideas sobre una reforma industrial más amplia cristalizaron hacia 1882. Sin embargo, sólo comenzó a propagar sus ideas en 1895, cuando publicó un artículo sobre la remuneración del trabajo a destajo, texto de una charla ofrecida a la ASME (Taylor, 1895).

La administración científica llegó entonces a ser influyente en tres etapas. De 1895 a 1901 Taylor y sus asociados trabajaron con algunas empresas y publicaron exclusivamente en revistas del campo de la ingeniería. Después de 1901, Taylor comenzó a divulgar sus ideas más ampliamente (Nelson, 1980). Durante la primera década del siglo, Taylor ofreció numerosas conferencias públicas e intentó «vender» la administración científica a los industriales interesados. Publicó su primer libro, *Shop Management*, en 1903. Fue también durante este periodo cuando Henry Gantt, Carl Barth, Harrington Emerson y otros pupilos y admiradores de Taylor comenzaron a comercializar sus propias variantes de la administración científica (Nelson, 1980: 120-136). Entre 1901 y 1911 por lo menos 18 empresas adoptaron alguna variante del sistema de Taylor (Nelson, 1975: 71). En 1908 la Escuela de Negocios de Harvard declaró al enfoque de Taylor como el estándar para la administración moderna y la adoptó como el núcleo alrededor del cual debían organizarse todos los cursos. El propio Taylor comenzó a dar conferencias en Harvard en 1909 (Nelson, 1980). En 1910 la Comisión Carnegie se basó en el trabajo de Taylor para prescribir la reforma de la educación superior, mediante la proclamación de la utilidad de la

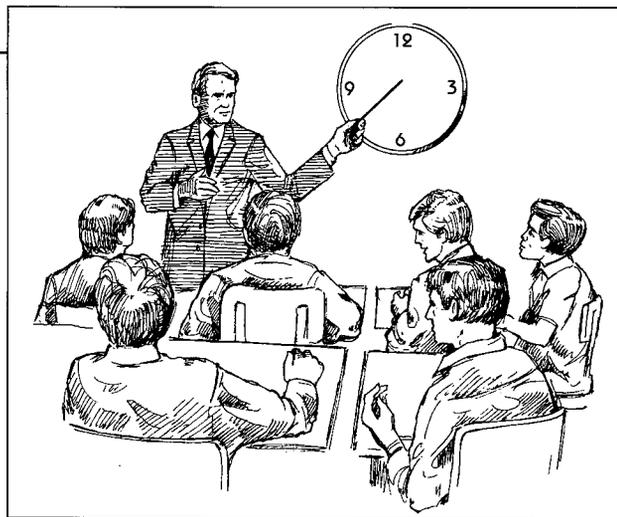
filosofía más allá de las fábricas (Cooke, 1910). Así, hacia finales de la primera década del siglo XX la administración científica había ganado considerable apoyo entre la élite industrial. Sin embargo, sólo obtuvo amplia notoriedad después de 1910.

Una serie de sucesos ocurridos entre 1910 y 1912 transformaron la administración científica casi de la noche a la mañana en lo que puede haber sido la primera moda estadounidense de los negocios. En 1910, el Ferrocarril del Este (Eastern Railroad) solicitó un aumento del valor a la Comisión de comercio interestatal. La petición ocasionó amplia indignación entre la clase media y entre los industriales, quienes sentían que ya la tarifa era demasiado alta. Louis Brandeis accedió a representar a un grupo de industriales que desafiaron el aumento ante la Comisión. Brandeis sostenía que si el ferrocarril se hubiera administrado más eficientemente, habría podido cubrir sus costos sin aumentar los precios (Nelson, 1980). Para apoyar su reclamo, Brandeis pidió el testimonio de los principales tayloristas. Estos testimonios no solamente se convirtieron en la pieza central de las audiencias y crearon un auditorio nacional para las ideas de Taylor, sino que la expresión «administración científica» al parecer se acuñó durante las audiencias (Haber, 1964).

Taylor y su pupilos utilizaron el caso de las tarifas del ferrocarril para popularizar posteriormente sus ideas. Inmediatamente después, Taylor (1911) publicó *The Principles of Scientific Management*, el cual se convirtió en libro *best seller*. Emerson, por entonces el portavoz autoproclamado del movimiento, publicó dos libros aún más populares que alababan los beneficios de la eficiencia (Emerson, 1912, 1914). La Sociedad para la Promoción de la Ciencia de la Administración (llamada luego Sociedad Taylor) y la Sociedad de la Eficiencia, de Emerson, se fundaron en 1911.

Estos hechos, junto con otros, ocasionaron una manía pública conocida entre los historiadores como «la locura de la eficiencia». La retórica de la eficiencia se volvió tan popular en los Estados Unidos, que en 1914 tuvo lugar en Nueva York una «exposición de la eficiencia» en la cual Taylor ofició como orador principal. La exposición atrajo una multitud estimada en 69,000 personas (Haber, 1964: 61). Los miembros del Movimiento Progresista, en particular, vieron en las ideas de Taylor una plataforma para promover su agenda política (Haber, 1964). El énfasis que hacía Taylor en la superioridad del razonamiento científico y su insistencia en la autoridad de la pericia dio crédito a la declaración de los progresistas según la cual la sociedad estaría mejor gobernada por una élite educada en las universidades. Al acoger la administración científica, los progresistas acomodaron las ideas de Taylor en la corriente principal del pensamiento político estadounidense durante la segunda década del siglo.

**Retórica.** Taylor forjó explícitamente la administración científica como una espada de dos filos para solidificar el movimiento de la ingeniería mientras desafiaba las bases ideológicas del mejoramiento industrial. Taylor ideó su perspectiva de manera más razonable que el capitalismo de bienestar: no solamente moldeó su sistema como una «solución parcial al problema del trabajo» (Taylor, 1895), sino que criticó activamente los programas de mejoramiento y su noción de la caridad. Taylor sentía una intensa aversión por los secretarios de bienestar y consideraba los programas de bienestar como «una broma» (Nelson, 1975: 59). Escribió que «Ningún trabajador que se tenga respeto desea que le den las cosas, cada hombre quiere ganarlas» (Taylor, 1903: 1454).



La filosofía de la administración científica ha sido tan bien documentada que se requiere poca explicación. Aunque a veces más matizada que lo que admiten los críticos, la retórica de la administración científica giró alrededor de tres principios: (1) una creencia férrea en la utilidad y moralidad del razonamiento científico, (2) el axioma de que todas las personas son ante todo racionales, y (3) la suposición de que todas las personas consideran el trabajo como un esfuerzo económico. Con base en estas premisas, Taylor sostenía que cuando se ponía a los trabajadores en tareas adecuadas a sus capacidades y cuando se les pagaba bien, hasta el obrero menos hábil podía reconocer inmediatamente la superioridad de los procedimientos de trabajo racionalmente optimizados. La racionalización haría que el trabajo fuese no solamente menos arduo y más productivo, sino que igualmente daría como resultado mayores ganancias para los trabajadores y los industriales. La inquietud acerca de cómo organizar el trabajo adecuadamente se consideró como un problema técnico cuya solución podría lograrse siguiendo los cánones de la ciencia, aplicando el criterio de eficiencia, y pagando un jornal equitativo por el trabajo. Comoquiera que las soluciones científicas eran, por definición, incontrovertibles, la administración efectiva se reducía a nada más, o nada menos, que el ejercicio de una pericia demostrablemente válida. Sin embargo, insistía Taylor, el logro de estas metas, requería una «revolución mental» especialmente entre los patrones que habían crecido acostumbrados a administrar por el capricho (Taylor, 1911). Así, para Taylor, la administración científica era más una manera de pensar que un conjunto de técnicas, no obstante que éstas pudieran ser cruciales.

**Desafío a la retórica.** El entusiasmo por la eficiencia se enfrió después de la Primera Guerra Mun-

dial; varios hechos provocaron este enfriamiento. La difusión exitosa de las prácticas popularmente asociadas con la administración científica saturó gradualmente la novedad de la retórica. Hacia la década de 1920 algunos elementos del sistema de Taylor, como los estudios acerca de la remuneración del trabajo a destajo y el análisis

de tiempos y movimientos, se habían vuelto ampliamente aceptados (Baritz, 1960). A medida que se institucionalizaban las prácticas, ya no requerían justificación. Tiene igual importancia el hecho de que en la década de 1920 varios estudios gubernamentales ampliamente publicitados y respetados habían puesto en duda las afirmaciones de Taylor (Hoxie, 1915; Federated American Engineering Societies, 1921). La incapacidad del movimiento para aminorar considerablemente el despilfarro y reducir costos, como también su más obvio fracaso en presentar una utopía industrial, llevó a muchos defensores a modificar su postura.

Ya antes de la guerra varios seguidores de Taylor habían comenzado a admitir que la administración científica no era ninguna panacea para los males de la industria. Lillian Gilbreth y Henry Gantt, en particular, abogaban por que se prestara mayor atención a los «factores humanos». Después de la guerra, otros tayloristas, especialmente Morris L. Cooke, rompieron dramáticamente con la ortodoxia de la administración científica apoyando la negociación colectiva y la participación sindical en un gobierno corporatista (Cooke, 1920). Hacia comienzos de la década de 1920 incluso la Sociedad Taylor había comenzado a defender una postura más conciliatoria hacia el trabajo sindicalizado (Haber, 1964). El cambio reflejó los intereses cambiantes de la comunidad de los negocios. Estimulados en parte por el temor a la revolución bolchevique, los industriales revelaron una nueva voluntad de cooperar con el trabajo. También los progresistas comenzaron a unir nociones de pericia derivadas de la administración científica con la retórica del mejoramiento industrial. Como resultado del cambio de clima, las prácticas de mejoramiento disfrutaron un resurgimiento. Los datos sobre los hallazgos de los programas de mejoramiento indican que ellos disfrutaron de dos periodos de popularidad: uno que tuvo su pico a comienzos de la década de 1890 y un renacimiento que alcanzó su punto máximo en la década de 1920 (Brandes, 1970). De hecho, si bien la retórica del mejoramiento industrial se articuló y difundió primero a finales del siglo XIX, sus prácticas asociadas se implementaron más ampliamente en la década de 1920.

## Las Relaciones Humanas, 1925-1955

**Surgimiento.** El resurgimiento del capitalismo de bienestar después de la Primera Guerra Mundial revivió el interés en el control normativo. Sin embargo, el renacer de las prácticas de bienestar no estuvo acompañado por un renacer de la retórica que había legitimado el movimiento de mejoramiento industrial. En vez de los viejos temas del comunismo y la mejora de los trabajadores, la nueva retórica se centró los derechos y en la mejora de las condiciones de trabajo. Por ejemplo, el sondeo de prácticas de bienestar de la U.S. Bureau of Labor Statistics efectuado en 1919 se preocupó casi exclusivamente por las vacaciones, licencias por enfermedad, salud pública, higiene y fondos de pensión -asuntos que ahora llamaríamos beneficios del empleado- más que por los programas sociales que atraían tanta atención durante la década de 1880. Aún más importante es el hecho de que el informe evitó hacer llamados a la moralidad o al deber, y en cambio sí a la eficiencia, el lema de la administración científica. De este modo el resurgimiento del capitalismo de bienestar en la década de 1920 se percibe más bien como un intento de modificar y extender la promesa del racionalismo al campo de las relaciones de empleo. La conclusión fue el nacimiento de la administración de personal (Jacoby, 1985).

Hacia 1920 no solamente se había conformado la National Personnel Association sino que la National Civic Federation había comenzado a hablar de «directores de personal» en vez de «secretarios de bienestar» (Baritz, 1960). En 1917 se publicó el primer texto general sobre psicología aplicada (Hollingworth y Poffenberger, 1917), así como la primera entrega del *Journal of Applied Psychology*. El artículo principal de éste último se tituló en forma muy dicente «Ingeniería humana» (Fish, 1917). Como indica este título, las dos variantes más influyentes de la nueva psicología industrial y de personal -los exámenes de prueba y la ergonómica- permanecían firmemente arraigadas en el *ethos* taylorista. El movimiento a favor de los exámenes de prueba, que creció como consecuencia del apoyo del Departamento de Guerra de los Estados Unidos a la evaluación de la capacidad, buscaba los procedimientos para seleccionar y colocar empleados, un objetivo acorde con la noción de Taylor acerca de un «hombre de primera clase» (Taylor, 1903). Los ergonomistas, que estaban fuertemente influenciados por el trabajo de Gilbreth, atribuían las diferencias en el desempeño a factores fisiológicos y ambientales, manteniendo por ello el énfasis de la administración científica en el individualismo, el racionalismo y la intervención científica. Así, aunque el discurso administrativo diera un giro normativo durante la década de 1920, lo hizo con tanta indecisión, mediante una retórica amañada de un taylorismo modificado. Incluso, al legitimar un interés por los factores humanos en el lugar de trabajo, los psicólogos industriales y los trabajadores del área de personal en la década de 1920 allanaron

el camino para el surgimiento de una nueva ideología de control normativo: la retórica orientada al grupo, el movimiento de relaciones humanas.

Entre 1929 y el final de la Segunda Guerra Mundial, los teóricos administrativos adaptaron una retórica de control que encendió la imaginación de la psicología en profundidad y el comportamiento de grupo. Aunque Oliver Sheldon (1923) y Mary Parker Follett (1918, 1924) habían escrito sobre los aspectos social-psicológicos del trabajo durante la década de 1920, su trabajo fue opacado por el interés en las pruebas y en los factores humanos. En particular, el trabajo de Follett permaneció en la oscuridad hasta mucho tiempo después de que Elton Mayo fuera considerado el fundador del movimiento de relaciones humanas. A diferencia de la mayoría de los teóricos administrativos del momento, Mayo dio una perspectiva multidisciplinaria a los problemas de la industria. Él comenzó su carrera con un interés en la fatiga, pero hacia finales de la década de 1920 su interés había gravitado sobre la psicología clínica, en especial sobre el trabajo de Freud y Janet. Mayo estaba convencido de que la psicodinámica inducía al comportamiento en el trabajo y que el conflicto laboral era un tipo de psicopatología de grupo. La visión clínica de Mayo atrapó la fantasía de muchos académicos y comerciantes destacados, quienes le ofrecieron apoyo financiero e institucional. Con su ayuda, Mayo fue nombrado como profesor de la Escuela de Negocios de Harvard en 1926, donde pronto se involucró en los estudios en marcha sobre el factor humano en la planta de la Western Electric en Hawthorne (Trahair, 1984).

Pronto se dio cuenta Mayo de que los factores ambiental y fisiológico no podrían explicar las anomalías que los investigadores habían descubierto. A petición de Mayo, el equipo abandonó su perspectiva ergonómica y dispuso la ayuda de William Lloyd Warner, quien había sido influenciado por Malinowski y Radcliffe-Brown. Warner defendía los estudios de observación de los grupos de trabajo por los cuales eran famosos los estudios en Hawthorne. Comprendiendo estos estudios, Mayo luego combinó las ideas provenientes de la psicología clínica, la sociología y la antropología en una nueva explicación de la dinámica en los lugares de trabajo. Mayo sostenía que en esta dinámica era decisiva la ampliación de la psicopatología individual mediante procesos de grupo y el rol del supervisor inmediato, cuyo comportamiento presumiblemente determinaba si un grupo facilitaría u obstaculizaría el logro de los objetivos de una empresa.

Como ocurrió con la administración científica, el interés en las relaciones humanas creció lentamente durante varias décadas. Los principios de las relaciones humanas se formularon inicialmente durante la década de 1930. Mayo dio a conocer su interpretación de los estudios en Hawthorne en 1928 (Trahair, 1984: 237). Sin embargo, el primer informe

---

publicado sobre Hawthorne sólo apareció en 1930 (Pennock, 1930) y fue seguido, tras la siguiente década, por una cascada de artículos y libros escritos por Mayo y sus colegas (Mayo, 1930, 1931, 1933; Roethlisberger y Dickson, 1934, 1939; Whitehead, 1936, 1938). Muchas de estas publicaciones consiguieron notable atención. El libro de Mayo *The Human Problems of Industry* se convirtió en un *best seller* y fue reseñado favorablemente tanto en la prensa popular como en la académica (p. ej., Park, 1934). El libro *Management and the Worker*, de Roethlisberger y Dickson se consideró tan importante que mereció un resumen en la revista *Reader's Digest* (Trahair, 1984: 263).

Con todo, sólo fue en la década de 1940 cuando el movimiento de las relaciones humanas obtuvo un considerable apoyo institucional. Como ocurrió con la administración científica, los educadores desempeñaron un papel destacado en la difusión de este evangelio. Durante la década de 1940 se emprendió una buena cantidad de programas de investigación sobre relaciones humanas aplicadas. La Universidad de Chicago estableció en 1943 el Comité sobre relaciones humanas en la industria para promover un enfoque multidisciplinario de la investigación industrial (Wren, 1972). En 1945, Kurt Lewin constituyó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo (Research Center for Group Dynamics) en el Massachusetts Institute of Technology, MIT, y Rensis Likert fundó el Instituto de Investigación Social (Institute for Social Research) en la Universidad de Michigan. En 1947, Leland P. Bradford estableció el Laboratorio Nacional de Capacitación (en Bethel, Maine), un instituto dedicado a entrenar administradores en las técnicas de relaciones humanas. Cada uno de estos programas elaboró y difundió la teoría y la práctica de las relaciones humanas. Después de la Segunda Guerra Mundial, la experimentación corporativa con las estrategias para mejorar la lealtad, la motivación, y la satisfacción floreció casi de la noche a la mañana. Pronto las intervenciones de talleres se extendieron hasta más allá del entrenamiento en consejería y supervisión, tomando como modelo los programas que Mayo había emprendido en Western Electric, para incluir innovadores sistemas de compensación (Lesieur, 1958), proyectos para la toma de decisiones participativa y enriquecimiento del trabajo (Lewin, 1951; Whyte, 1955; Hertzberg, 1966), sondeos de actitud, y hasta técnicas tan esotéricas como el psicodrama y la sociometría (Moreno, 1946; van Zelst, 1952). La filosofía del movimiento de las relaciones humanas también moldeó las relaciones laborales norteamericanas. A finales de la década de 1940 se establecieron varios centros de relaciones industriales, incluyendo la New York State School of Industrial and Labor Relations, en Cornell, el Yale Labor-Management Center, y el Institute of Labor and

Industrial Relations, en la Universidad de Illinois. Como entidades supuestamente neutrales estos centros fueron encargados de institucionalizar un sistema de negociación colectiva. Varios portavoces destacados del movimiento de las relaciones humanas se afiliaron a estos centros y en consecuencia moldearon las perspectivas de la negociación colectiva en direcciones compatibles con la ideología de las relaciones humanas. Como resultado, el énfasis del sistema de negociación colectiva pasó de la sola estructuración del conflicto mediante el debido proceso, a incluir el potencial de colaboración (Walton y McKersie, 1965).

Hacia finales de la década de 1950 la retórica de las relaciones humanas estaba bien establecida. Proliferaban los consultores y las empresas de consultoría cuyo negocio consistía en venderle a las organizaciones destrezas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Amon, 1958; Kubr, 1986). El comportamiento organizacional, las relaciones industriales y la administración de personal emergían en las escuelas de negocios como disciplinas distintas que se especializaban en el aspecto humano de la empresa. Administradores de nivel medio y ejecutivos de corporaciones incluso habían comenzado a participar en entrenamiento de liderazgo y experiencias de desarrollo administrativo diseñadas para mejorar el conocimiento de sí mismo y las habilidades interpersonales.

**Retórica.** Las relaciones humanas llegaron finalmente a ser un eslogan que aludía a un surtido de filosofías que van desde el interés de Mayo y Lewin en los grupos de trabajo hasta las teorías de autoactualización de Maslow (1954) y Rogers (1961). Pero, a pesar de esta diversidad, la mayor parte del discurso promovió una visión similar de los trabajadores, administradores y organizaciones. En oposición directa al racionalismo y al individualismo de la administración científica, los teóricos de las relaciones humanas sostenían que los trabajadores eran ante todo seres sociales guiados por una necesidad de pertenencia y aceptación. La interacción social y la afiliación de grupo se consideraban necesarias para la realización como seres humanos y, por ende, para la armonía en el sitio de trabajo. Según Mayo (1935), los defensores de las relaciones humanas afirmaron que el lugar del compromiso en el sitio de trabajo era el trabajo en grupo, cuyas normas surgieron del proceso de interacción. Sin embargo, justamente en razón de que las normas del grupo eran emergentes, no había ninguna garantía de su consistencia con los objetivos administrativos. Por consiguiente, los teóricos de las relaciones humanas afirmaban que la administración efectiva era sinónimo de liderazgo: sólo al influir sobre la dinámica social y ganar la aceptación de la fuerza de trabajo po-

drían los administradores asegurar una organización saludable y productiva. El liderazgo implicaba manejar los sistemas normativos para mejorar la integración de una empresa. Puesto que los grupos de trabajo iniciales eran el punto de integración definitivo, se dijo que todos los administradores que estaban bajo el nivel de los supervisores de primera línea necesitaban habilidades de comunicación, sensibilidad en las relaciones interpersonales, métodos para inducir motivación si no para inspirarla, y conocimiento de cómo moldear la dinámica de un grupo.

La retórica de las relaciones humanas se parecía a la del mejoramiento industrial en varios aspectos determinantes. Al igual que los proponentes del mejoramiento industrial, los teóricos de las relaciones humanas equipararon las organizaciones efectivas con los colectivos cohesionados. Los dos interpretaban el conflicto como un hecho patológico. Y, como los defensores del mejoramiento industrial, los portavoces del enfoque de las relaciones humanas atribuyeron la falta de cohesión de las organizaciones modernas a una galopante división del trabajo y a la anomia que ésta generaba. Pero mientras que el mejoramiento industrial buscaba manejar los problemas de la industria socializando a los empleados a través de las comunidades en que vivían, el movimiento de las relaciones humanas buscaba transformar la propia empresa y, lo que es más importante, transformar la administración en un colectivo cohesionado.

**Desafío a la retórica.** A medida que la retórica y las prácticas de las relaciones humanas se hacían cada vez más institucionalizadas, la crítica aumentaba. Los observadores de la vida corporativa advirtieron que el costo de las organizaciones cohesionadas era la pérdida de individualismo y una mediocridad generalizada, especialmente entre los empleados de cuello blanco (Mills, 1951; Whyte, 1956). Tales quejas fueron popularizadas por varias novelas muy leídas, entre ellas *The Man in the Grey Flannel Suit* de Sloan Wilson (1955), y *The Point of No Return* de John P. Marquand (1961). Las críticas apuntaban también a los problemas prácticos. Se dijo que las consecuencias imprevistas de la cohesión y la lealtad limitaban la capacidad de la empresa para responder cuando las condiciones exigieran pensamiento creativo y comportamiento innovador (Janis, 1972). A la vez, se acusó a las organizaciones de socavar los valores de una sociedad democrática y de contribuir al desmoronamiento de familias y comunidades (Whyte, 1956). Sin embargo, el desafío más importante al movimiento de las relaciones humanas provino de los propios administradores. Los portavoces administrativos comenzaron a afirmar que las prácticas de las relaciones humanas eran costosas y brindaban escasos resultados (Baritz, 1960: 172). A medida que los M.B.A. técnicamente entrenados engrosaban los rangos de la administración general, se

volvió cada vez más popular denigrar de los «muchachos de la felicidad» y de las «técnicas hipersensibles» (véase Pettigrew, 1985).

La marea de críticas coincidió con tres hechos que catalizaron una nueva oleada de teorización administrativa. Primero, si bien los computadores se desarrollaron en la década de 1940, sólo a finales de la década de 1950 las corporaciones los compraron en una cantidad considerable. La propagación del computador central (o *mainframe*) no sólo lanzó una nueva infraestructura técnica, sino que popularizó el idioma de la cibernética, que brindaría un nuevo léxico al discurso administrativo (Beniger, 1986). Segundo, el lanzamiento de la nave *Sputnik* en 1957 elevó los temores de que los soviéticos pudieran superar a los EE. UU. en la competencia técnica que acompañó la Guerra Fría. Como resultado, el gobierno federal intensificó sus programas del espacio y de armas atómicas, los cuales a su vez subsidiaron las industrias de alta tecnología que estaban por convertirse en los sectores de crecimiento de la economía estadounidense en los siguientes veinte años. Una vez más la ciencia y la ingeniería se volvieron económica y culturalmente decisivas. Finalmente, en 1959 la Fundación Ford y la Corporación Carnegie emitieron un influyente informe crítico acerca de las escuelas de negocios (Gordon y Howell, 1959; Pierson, 1959). Ambos informes sostenían que la educación administrativa carecía de un núcleo coherente y que el entrenamiento administrativo debería ser tan riguroso como otros tipos de entrenamiento profesional. Los dos informes recomendaban que el título de M.B.A. fuera un prerrequisito para una carrera administrativa y que las escuelas de negocios fortalecieran sus planes de estudios con cursos de estadística y de métodos cuantitativos. En conjunto, estos hechos crearon un contexto favorable a una ola de teorización administrativa en un tono más racional. Se presentó expansión simultáneamente en tres frentes: el ascenso de la investigación de operaciones y la ciencia administrativa, la búsqueda de principios administrativos generales, y el nacimiento de la teoría organizacional.

## El Racionalismo de Sistemas, 1955 - 1980

**Surgimiento.** Durante la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas militares británicas y estadounidenses emplearon equipos de matemáticos, físicos y estadísticos para que idearan métodos destinados a resolver problemas logísticos (Crowther y Whiddington, 1948; Trefethen, 1954). Trabajando con computadores incipientes, estos «equipos de investigación de operaciones» fueron tan exitosos que después de la guerra cada uno de los servicios estableció su propia unidad de investigación de operaciones (Wren, 1972). Pronto la investigación de ope-

---

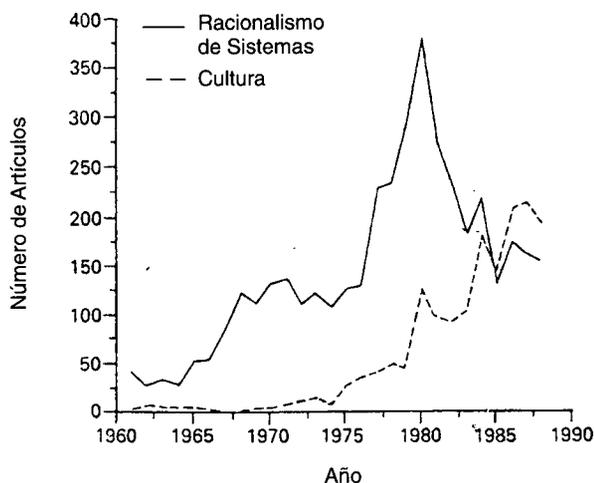
raciones (IO) se propagó desde el campo militar hacia la industria. La compañía consultora de Arthur D. Little comenzó a aplicar las técnicas de IO a los problemas administrativos a comienzos de la década de 1950. En 1952 se estableció la Operations Research Society of America y, un año después, su organización hermana, el Institute for Management Science. Las dos organizaciones se dedicaron a desarrollar y aplicar técnicas cuantitativas a problemas de planificación y control (Burack y Batlivala, 1972). Hertz estimó que hacia 1954 por lo menos 25 empresas habían establecido grupos formales de IO y que en la industria trabajaban cerca de 300 analistas (citado en Burack y Batlivala, 1972). A mediados de la década de 1960 la teoría de filas, los análisis de redes, las técnicas de simulación, y las teorías de programación lineal y dinámica estaban suficientemente desarrolladas para utilizarse en grandes corporaciones, y muchas universidades ya habían establecido programas que conducían a grados doctorales en investigación de operaciones (ORSA, 1971). De hecho, a finales de la década se hizo realidad con creces la visión educativa de las comisiones Ford y Carnegie: la investigación de operaciones, la ciencia administrativa, las finanzas, la contabilidad y la estadística eran ahora el núcleo del plan de estudios en las más prestigiosas escuelas de negocios.

A medida que la IO y la ciencia administrativa ganaban importancia, el contenido general del discurso administrativo comenzó a cambiar. Nuevamente los teóricos comenzaron a buscar un «cuerpo ordenado de conocimiento» que guiara al administrador (Luthans, 1973: 67). Durante la década de 1950, Newman (1951), Drucker (1954), Koontz y O'Donnell (1955) y otros publicaron libros en los que detallaban los «principios» y «funciones» de la administración. Al igual que Taylor, estos teóricos buscaban preceptos universales que pudieran utilizar los administradores en el curso de su trabajo. Sin embargo, a diferencia de sus predecesores, los nuevos sistematizadores escribieron acerca de procesos generales más que de prácticas específicas (Wren, 1972). Los teóricos de los procesos equipararon la administración con la asignación de objetivos y el diseño de sistemas para cumplir con esos objetivos. *Planificación, pronóstico y control* iba a ser el lema del administrador. Las teorías de procesos brindaban entonces a la administración una definición de sí mismas congruente con las herramientas de la IO y la ciencia administrativa. De hecho, las recomendaciones de los teóricos de procesos eran francamente calculadoras incluso cuando no eran cuantitativas. Por ejemplo, la administración por objetivos (APO), propuesta inicialmente por Drucker en 1954, sólo se volvió popular cuando Odiorne (1965) publicó un manual paso a paso de elaboración e implementación de un sistema de APO.

El comportamiento organizacional también comenzó a esparcir la retórica y las prácticas del movimiento de las relaciones humanas a finales de la década de 1960. El cambio fue anunciado por la aparición de la teoría de contingencia (Luthans, 1973) y fomentado por la subsiguiente separación de la teoría organizacional a partir del comportamiento organizacional. Thompson (1967), Lawrence y Lorsch (1967), y otros teóricos de la contingencia proclamaron que la adecuación de la estructura de una organización dependía de los detalles específicos de su ambiente y su tecnología. Además, con una orientación adecuadamente analítica y con el conocimiento de las relaciones contingentes, los administradores llegaron a creer que podrían diseñar conscientemente empresas más efectivas manipulando estructuras y procesos de decisión (Galbraith, 1977). Aunque la mayoría de los teóricos organizacionales seguían a March y Simon (1958) al sostener que los seres humanos eran limitadamente racionales y, por tanto, menos omniscientes que lo que suponían los primeros racionalistas, la diferencia era de grado. Quizá no existiera «la mejor manera», como había propuesto Taylor, sino que algunas maneras eran claramente mejores que otras. En estas teorías estaba implícita la noción de que los empleados se motivan instrumentalmente y que la eficiencia es asunto de cálculos relativos a medios/fines o de las relaciones incentivo/contribución (Simon, 1960). A su vez, la revitalización de la acción racional por parte de la teoría organizacional influyó sobre el comportamiento microorganizacional, nombre que se dio ahora a los estudios psicológicos de las organizaciones. Durante la década de 1970 las teorías afectivas de la motivación anteriormente populares (Maslow, 1954; McGregor, 1960), fueron remplazadas por planes motivacionales basados en el cálculo racional y en la «toma de decisiones cognitiva».

Debido a que el racionalismo de sistemas se volvió popular en una época en que el índice de las publicaciones llegó a sistematizarse, es posible dibujar la trayectoria de la ideología utilizando técnicas bibliométricas. En la figura 1 se representa una medición de este tipo, construida a partir del *Business Periodicals Index (BPI)*; la línea continua indica la frecuencia anual de artículos pertenecientes a técnicas generales y específicas defendidas por los racionalistas de sistemas. La medición se efectuó contando el número de artículos relacionados en el *BPI* entre 1960 y 1989 bajo los siguientes indicadores temáticos: análisis costo-beneficio, análisis financiero, análisis de trabajo, administración por objetivos, sistemas administrativos de información, investigación de operaciones, diseño del trabajo, descripción del trabajo, y evaluación del trabajo. El índice muestra un crecimiento lento a través de la década de 1960, un crecimiento explosivo durante la década de 1970, un pico en 1979-1980 y posteriormente un descenso.

**Figura 1.**  
**Frecuencia anual de artículos asociados con**  
**el racionalismo de sistemas y la «cultura»**  
**reseñados en el índice del BPI.**



**Retórica.** La ciencia administrativa, la investigación de operaciones, la teoría de procesos y la teoría de contingencias fueron, cada una, instancias de una tendencia más amplia que denominamos «racionalismo de sistemas». A diferencia de la primera retórica administrativa, el racionalismo de sistemas no tuvo un portavoz titular y carecía del carácter de un movimiento integrado. En cambio, la retórica del racionalismo de sistemas estaba articulada simultáneamente por varios campos que a veces hacían distinciones bruscas entre sí. No obstante, los campos se suscribían explícita o implícitamente al conjunto de preceptos que trascendían sus diferencias.

Como grupo, los racionalistas de sistemas expresaban antipatía por las relaciones humanas. Por ejemplo, Odiorne (1965: 8), se refería a la «era de las relaciones humanas» como la «edad del bienestar total» y prometía ir más allá de los nublados espejismos de una «atmósfera soleada», a la acción práctica. En tono similar, Vroom (1973: 66-67) escribió:

Nosotros empezamos por hacer la pregunta normativa. ¿Cuál sería la manera racional de decidir sobre la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones que debería usarse en situaciones diferentes? Estábamos cansados de discusiones sobre los méritos relativos de la teoría X y la teoría Y y de la trivialidad de que el liderazgo depende de la situación. Sentimos que era tiempo de que las ciencias del comportamiento se desplazaran más allá de estas generalidades... Nuestro propósito era desarrollar un conjunto de reglas básicas para casar el comportamiento de liderazgo del administrador con las demandas de la

situación. Era esencial que estas reglas básicas fueran operacionales, de modo que cualquier administrador pudiera determinar como debería actuar en cualquier situación de toma de decisiones.

Los pasajes análogos que prescriben actividades racionales y calculadas como antídotos para los excesos de las relaciones humanas agitaron la literatura de la administración a finales de la década de 1960 y comienzos de la de 1970.

Todos los sistemas racionalistas, sin tener en cuenta la disciplina, vendieron las técnicas programáticas o principios universales que hubieran permitido a los administradores planificar, pronosticar y actuar más efectivamente. Por consiguiente, cada campo obtuvo inspiración moral, si no técnica, de la administración científica. A lo largo del periodo, notables racionalistas de los sistemas intentaron exonerar la reputación de Taylor (Fry, 1976; Locke, 1982). Por ejemplo, Drucker (1954: 280), proclamó que la administración científica era «la más poderosa contribución que Norteamérica ha hecho al pensamiento occidental desde los *Federalist Papers*». Otros teóricos simplemente se apropiaron de los logros de los tayloristas; por ejemplo, el *Critical Path Method (CPM)* y la *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*, popularizadas por los investigadores de operaciones en la década de 1960, eran extensiones directas del diagrama de Gantt desarrollado por Henry Gantt a comienzos del presente siglo (Archibald y Villoria, 1967).

Al igual que los tayloristas, los racionalistas de sistemas volvieron a la ciencia y a la ingeniería para extraer ideas. Pero mientras que la administración científica sacó provecho de la ingeniería mecánica, el racionalismo de sistemas se apropió de conceptos provenientes de la ingeniería eléctrica y de la informática. Las metáforas del computador y el «pensamiento de sistemas» se convirtieron en la *lingua franca* de empeños tan dispares como la programación lineal y el diseño organizacional. Durante la década de 1960, la teoría general de sistemas se volvió cada vez más importante en el discurso administrativo. Los proponentes sostenían que, como los programas de computador, las organizaciones podían ser controladas manejando las fronteras entre las «sub-unidades» y regulando las «interfaces insumo/producto» entre la organización y su ambiente (Boulding, 1956; Miller y Rice, 1967; Buckley, 1967). En la década de 1970, los diagramas de «cajas y líneas» que representan las organizaciones como programas se habían vuelto comunes en textos y diarios. La retórica sugería que la administración era simplemente un tipo de análisis de sistemas, aunque tenía una perspectiva más amplia.

Por consiguiente, para tener éxito, una vez más los administradores necesitaban ser expertos. Sin embargo, ya que el análisis de sistemas era tan

abstracto, la nueva visión de la pericia difería de la pericia «funcional» que Taylor había defendido. El análisis de sistemas se representaba como una habilidad general. Los administradores que comprendían un sistema organizacional podían presumiblemente controlar el desempeño de una empresa sin conocer los detalles. Además, como los detalles eran irrelevantes, los administradores entrenados podían presumiblemente aplicar sus habilidades a casi cualquier organización o problema que encontrarán.

Finalmente, el racionalismo de sistemas carecía de un modelo explícito de la fuerza de trabajo. Aparte de la alta gerencia y el ocasional *staff* de expertos, los empleados estaban ausentes de los textos escritos por racionalistas de sistemas. En algunas áreas de la teoría organizacional, incluso llegó a ser popular escribir como si las acciones de los empleados y las decisiones de los administradores fueran irrelevantes al destino de una organización (por ejemplo, Aldrich, 1979). Como ocurre en la economía, cuando se consideraba la fuerza de trabajo, los empleados eran retratados como autómatas que respondían mecánicamente a los cambios estructurales, o como actores racionales cuya participación en el trabajo era instrumental.

**Desafío a la retórica.** Hacia 1980 el racionalismo de sistemas estaba bien institucionalizado, pero su promesa se había empañado. Por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial, la industria estadounidense afrontó la gran competencia extranjera, especialmente del Japón y de Alemania occidental, cuyos productos habían ganado reputación internacional en cuanto a calidad. Las políticas comerciales asimétricas y la ventaja de los inferiores costos de mano de obra en el sudeste asiático permitieron a los japoneses, en particular, comercializar sus mercancías a precios inferiores que los de las producidas en los EE. UU. Al mismo tiempo, los EE. UU. se encontraban en un periodo de inflación relativamente alta aparejada con periodos de recesión asociados, en parte, a los traumatismos mundiales ocurridos en el mercado del petróleo. Con la declinación de industrias tradicionales y el alza de la economía de servicios (Bluestone y Harrison, 1985) vino un número creciente de trabajadores profesionales y semiprofesionales cuyas identidades se unieron a ocupaciones que se extendían más allá de la organización. Se decía que la pericia de tales ocupaciones era más especializada, más oscura y menos receptiva al control que la de la tradicional fuerza de trabajo (Von Glinow, 1988). Además, habiendo madurado durante la década de 1960, muchos trabajadores profesionales y sus contemporáneos los obreros parecían menos dispuestos a aceptar la autoridad o a considerar el trabajo como un interés central en la vida (Bellah *et al.*, 1985). Parecía como si la lealtad a la empresa ya no pudiera considerarse segura, incluso entre la fuerza de trabajo profesional. Así, con el pretexto del cam-

bio económico y social, los administradores se vieron enfrentando problemas para los que el racionalismo de sistemas parecía mal preparado. Diversos tratadistas comenzaron a sostener que la curación de los males de la industria exigiría una fuerza de trabajo rededicada, así como mayor creatividad y flexibilidad (Peters y Waterman, 1982; Piore y Sabel, 1984). Fue en este contexto donde el discurso sobre la cultura organizacional y el compromiso del empleado comenzaron a atraer atención.

## La Cultura Organizacional y la Calidad, de 1980 al Presente

**Surgimiento.** Los teóricos asociados con el movimiento de las relaciones humanas hablaron de climas organizacionales y señalaron ocasionalmente que las organizaciones tenían culturas (Jacques, 1951; Schein, 1969). Sin embargo, la idea de que las organizaciones pudieran considerarse provechosamente como culturas sólo atrajo una sostenida atención a finales de la década de 1970, cuando la noción entró en el discurso administrativo mediante dos caminos: el primero fue a través del trabajo de teóricos que sostenían que las organizaciones debían mirarse como sistemas de significados socialmente construidos (Wilkins, 1979; Pettigrew, 1979; van Maanen, 1979; Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980; Louis, 1981; Martin, 1982; Pondy *et al.*, 1983). Estos académicos, influenciados por la interacción simbólica, buscaron contrarrestar el racionalismo de sistemas promoviendo un paradigma alternativo al análisis organizacional. El segundo y más influyente camino fue a través del trabajo de los consultores y ejecutores de investigación aplicada que escribieron ante todo para los profesionales (Silverzweig y Allen, 1976; Peters, 1978; Ouchi y Price, 1978; O'Toole, 1979; Baker, 1980; Schwartz y Davis, 1981). Aunque el segundo grupo utilizaba imágenes parecidas a las del primero, su inquietud era más pragmática: atendiendo a la simbología del liderazgo y teniendo en cuenta los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas. La literatura profesional ligaba explícitamente la cultura organizacional a la competencia japonesa. El ascenso industrial japonés se atribuyó popularmente a la capacidad de la empresa japonesa para inspirar compromiso sin sacrificar la flexibilidad ni el desempeño. Los tratadistas sugirieron que las empresas estadounidenses harían bien en emular a los japoneses desarrollando «fuertes» culturas que fomentaran la preocupación por la calidad, la flexibilidad, y el servicio (Pascale y Athos, 1981; Ouchi, 1981).

Los dos campos acumularon fuerzas lentamente hasta 1982, cuando estalló de repente el interés en la cultura organizacional. El mar de fondo del interés estaba salpicado por las leyendas de portada de *Business Week* (1980), *Fortune* (Uttal, 1983), y otras revistas populares, como también por el sucesivo

éxito comercial de tres de libros que hablaban de la cultura bajo diversos aspectos: *Teoría Z* (1981), de Ouchi, *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982) y *Las culturas corporativas*, de Deal y Kennedy (1982). A mediados de la década de 1980 el enfoque orientado hacia el profesional se había vuelto predominante, incluso en los círculos académicos (Barley, Meyer y Gash, 1988). A finales de la década, las nociones de cultura y de compromiso habían llegado a aparejarse con varios esfuerzos para revitalizar la industria estadounidense, como el «Movimiento de Calidad Total» y el movimiento de «Manufactura de Clase Mundial». La calidad se vio como el producto de un estado mental que requería una revolución en cuanto a la manera como los administradores y los trabajadores consideraban su trabajo. El compromiso era a la calidad lo que el cálculo a la eficiencia.

La evidencia de que la retórica cultural ha comenzado a competir con el racionalismo de sistemas puede recogerse a partir de las observaciones de la práctica administrativa. Recientemente muchos administradores no sólo han escrito sobre el cambio cultural en sus propias organizaciones (por ejemplo, Cunningham, 1981; Brown, 1982; Boyle, 1983; Shapiro, 1983; Bice, 1984; Kanarick y Dotlich, 1984; Koerner, 1984; Malinconico, 1984) sino que los estudios indican que los intentos autoconscientes por formular culturas corporativas han llegado a ser parte de la vida organizacional (Schein, 1985; van Maanen y Kunda, 1989). En su etnografía acerca de una empresa ampliamente reconocida como dueña de una fuerte cultura, Kunda (1992) señaló que los empleados no solamente hablaban de la cultura sino que también la empresa enviaba a sus empleados a seminarios de cultura. Además la organización empleaba a un etnógrafo corporativo encargado de documentar y difundir una interpretación administrativamente aprobada acerca de la vida en la empresa.

Puede recogerse evidencia más sistemática a partir de un análisis de artículos publicados en la prensa de negocios. En la figura 1 también puede observarse la frecuencia de artículos fichados anualmente por el *Business Periodicals Index* bajo indicadores temáticos asociados con la retórica de la cultura corporativa: compromiso, motivación del empleado, lealtad organizacional, trabajo en equipo, cultura, y moral. Como indica la gráfica, la frecuencia de estos artículos comenzó a crecer a finales de la década de 1970 y aún no se había estabilizado en 1989. De hecho, la gráfica sugiere que hacia finales de la década de 1980 el discurso sobre la cultura corporativa puede haberse vuelto tan común como las discusiones de las técnicas racionalistas de sistemas.

**Retórica.** Los divulgadores de la cultura atacaron abiertamente el racionalismo de sistemas. En el afán de adoptar sistemas racionales de control, se

dijo a las empresas que sacrificaran la autoridad moral, la integración social, la calidad y la flexibilidad. Aunque la racionalización puede haber hecho masiva la producción, se le criticó por premiar la especialización, el parroquialismo y la adopción de una actitud calculadora a expensas de la lealtad y el compromiso. Los proponentes de la cultura afirmaban que la sistematización desenfrenada planteaba pocos problemas en un periodo de superávit y estabilidad pero que los costos de confiar en controles sistémicos se materializaban cuando los ambientes se volvían turbulentos. Los críticos sostenían que bajo estas condiciones la confianza exclusiva en los controles racionales podría incluso agravar la anomia hasta el punto en que la posterior racionalización causara realmente un descenso en la productividad (Masuch, 1985). Este punto fue articulado brevemente por Baker (1980: 53) en su diagnóstico resumido de los males de una empresa típica:

A pesar de que los costos de mantener la rentabilidad fueran más altos... la gerencia trataba de tomar una acción correctiva, pero los nuevos programas de marketing no se implementaron adecuadamente. Se reorganizaron sólo para encontrar que la nueva estructura tenía escaso impacto... Aumentaban sus gastos en investigación y desarrollo, pero nada considerable se desarrolló. La cultura impedía la mayoría de sus acciones... Frustrada por su incapacidad para conseguir que los empleados tomaran las acciones necesarias, la alta gerencia presionó aún más a sus empleados, aumentando la frustración de la gerencia provocando controles aún más ajustados. En una organización, el círculo vicioso sólo terminaba con la bancarrota.

El descenso de los retornos del postulado de la racionalidad sirvió como base del principio básico de la teoría de la cultura. El desempeño económico en los ambientes turbulentos requiere el compromiso de los empleados que no harían ninguna distinción entre su propio bienestar y el de la empresa. Los textos sobre la cultura sostenían que la «unidad» y la «lealtad», atributos fundamentales de las culturas «fuertes», podrían contrarrestar las consecuencias imprevistas del diseño racional. Aunque las creencias y los valores compartidos pudieran borrar los límites entre el individuo y la organización, se decía que este compromiso no implicaba pérdida de individualismo ni de autonomía. De hecho, se afirmaba que las culturas fuertes debían realmente mejorar la autonomía, puesto que se podía confiar en que los empleados bien socializados actuarían como mejor convenía a la organización. La imagen de autonomía dentro de los límites del acatamiento de los valores [de la empresa] era determinante para la imagen que tenían Peters y Waterman (1982: 15-16) acerca de una «compañía excelente»:

Las compañías excelentes son tanto centralizadas como descentralizadas. En su mayoría... han delegado autonomía a los niveles inferiores... Por otra

parte, ellas son fanáticas centralistas alrededor de los mínimos valores centrales que abrazan. La empresa 3M está marcada apenas por el caos organizado... Incluso un analista sostiene: «Los miembros de una secta política a quienes se ha lavado el cerebro no pueden ser más conformistas en sus creencias fundamentales».

Finalmente, según prometían sus partidarios, las culturas fuertes transformarían las organizaciones en colectivos plenamente desarrollados. Como proclamara Kanter (1983: 119) acerca de los empleados de compañías que tenían una fuerte cultura:

Ellos aprovechan una experiencia de comunidad... que los saca de la monotonía de su sitio... y esto puede ser lo más cercano a una experiencia de comunidad [que muchos trabajadores pueden tener]... Lo que le da significado a esto... no es simplemente la sensación de ser parte de un grupo, sino... el sentimiento de orgullo y realización en construir... algo importante para la totalidad de la organización.

El segundo postulado de la retórica era que las culturas fuertes pueden ser conscientemente diseñadas y manipuladas. Los administradores iluminados se suponían capaces no solamente de formular sistemas de valores sino de inducir esos valores en sus empleados. Se aconsejó que la administración exorcizara los pensamientos y sentimientos indeseables de la fuerza de trabajo y los remplazara por creencias y emociones que beneficiaran a la organización. Para lograrlo, los proponentes empleaban un imaginario de cultos, clanes y conversiones religiosas (véase Ouchi y Price, 1978; Deal y Kennedy, 1982; Donnelly, 1984; Pascale, 1984). Los autores exhortaron a los administradores a convertirse en «altos sacerdotes» de los valores de su organización, a nombrar «héroes míticos» y a fabricar «leyendas» (Deal y Kennedy, 1982). El siguiente pasaje es una muestra de ello:

El administrador que intenta cambiar la cultura organizacional debe asumir... el papel de un misionero. Si tiene éxito en convertir al personal clave al nuevo conjunto de valores, entonces lo que debe seguir es adecuar el cambio simbólico... Como ocurre con cualquier nuevo prosélito, las organizaciones que están convirtiendo su cultura pueden ayudarse en este proceso institucionalizando nuevos rituales, símbolos, lenguajes y héroes... Esto se hará en forma de memos e instrucciones provenientes de la administración superior... y de sistemas de recompensa que alaben a quienes sirven los nuevos valores. (Ulrich, 1984: 126).

Por supuesto, los campeones de la cultura no abogaban por los valores de control simplemente por su propio beneficio. El tercer principio era que la concordancia de valores y el compromiso emocional fo-

mentarían la ganancia pecuniaria. La mayoría de los portavoces prometían vagamente que las culturas fuertes darían como resultado alguna forma de ventaja económica. Sin embargo, quienes estaban más familiarizados con el duro pragmatismo de sus destinatarios intentaron cuantificar la ganancia. Deal y Kennedy (1982: 15), escribieron sin ambigüedad: «El impacto de una cultura fuerte sobre la productividad es asombroso... nosotros estimamos que una compañía puede ganar al día hasta una o dos horas de trabajo productivo por cada empleado».

## La Explicación de las Alternancias en el Contenido del Pensamiento Administrativo

### Las antinomias culturales

El registro histórico parece entonces sugerir que desde 1870 cinco oleadas retóricas razonablemente distintas adornaron consecutivamente el discurso administrativo estadounidense. Además, estas cinco olas parecen agruparse de modo coherente en dos conjuntos contrastantes en lo temático. Las retóricas del mejoramiento industrial, de las relaciones humanas y de la cultura organizacional enfatizaban el control normativo. Los proponentes de cada una de ellas afirmaban que las organizaciones son, o deber ser, colectivos. En cuanto a si la imagen dominante era de comunidad, de grupo o de cultura, cada una de ellas representaba a la organización como un *locus* de valores compartidos e implicación moral. Por consiguiente, las tres borraron los límites entre el trabajo y las otras dimensiones fuera del trabajo, y entre los administradores y los trabajadores. Comoquiera que los defensores de cada una vislumbraban que la lealtad y la cohesión eran la fuente esencial de la productividad, exhortaron a los administradores a ser líderes; a dar ejemplo, a inspirar, a motivar, y a proporcionar el bienestar del empleado. Como seres sensibles y sociales, se pidió a los empleados desempeñarse con mayor diligencia cuando estaban comprometidos con un colectivo cuyos ideales valoraban. Por tanto, el control se basaba en modelar la identidad, las emociones, actitudes y creencias de los trabajadores.

En contraste, el segundo conjunto de retóricas enfatizaba el control racional. Los proponentes de la administración científica y el racionalismo de sistemas sostenía que la productividad surgía de los métodos y sistemas articulados cuidadosamente. Cada una representaba a la empresa como una máquina, ya fuese mecánica o de computación, que podría ser analizada en sus partes componentes, modificada y reensamblada en una totalidad más efectiva. Ambas retóricas exhortaban a los administradores a ser expertos: llevar el análisis racional y un cuerpo de conocimiento empírico para asumir los problemas de la empresa. Además, las dos suponían que los emplea-

dos eran actores calculadores con orientaciones instrumentales para el trabajo. Se pedía a los empleados comprender las ventajas económicas de un sistema eficiente o se les consideraba impotentes para resistir una estructura bien diseñada. Como el cumplimiento, por tanto, no era problemático, el control podría ejercerse fácilmente manipulando sistemas.

La sucesión de las cinco retóricas sugiere una alternancia entre ideologías de control racionales y normativas. Aunque resulta imposible dar fechas precisas a las oleadas ideológicas, parece posible decir con seguridad que la retórica normativa del mejoramiento industrial captó la atención de industriales destacados después de 1870, cuando los primeros portavoces comenzaron a articular la filosofía, y antes de 1900, cuando las prácticas de mejoramiento habían llegado a estar suficientemente institucionalizadas para exhibirse en una exposición internacional. De modo similar, la retórica racional epitomizada por la administración científica se desplazó más allá del ámbito de la ingeniería hasta la comunidad administrativa en general entre 1900 y los comienzos de la década de 1920. El resurgimiento del capitalismo de bienestar y el auge de la psicología industrial durante la década de 1920 marcaron un regreso a la teorización normativa que unió fuerzas de lleno en el movimiento de las relaciones humanas, cuyas ideas estaban bien institucionalizadas a finales de la década de 1950. La retórica del racionalismo de sistemas, inspirada por el auge de la teoría general de sistemas a mediados y finales de la década de 1950, pasó a dominar el discurso administrativo, si no a practicarlo, a finales de la década de 1970. Finalmente, a comienzos de la década de 1980 las retóricas de la cultura organizacional, del compromiso y de la calidad unieron fuerzas a medida que los administradores estadounidenses evocaban una vez más una ideología normativa frente a la competencia extranjera y la dependencia global. El patrón alternante de elaboración (normativo, racional, normativo, racional, normativo) sugiere firmemente que la ideología administrativa estadounidense ha evolucionado dentro de los límites de una estructura de ideas bipolar.

Los antropólogos estructuralistas (Levi-Strauss, 1963, 1967; Needham, 1973; Maybury-Lewis y Almagor, 1989) han insistido en sostener que las culturas giran alrededor de ideas centrales que tienen estructura oposicional o dualista. Se considera que estos dualismos definen los dilemas ontológicos que son cimiento de la vida cotidiana. Ellos cubren los símbolos dominantes de la cultura, convalidan las fisuras existentes en la estructura social, y alimentan la semántica del discurso cotidiano (Eisenstadt, 1989). En las sociedades preindustriales, los dualismos fundamentales frecuentemente codifican enigmas naturalistas y religiosos: vida *versus* muerte, el bien *versus* el mal, y demás. La mayoría de los antropólogos concuerdan en que, aunque las cultu-

ras industriales son menos dualistas que las preindustriales, las oposiciones aún siguen desempeñando un papel determinante (Maybury-Lewis, 1989). Por ejemplo, con respecto a las imágenes del orden social, ninguna antinomia ha sido más notable en la cultura occidental que el contraste entre comunalismo e individualismo o entre la solidaridad mecanicista y la orgánica.

En publicaciones del periodo comprendido entre 1876 y 1922, el cual abarca las épocas del mejoramiento industrial y la administración científica, Marx (1906), Tonnies (1957), Durkheim (1933), y Weber (1968) intuyeron que la industrialización era problemática por cuanto sobreponía dos paradigmas contrastantes en el orden social. Estas dos formas de organización social recibieron nombres diferentes de tratadistas diferentes. Weber escribió acerca de la forma «comunal» y de la «asociativa», Durkheim contrastó la solidaridad «mecanicista» y la «orgánica», y Toennies utilizó las formas «*Gemeinschaft*» y «*Gesellschaft*». Sin embargo, la esencia de su perspectiva era la misma. En un *Gemeinschaft*, las personas comparten una identidad común, están unidas por valores y tradiciones comunes, y participan de un modo de vida que contrasta severamente con la competencia, el individualismo y el interés personal calculador asociado con el *Gesellschaft*. El dilema central identificado por los primeros teóricos sociales correspondía a la integridad del tejido social. ¿Cómo podían permanecer integradas y socialmente realizadas las relaciones que se basaban en el utilitarismo y el cálculo racional? Parecía que al aumentar la diferenciación se generaban crisis de integración y que al aumentar la integración se generaban crisis de diferenciación.

El interrogante acerca de cómo equilibrar estos procesos opuestos no sólo sigue ocasionando abundante investigación sociológica, sino que además parece haberse convertido en un motivo central de la cultura occidental. Recientemente varios antropólogos y sociólogos han sostenido que todas las sociedades occidentales tratan de manera dualista el tradicionalismo/racionalismo y el comunalismo/individualismo (Eisenstadt, 1989; Abbott, 1990). Asociados con los polos de las antinomias están las soluciones opuestas al problema del control: el control normativo y los regímenes de confianza *versus* el control racional de interés personal. Para quienes dirigen corporaciones, este dualismo frecuentemente se revela en la cuestión práctica de cómo prevenir la anomia, entendida como carencia de compromiso, mientras se recogen los beneficios de la gran racionalización que aviva la anomia. No debería entonces sorprender que las ideologías administrativas especulen con las nociones de control, tanto racional como normativo. Sin embargo, como señalan los antropólogos estructuralistas, ya que los dualismos culturales son ontológicamente incompatibles, jamás pueden resolverse ni aun por

---

la teoría más audaz. Todo lo que puede esperarse es afrontar los imponderables.

Después de examinar la literatura antropológica sobre el dualismo cultural, Maybury-Lewis (1989) concluyó que la «alternancia» o la «segregación temporal» son una entre un pequeño conjunto de estrategias mediante las cuales las sociedades han buscado manejar los imponderables<sup>5</sup>. La segregación temporal ocasiona que se enfatizen los polos alternos de una antinomia durante periodos de tiempo consecutivos. Maybury-Lewis señaló que la alternancia ha sido particularmente notable en las culturas angloamericanas donde, entre otras cosas, la alternancia acompaña la institución de la política bipartidista.

La trayectoria del pensamiento administrativo estadounidense parece ser coherente con el modelo angloamericano. En consecuencia, uno podría explicar la alternancia entre las retóricas del control normativo y del control racional como se indica a continuación. Como la mayoría de las demás personas, los teóricos administrativos están limitados por la diversidad de imágenes e ideas propias de su cultura. Al igual que en la mayor parte de las culturas occidentales, la percepción angloamericana del orden social se basa en una oposición entre la solidaridad mecanicista y la orgánica, asociadas, respectivamente, con las ideologías de control normativa y racional. Así, al elaborar teorías sobre la mejor manera de administrar las empresas, los teóricos están más o menos obligados a trabajar dentro de una estructura ampliamente bipolar. Quizá también por razones culturales, los teóricos estadounidenses han introducido la dualidad de la solidaridad mecanicista y la orgánica enfatizando una u otra. Pero como las dos percepciones forman una dualidad, cualquier ideología que enfatice la acción normativa es vulnerable a cargas de desconocimiento de la acción racional, y viceversa. Por ello la segregación temporal ofrece una resolución inherentemente inestable. La inestabilidad puede permanecer latente durante todo el tiempo en que la ideología imperante brinde una interpretación valedera a los hechos y durante todo el tiempo en que la comunidad administrativa parezca estar razonablemente bien adaptada a las condiciones socioeconómicas. Sin embargo, cuando cambian las condiciones y las prácticas asociadas con la ideología dominante parecen volverse inadecuadas, el repertorio cultural obliga a los teóricos a buscar alternativas más próximas al polo de la antinomia enfatizada menos recientemente. En consecuencia, el discurso administrativo evoluciona en oleajes alternos.

Aunque una teoría de la limitación cultural pueda ser capaz de explicar por qué el filo innovador del discurso administrativo alterna entre las ideologías de control normativo y racional, no puede considerarse para indicar la duración de cada nueva ola. Las teorías del dualismo cultural implican que las presiones por el cambio fluyan desde el interior del sistema de ideas. Las tensiones internas del sistema bien pueden ofrecer a los proponentes del cambio una oportunidad de crítica, pero como las tensiones conceptuales son teóricamente omnipresentes, el solo hecho de su existencia no puede provocar un oleaje; por tanto, para indicar la duración de las alternancias hay que acudir a fuerzas exógenas al repertorio conceptual de la cultura.

## Duración

Ya que la mayoría de los tratadistas del discurso administrativo se han centrado en una o dos retóricas particulares, han tendido a ofrecer explicaciones históricamente contextualizadas de cada auge ideológico. Sin duda, cada ola del discurso reflejó y quizás incluso haya modelado los sucesos y prácticas de una era. Por ejemplo, el surgimiento del mejoramiento industrial no puede entenderse cabalmente aparte de las condiciones socioeconómicas de finales del siglo XIX. De manera análoga, es difícil suponer cómo la imaginería y las técnicas del racionalismo de sistemas pudo haberse desarrollado sin el computador. Además, sin importar que tan comprometido pueda estar el contenido de una determinada retórica con los aspectos específicos de una era, considerar las oleadas solamente en términos de factores contextuales implicaría que la teorización normativa y racional han alternado más o menos por coincidencia. Aunque lo fortuito y la confluencia histórica seguramente hayan desempeñado un papel en la evolución del discurso administrativo, el fuerte patrón de alternancia exige considerar explicaciones más sistemáticas.

**Los niveles de actividad laboral.** Derber (1970), Edwards (1979), y otros académicos han asociado los cambios en la ideología administrativa con la cambiante calidad de las relaciones laborales en los Estados Unidos. Aunque algunos tratadistas afirman que todas las ideologías administrativas son un medio de represión impuesto al trabajo, algunos han dado interpretaciones trenzadas con las diferencias sustanciales entre las retóricas (Salvati, 1984). Sanford Jacoby infirió que como las retóricas normativas han enfatizado las relaciones de empleo, ellas deben haberse vuelto atractivas cuando las relaciones laborales parecían especialmente difíciles<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Maybury-Lewis (1989) identificó otras dos estrategias generales: (1) integración y (2) segregación social o espacial. Las culturas buscan la primera creando ideologías que acogen simultáneamente los dos polos de una oposición, como ocurre en la noción taoísta del *yin* y el

*yang*. Las culturas que persiguen la segunda sitúan cada polo de una antinomia en los ámbitos separados de la vida social o para grupos diferentes y después desempeñan periódicamente rituales de integración.

<sup>6</sup> Comunicación personal.

A la inversa, como las retóricas racionales han ignorado las relaciones de empleo, éstas deben haber ganado popularidad durante periodos de relativa calma. Según esta lógica, las tres retóricas normativas deben haber surgido durante periodos de agitación laboral relativamente alta, mientras que las dos retóricas racionales deben haber sobresalido durante las épocas de paz laboral.

La actividad laboral puede medirse de diversas maneras (Stern, 1978). En las figuras 2 y 3 aparecen las series de tiempo para estos dos índices: el número de sindicatos fundados anualmente entre 1870 y 1976 (figura 2) y la frecuencia de huelgas entre 1880 y 1988 (figura 3). Los datos sobre aparición de agremiaciones provienen de un estudio de Hannan y Freemans (1987: 925) acerca de la creación de sindicatos laborales estadounidenses. Los datos sobre la frecuencia de huelgas se recopilaron del *Handbook of Labor Statistics* (U.S. Department of Labor, 1942, 1980, 1989)<sup>7</sup>. Las figuras indican también los periodos (mostrados en la tabla 1) durante los cuales se cree que haya surgido cada retórica administrativa<sup>8</sup>.

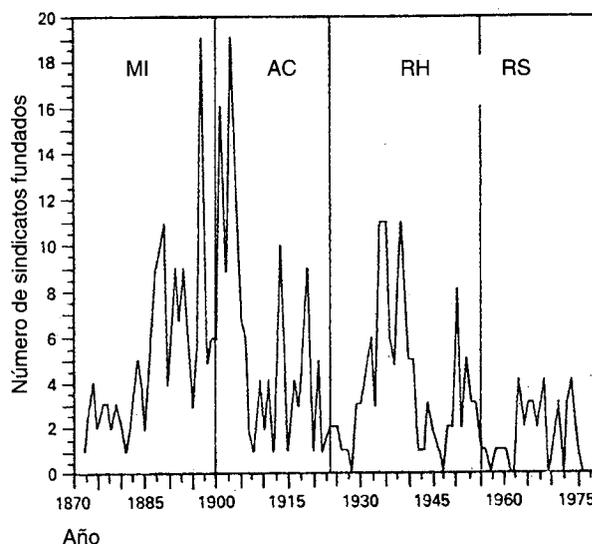
Las figuras 2 y 3 desafían la tesis de que las retóricas normativas prosperaron durante periodos de agitación laboral y que la retórica racional floreció en épocas de paz laboral. De las tres retóricas normativas sólo el mejoramiento industrial coincidió claramente con un periodo de creciente sindicalización y actividad huelguística. El aumento de la actividad laboral puede también haber ventilado el interés en las relaciones humanas durante la década de 1940. Sin embargo, las retóricas de la cultura organizacional y del compromiso provinieron sin ambigüedad en una época de declive de la militancia laboral. Además, de las dos retóricas racionales, sólo el racionalismo de sistemas surgió durante un periodo de calma laboral. La administración científica se

<sup>7</sup> En 1980 el gobierno de Ronald Reagan ordenó al Departamento del Trabajo reunir los datos sobre huelgas que involucraran sólo a 1.000 o más trabajadores. Por tanto, la figura 3 indica los datos sobre todas las huelgas así como sobre las huelgas de más de 1.000 trabajadores, de modo que puedan compararse las dos curvas y puedan examinarse las tendencias generales en el periodo total de 118 años. El Departamento del Trabajo asimismo no recolectó datos sobre huelgas ocurridas entre 1906 y 1914 y los datos para 1915 y 1916 son incompletos. Utilizando los datos de cinco estados, Griffin (1939) desarrolló un procedimiento para estimar los datos faltantes. Edwards (1981) ha mostrado que, cuanto menos, los procedimientos de Griffin subestiman el número de huelgas realmente ocurridas durante estos años. Hemos utilizado los estimados de Griffin para calcular el número de huelgas ocurridas entre 1906 y 1916.

<sup>8</sup> Los datos sobre el porcentaje de la fuerza de trabajo que fue a la huelga entre 1880 y 1988 repiten los patrones analizados más adelante y están disponibles por parte del primero de los autores, a solicitud.

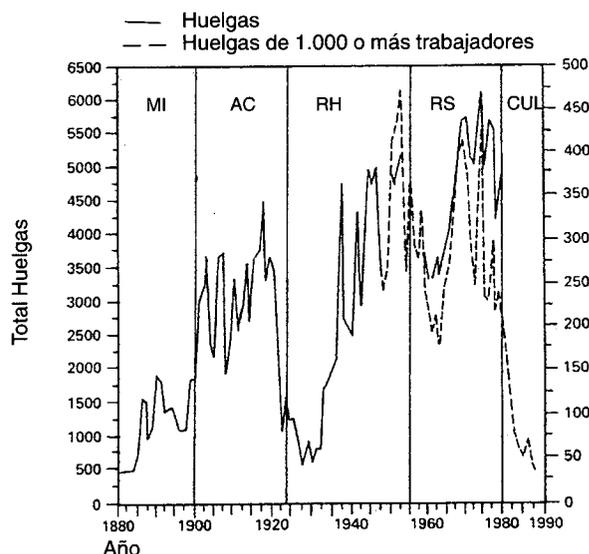
desplazó más allá de los ámbitos de la ingeniería a medida que la creación de sindicatos alcanzaba un máximo nivel de todos los tiempos y floreció cuando las huelgas eran más comunes que en cualquier otra época anterior. No obstante, la hipótesis de la actividad laboral se mantiene elegantemente, precisamente porque relaciona el patrón de alternancia con las

**Figura 2.**  
**Sindicatos fundados anualmente, 1870-1976.**



Nota: MI = mejoramiento industrial; AC = administración científica; RH = relaciones humanas; RS = racionalismo de sistemas

**Figura 3.**  
**Frecuencia anual de huelgas, 1880-1988.**



Nota: MI = mejoramiento industrial; AC = administración científica; RH = relaciones humanas; RS = racionalismo de sistemas; CUL = cultura organizacional

Tabla 2

Duración de las ondas largas, según diversos analistas							
	Kondratieff (1935)	Schumpeter (1934)	Rostow (1978)	Mandel (1980)	van Duijn (1983)	Sterman (1990)	Promedio
Primera onda							
Expansión	1790-1817	1787-1814	1790-1815	-	-	-	1789-1818
Contracción	1817-1851	1814-1843	1815-1848	1826-1847	-	-	1818-1847
Segunda onda							
Expansión	1851-1875	1843-1870	1848-1873	1847-1873	1845-1872	-	1847-1872
Contracción	1875-1896	1870-1898	1873-1896	1873-1893	1872-1892	1870-1894	1872-1894
Tercera onda							
Expansión	1896-1920	1898-1925	1896-1920	1893-1913	1892-1929	1894-1923	1894-1921
Contracción	-	-	1920-1935	1913-1948	1929-1948	1923-1938	1921-1944
Cuarta onda							
Expansión	-	-	*	-	1948-1973	1938-1973	1944-1971
Contracción	-	-	*	-	1973-Presente	1973-Presente	1971-Presente

\* Debido a que los estimados de Rostow para periodos posteriores se basan en un método que se aparta radicalmente del utilizado por otros teóricos, como se explicó en la nota 9, sus estimados se excluyen en esta tabla.

tendencias relevantes para los temas esenciales que distinguen entre las ideologías de control racional y normativa. De hecho, ningún contraste podría ser más notable: la retórica normativa acentúa la relación del empleado con la empresa, mientras que la retórica racional no. Por tanto, la hipótesis sobre el nivel de agitación laboral puede fracasar, no porque enfatice la distinción equivocada sino porque deja de especificar la distinción del todo.

La hipótesis enmarca la cuestión solamente desde el punto de vista del contenido de las retóricas normativas. Esta unilateralidad dirige la atención hacia las tendencias que pueden garantizar un interés en el control normativo pero no hacia las tendencias que pueden garantizar un interés en el control racional. En efecto, las hipótesis sobre la actividad laboral limitan las retóricas racionales a una categoría residual afirmando que ellas deberían surgir cada vez que las condiciones no merezcan llamados normativos. La periodización de las oleadas normativa y racional puede ser mejor explicada por un proceso que saca abiertamente las retóricas normativas durante ciertas épocas y las retóricas racionales durante otras. Las expansiones y contracciones de la economía pueden representar este tipo de proceso.

#### Las contracciones y expansiones económicas.

Tanto la retórica racional como la normativa prometen a los administradores mayores productividad y rentabilidad pero defienden medios radicalmente diferentes para lograr estos fines. La retórica racional acentúa el uso eficiente de estructuras y tecnologías, mientras que la retórica normativa acentúa las relaciones laborales. Por tanto, podría sostenerse que la retórica racional debe surgir cuando la rentabilidad parece más estrechamente vinculada al manejo del capital. Y a la inversa, que la retórica normativa debe surgir cuando la rentabilidad parece depender más del manejo del trabajo. La literatura sobre los «ciclos de Kondratieff» u «ondas largas económicas» brindan apoyo a esta línea de razonamiento.

Los estudiosos de las ondas largas sostienen que en los últimos 200 años las economías occidentales han experimentado cuatro grandes ciclos de expansión y contracción, cada uno con un periodo de aproximadamente 50 años (Schumpeter, 1934; Kondratieff, 1935; Rostow, 1978; Mandel, 1980; van Duijn, 1983; Sterman, 1990). La tabla 2 muestra la estimación del periodo de cada onda, como también un promedio calculado a partir de el estimado<sup>9</sup>. Tienen especial interés la segunda, tercera y cuarta olas,

<sup>9</sup> Los teóricos de la onda larga han medido los ciclos de expansión y contracción usando los índices agregados de precios y de producción. Hasta la década de 1950 los dos tipos de índices se seguían uno al otro. Desde entonces, los precios han subido constantemente mientras la producción ha seguido el patrón esperado. La mayoría de los analistas concuerdan en que el cambio en los datos sobre precios refleja el crecimiento de la política económica

keynesiana. En consecuencia, los analistas más recientes de la onda larga, con excepción de Rostow (1980), consideran que los datos sobre precios representan una medición opaca del desempeño económico y confían casi exclusivamente en los datos de la producción. Por esto, los estimados de Rostow acerca del número y la duración de las ondas largas se separan radicalmente de todos los demás.

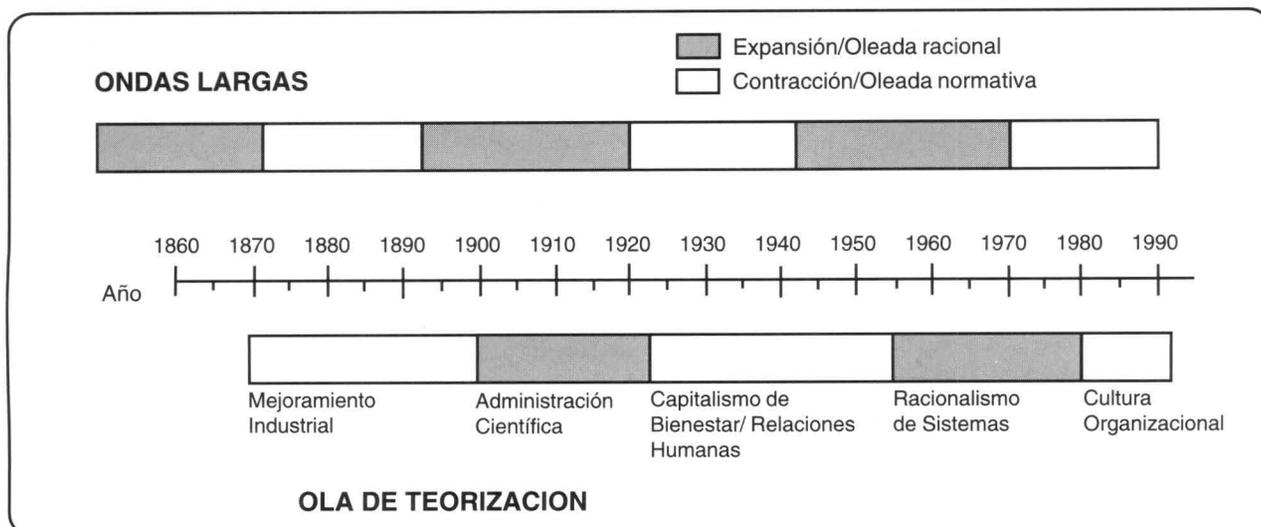
que miden las épocas que están en consideración. Se dice que la segunda expansión empezó a finales de la década de 1840 y continuó hasta comienzos de la de 1870, cuando la economía entró en un lento declive que terminó con la depresión de 1896. A finales de la década de 1890 las economías occidentales iniciaron una vez más un auge que duró hasta comienzos de la década de 1920. La contracción subsiguiente cesó con el final de la llamada Gran Depresión, que algunos tratadistas sitúan antes de la Segunda Guerra Mundial, y otros, después de ésta. En todo caso, hacia el final de la guerra Occidente había entrado en una cuarta expansión, que se prolongó a través de la década de 1960. A comienzos de la década de 1970 las economías occidentales se habían embarcado nuevamente en una depresión, cuya conclusión aún está pendiente. Aunque puede hallarse evidencia de ondas largas en los datos económicos provenientes de la mayoría de los países occidentales, la evidencia es especialmente fuerte para el caso de los Estados Unidos (van Duijn, 1983).

Los teóricos concuerdan en que el aumento de los niveles de inversión de capital (Forrester, 1973, 1977; Rostow, 1978; Mandel, 1980), provocado por los cambios fundamentales ocurridos en la infraestructura técnica (Schumpeter, 1934; Kuznets, 1953; Mensch, 1979; Kleinknecht, 1987), ha orientado cada expansión. Las contracciones ocurrieron cuando la oferta de capital sobrepasó su demanda, lo cual habitualmente coincidió con la saturación de los mercados estimulada por las tecnologías que acompañaron la expansión. Los tratadistas han mostrado que la segunda ola creció con el auge de los ferrocarriles, la máquina de vapor y las partes reemplazables; que la tercera onda coincidió con la expansión del

uso de la electricidad y el motor de combustión interna; y que la cuarta ola fue paralela a la difusión de la electrónica, el transporte aéreo y los materiales sintéticos (Mensch, 1979; Rostow, 1980; van Duijn, 1983). Estas tecnologías se volvieron de infraestructura, en parte porque permitieron a las industrias automatizar diferentes aspectos del proceso de producción (Coombs, 1984a, 1984b). La maquinaria movida por vapor y las partes reemplazables permitieron la fabricación automatizada, que llegó a ser común durante el curso de la segunda ola. Los procesos de transferencia siguieron siendo básicamente manuales hasta la propagación de los motores eléctricos, los motores de combustión interna y las bandas transportadoras durante la tercera onda. Finalmente, durante la cuarta ola se usaron ampliamente tecnologías electromecánicas para automatizar los sistemas de control.

Cada ola y su tecnología asociada generó así un «paradigma de automatización» (Coombs, 1984a) que provocó un gran salto en la racionalización de la producción. Las técnicas y las tecnologías asociadas con cada paradigma se esparcieron rápidamente durante las fases ascendentes y fueron parcialmente responsables de la intensificación de las expansiones (Mensch, 1979; Coombs, 1984a; Kleinknecht, 1987). Sin embargo, a medida que se presentaban las depresiones, la posterior automatización comenzó a producir un descenso en el retorno y los paradigmas languidecieron. Es pertinente razonar que los administradores habrían sido atraídos hacia las retóricas que enfatizan las estructuras y procedimientos racionales cuando las ganancias dependen fácilmente de la inversión de capital y de la automatización. Pero cuando el retorno de capital comienza a descender, los administradores de-

**Figura 4.**  
Correspondencia entre las oleadas ideológicas y las expansiones y contracciones de onda larga



berían mostrar mayor interés en las retóricas que se centran en la utilización de fuerza de trabajo, el segundo factor de producción de la industria. Por tanto, podría esperarse que las retóricas racionales hubieran surgido durante la fase ascendente de las ondas largas y que la retórica normativa haya surgido durante las depresiones. La evidencia presentada en la Figura 4 apoya ampliamente esta hipótesis.

La figura 4 muestra, en forma de líneas de tiempo paralelas, un estimado promedio de las épocas de expansión y contracción (dadas en la tabla 2), como también nuestro estimado de las épocas durante las cuales surgió cada retórica (dados en la tabla 1). Los segmentos sombreados de las dos líneas de tiempo significan los periodos de expansión y oleadas racionales. Los segmentos no sombreados representan las contracciones y las oleadas normativas. Si la atracción de las ideologías racional y normativa se representara precisamente sobre las expansiones y contracciones, entonces los segmentos sombreados y no sombreados de las dos líneas de tiempo coincidirían. La observación de la figura 4 revela una razonable aproximación a la coincidencia. Las oleadas de teorización normativa y racional, respectivamente, ocurrieron en conjunción con periodos de contracción o expansión. Aunque es más difícil tener exactitud con los datos disponibles, las líneas de tiempo estimadas también parecen indicar que los cambios en el contenido del discurso administrativo generalmente retrasaron el inicio de un ascenso o de una depresión, de tal modo que aumenta la posibilidad de que esta última pueda haberse entrelazado con el primero.

## Análisis y Conclusiones

Los datos sugieren que los teóricos organizacionales deben por lo menos considerar la posibilidad de que la ideología administrativa estadounidense haya evolucionado de manera diferente de lo que usualmente se ha supuesto. En vez de haber progresado de manera constante pasando de las concepciones de control coercitiva a racional y luego a normativa, la ideología administrativa puede haber sido elaborada en oleadas de retórica que ofició alternativamente formas de control normativa y racional. Además, una interacción entre amplias fuerzas económicas y culturales puede haber acompañado estas alternancias. De manera específica, las imágenes profundamente arraigadas pero en oposición correspondientes al *Gemeinschaft* y el *Gesellschaft* parece haber limitado la imaginación colectiva de la comunidad administrativa al dicotomizar la gama de imágenes aceptables sobre la acción de organizar. A su vez, nuevas olas de teorización racional y normativa se han asociado con las expansiones y contracciones a largo plazo en la economía. La retórica racional prosperó cuando la economía se expandió; las retóricas normativas tuvieron auge cuando hubo contracción en la econo-

mía. Así, podría postularse que la cultura ha colocado los límites estructurales y esenciales dentro de los cuales se ha desarrollado el discurso administrativo pero que las fuerzas económicas han determinado cuándo ocurrían nuevas oleadas de teorización.

Esta afirmación infringe y une a la vez las tradicionales explicaciones del cambio ideológico en dos frentes: primero, la mayoría de los académicos han defendido una explicación idealista o materialista del cambio ideológico. Los idealistas han sostenido que las nuevas ideologías surgen por fuera de tensiones endógenas al propio sistema de ideas (Sutton *et al.*, 1956; Gramsci, 1957; Douglas, 1966). En contraste, los materialistas afirman que el cambio ideológico es provocado por sucesos exógenos como guerras, inmigración, cambio de condiciones económicas, cambios climáticos, y otros (Marx, 1906; Harris, 1979). Los idealistas y materialistas no sólo han retratado generalmente sus perspectivas como mutuamente excluyentes, sino que la tendencia purista se ha solidificado en años recientes con el auge del posmodernismo y el retroceso realista que éste ha ocasionado.

Los teóricos sociales han advertido desde hace tiempo que el purismo ontológico es demasiado rígido para explicar adecuadamente el cambio social (Bendix, 1956; Weber, 1968; Giddens, 1984). Sin embargo, la mayoría de los intentos en síntesis han sido al nivel de teoría social abstracta. Lo que hemos intentado mostrar, aunque de una manera rudimentaria, es que al combinar pragmáticamente las explicaciones idealista y materialista puede explicarse más plenamente la dinámica del cambio ideológico al menos en un campo, el pensamiento administrativo estadounidense. En este terreno, los argumentos culturales se necesitan para explicar las limitaciones conceptuales, mientras que los argumentos materiales son determinantes para explicar la duración de las tendencias. Cualquiera de estas explicaciones sin tener presente la otra dejaría incompleta la explicación sobre el desarrollo del modelo.

Segundo, nuestro análisis del discurso administrativo estadounidense entorpece la vieja distinción entre las teorías de la tensión y el interés correspondientes al cambio ideológico. Las teorías de la tensión afirman que las ideologías permiten a los colectivos afrontar fuerzas sociales contradictorias (Parsons, 1951; Sutton *et al.*, 1956; Johnson, 1968). Pero ya que todas las ideologías contienen inconsistencias, eventualmente demuestran ser inadecuadas ya sea porque las condiciones sociales cambian o porque la ideología siembra las semillas de su propia destrucción. Por cualquiera de estas razones, una vez que las contradicciones se han vuelto evidentes, surge una nueva ideología para rectificar las insuficiencias de la ideología previa. En contraste, los teóricos del interés (Mannheim, 1936; Marx, 1976) han sostenido que como todas las ideologías

defienden los intereses de sus seguidores, el cambio ideológico significa un cambio en el grupo dominante o un cambio en los intereses de dicho grupo. Nuestra interpretación de la elaboración de la ideología administrativa sugiere que cualquier distinción clara entre estas dos perspectivas está injustificada, puesto que las dos pueden ser necesarias para explicar la dinámica del cambio ideológico.

Específicamente, el papel de las antinomias culturales y del cambio económico en la evolución del discurso administrativo es bastante coherente con las enseñanzas de la teoría de la tensión. Las antinomias culturales generan interpretaciones de por sí inestables acerca de la vida social, y los ciclos económicos ocasionan tensiones sociales que evidencian las contradicciones de las antinomias. Sin embargo, la existencia de contradicciones y tensiones no conduce automáticamente a una nueva oleada ideológica. En cambio, las contradicciones alimentan la formulación de una alternativa ideológica por los miembros de un grupo de interés que esté en rebeldía. Con excepción del más reciente cambio ideológico, cada oleada de teorización administrativa fue defendida por miembros de un subgrupo específico: el mejoramiento industrial, por propietarios; la administración científica, por ingenieros mecánicos e industriales; las relaciones humanas, por administradores de personal; y el racionalismo de sistemas por financistas, contadores y administradores de nivel intermedio que tienen títulos de M.B.A. orientados hacia la ciencia de la administración. Algunas partes de diversas ideologías y ciertas prácticas asociadas a ellas finalmente se volvieron institucionalizadas a causa de las acciones de estos grupos.

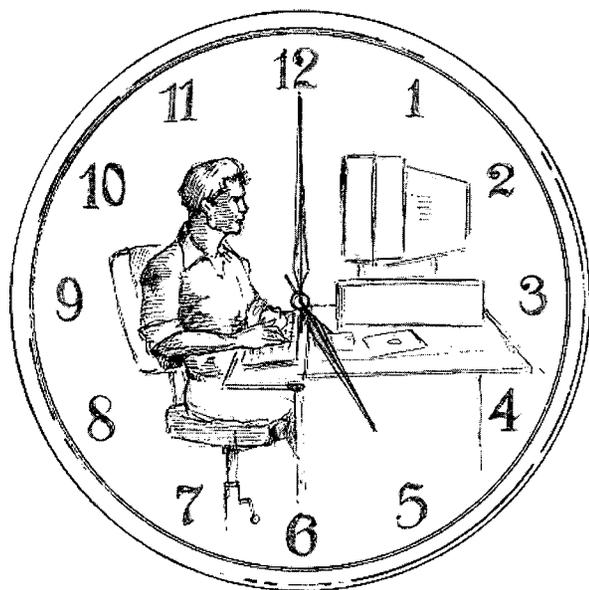
Es preciso hacer varias aclaraciones y advertencias concluyentes. Primero, decir que las ideologías de control normativa y racional han barrido el pensamiento administrativo en sucesión alternada no equivale a decir que los partidarios de las ideologías racionales «sobrepasaron» la cantidad de los partidarios de ideologías normativas en algunas épocas más que en otras. Tampoco equivale a decir que las ideologías racional y normativa han llegado a ser alternativamente «dominantes», al menos en el sentido tradicional del término. De hecho, hay considerable evidencia de que las ideologías racionales siempre han «dominado» la comunidad administrativa, en el sentido de que son más usuales y están más estrechamente vinculadas a la práctica administrativa. Por esto hemos tenido el cuidado de evitar el uso de un lenguaje que pudiera sugerir el auge y la caída cíclicos de los regímenes hegemónicos. En cambio, en nuestra opinión las ideas, creencias y prácticas que inspiran a la comunidad administrativa se agrupan alrededor de dos amplios temas: solidaridad orgánica y control racional *versus* solidaridad mecanicista y control normativo. El primero puede ser el más grande (y quizás el más influyente), pero por razones socioeconómicas y culturales el segundo atrae periódicamente considerable atención en la comunidad

administrativa. Esto no es decir que las teorías racionales desaparecen, ni aun que no se presentan también empujones racionales durante épocas normativas, sino sólo que el racionalismo se hará moderado y quizás incluso justifique las oleadas en la teorización normativa. Por ejemplo, en la década de 1980 a medida que surgía la retórica de la cultura y el compromiso, la economía era reacondicionada por una ola de fusiones y adquisiciones justificadas en algunos centros administrativos por una ideología hiperracional de crueldad financiera. Antes que poner en duda nuestra afirmación de que este periodo estuvo caracterizado por una oleada de teorización normativa, la presencia de esta ideología hiperracional podría interpretarse variadamente como la culminación, la continuación o aun la institucionalización de la previamente surgida retórica del racionalismo de sistemas. Desde este punto de vista, la retórica y la práctica de fusiones y adquisiciones pueden realmente haber fomentado el interés en la retórica de la cultura corporativa. Es seguramente el caso en que aun mientras ellas implementaban su visión hiperracional de la industria, los proponentes de este punto de vista también buscaban justificación y legitimación en la retórica de los valores, la motivación y la moralidad características de la ideología normativa que surgía al mismo tiempo. De modo bastante interesante, la popularidad del mejoramiento industrial también se desarrolló rápidamente en conjunción con la primera ola de adquisiciones y fusiones para sacudir la economía estadounidense (Brandes, 1970; Chandler, 1977; Edwards, 1979).

Segundo, nuestro análisis se ha centrado en fenómenos relativos a las ideas. No hemos buscado discutir la relación entre ideología y práctica. Quizá las dos puedan covariar, o podrían estar no relacionadas en absoluto. Las alternativas tienen implicaciones muy diferentes para una teoría de la ideología. La covarianza indicaría que la ideología tiene un impacto y que las ideas pueden incluso desempeñar un rol causal en el desarrollo de la práctica. La independencia sería coherente con el aserto según el cual la ideología es apenas adorno de vitrina. Aunque los teóricos de la administración suponen habitualmente lo primero y los historiadores laborales lo segundo, el tema sigue siendo una cuestión empírica que clama por que se le de más análisis.

Finalmente, el poder de cualquier teoría social-científica yace no sólo en su capacidad para explicar el pasado sino en su capacidad de predecir el futuro. Dejando de lado el hecho de que la ciencia social no es un registro brillante de pronósticos precisos, si nuestro análisis está bien orientado podría esperarse que el énfasis actual en el control normativo esté seguido por un resurgimiento del racionalismo. Además, esta oleada debería ocurrir conjuntamente con una expansión a largo plazo en la economía y el auge de un nuevo paradigma de automatización. Las implicaciones de tal sugerencia para la teoría

organizacional son serias. Algunos creen que la teoría organizacional se desarrolla progresivamente, mientras otros creen que los cambios en el contenido de nuestra teorización ofrecen oportunidad para una mayor comprensión. Pero en la medida en que las tendencias en la teoría organizacional reflejen en realidad las tendencias en el discurso administrativo, nuestros esfuerzos no pueden ser acumulativos ni abrir nuevos caminos. En cambio, a largo plazo, el contenido de nuestra teorización puede explicar poco más que el giro de uno de los pequeños dientes de rueda dentro de un gran reloj socioeconómico sobre el cual nadie tiene control. ○



## Referencias

Abbott, Andrew D., «Positivism and interpretation in sociology: Lessons for sociologists from the history of stress research». *Sociological Forum*, 5 (1990), pp. 435-458.

Aldrich, Howard, *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1979.

Amon, Richard F., *Management Consulting*. Boston, Harvard University Graduate School of Business, 1958.

Archibald, Rusell D., y Richard D. Villoria, *Network-Based Management Systems (PERT/CPM)*. Nueva York, Wiley, 1967.

Baker, E. L., «Managing organizational culture». *Management Review*, 69 (1980), pp. 8-13.

Baritz, Loren, *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, Connecticut, Wesleyan University Press, 1960.

Barley, Stephen R., Gordon Meyer y Debra C. Gash, «Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control». *Administrative Science Quarterly*, 33 (1988), pp. 24-60.

Bellah, Robert N., Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler y Steven M. Tipton, *Habits of the Heart: Individualism in American Life*. Berkeley, University of California Press, 1985.

Bendix, Reinhard, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Nueva York, Harper and Row, 1956.

Beniger, James R., *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1986.

Bice, M. D., «Corporate cultures and business strategy: A health management company perspective». *Hospital and Health Services Administration*, 29 (1984), pp. 64-78.

Bluestone, Barry y Bennett Harrison, *The Deindustrialization of America: Plant Closings, Community Abandonment, and the Dismantling of Basic Industry*. Nueva York, Basic Books, 1985.

Boulding, Kenneth E., «General systems theory-The skeleton of science». *Management Science*, 2 (1956), pp. 197-208.

Boyle, R.J., «Designing the energetic organization: How a Honeywell unit stimulated change and innovation». *Management Review*, 72 (1983), pp. 20-25.

Brandes, Stuart D., *American Welfare Capitalism: 1880-1940*. Chicago, University of Chicago Press, 1970.

Braverman, Harry, *Labor and Monopoly Capital*. Nueva York, Monthly Review Press, 1974.

Brody, David, «The rise and decline of welfare capitalism». En John Braeman, Robert H. Bremner y David Brody, compiladores, *Change and Continuity in Twentieth-Century America: the 1920's*. Columbus, Ohio State University Press, 1968, pp. 147-178.

Brown, T. L., «Managing in the 80s». *Canadian Manager*, 7 (1982), pp. 14-15.

Buckley, Walter, *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967.

- Buder, Stanley, *Pullman: An Experiment in Industrial Order and Community Planning: 1880-1930*. Nueva York, Oxford University Press, 1967.
- Burack, Elmer, y Robert B. D. Batlivala, «Operations research: Recent changes and future expectations in business organizations». *Business Perspectives*, 9 (1972), pp. 15-22.
- Business Week, «Corporate cultures: The hard-to-change values that spell success or failure». Octubre 27 de 1980, pp. 148-160.
- Cameron, E. H., *Samuel Slater, Father of American Manufactures*. Freeport, Maine, Bond Wheelwright, 1960.
- Chandler, Alfred D., Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Boston, Harvard University Press, 1977.
- Cooke, Morris L., *Academic and Industrial Efficiency: A Report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*. Nueva York, Carnegie Foundation, 1910.
- Cooke, Morris L., «Discussion». *Bulletin of the Taylor Society*, 5 (1920), pp. 128-130.
- Coombs, R. W., «Long-term trends in automation». En Paul Marstrand, compilador, *New Technology and the Future of Work and Skills*. Londres: Francis Pinter, 1984, pp. 146-162.
- Coombs, R.W., «Innovation, automation, and the long-wave theory.» En Christopher Freeman, compilador, *Longwaves in the World Economy*. Londres, Francis Pinter, 1984, pp. 115-125.
- Crowther, J. G., y R. Whiddington, *Science at War*. Nueva York, Philosophical Library, 1948.
- Cunningham, Mary, «Productivity and the corporate culture». *Vital Speeches*, 47 (1981), pp. 363-367.
- Dandridge, Thomas, Ian Mitroff y William Joyce, «Organizational symbolism: A topic to extend organizational analysis». *Academy of Management Review*, 23 (1980), pp. 77-82.
- Davis, Mike, *Prisoners of the American Dream: Politics and Economy in the History of the U.S. Working Class*. Londres, Verso, 1986.
- Deal, Terrence E., y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.
- Derber, Milton, *The American Idea of Industrial Democracy, 1865-1965*. Urbana, University of Illinois Press, 1970.
- Donnelly, R. M., «The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values». *Managerial Planning*, 32 (1984), pp. 8-12.
- Douglas, Mary, *Purity and Danger; An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. Londres, Ark Paperbacks, 1986.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*. Nueva York, Harper and Row, 1954.
- Durkheim, Emile, *The Division of Labor in Society*. Glencoe, Illinois, Free Press, 1933 (Originalmente publicado en 1897).
- Edwards, P. K., *Strikes in the United States: 1881 -1974*. Nueva York, St. Martin's, 1981.
- Edwards, Richard, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Nueva York, Basic Books, 1979.
- Eisenstadt, Shmuel N., «Dual organizations and sociological theory». En David Maybury-Lewis y Uri Almagor, compiladores, *The Attraction of Opposites: Thought and Society in the Dualistic Mode*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1989, pp. 345-354.
- Ely, R.T., «Pullman: A social study». *Harpers New Monthly Magazine*, 70 (1885), pp. 452-466.
- Emerson, Harrington, *The Twelve Principles of Efficiency*, Nueva York, Engineering Magazine Co., 1912.
- Emerson, Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*. Nueva York, Engineering Magazine Co., 1914.
- Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Glencoe, Illinois, Free Press, 1961.
- Federated American Engineering Societies, *Waste in Industry*. Nueva York, Mc Graw-Hill, 1921.
- Fish. E. H., «Human engineering». *Journal of Applied Psychology*, 1 (1917) pp. 161-174.
- Follet, Mary Parker, *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. Londres, Longmans-Green, 1918.
- Follet, Mary Parker, *Creative Experience*, Londres, Longmans-Green, 1924.
- Forrester, Jay W., *World Dynamics*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1973, «Growth cycles». *Economist*, 125 (1977), pp. 525-543.
- Fry, L. W., «The maligned F. W. Taylor: A reply to his many critics». *Academy of Management Review*, 1 (1976), pp. 124-139.
- Galbraith, Jay R., *Organization Design*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977.
- Giddens, Anthony, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, University of California Press, 1984.
- Gilman, Nicholas Paine, *Profit Sharing between Employer and Employee*. Boston, Houghton Mifflin, 1889.
- Gilman, Nicholas Paine, *A Dividend to Labor: A Study of Employer's Welfare Institutions*. Boston, Houghton Mifflin, 1899.
- Gladden, Washington, *Working People and Their Employers*. Boston, Lockwood Brooks, 1876.
- Gordon, Robert A., y J. E. Howell, *Higher Education for Business*. Nueva York, Columbia University Press, 1959.
- Gramsci, Antonio, *The Modern Prince and Other Writings*. Nueva York, International Publishers, 1957.
- Griffin, John I., *Strikes: A Study in Quantitative Economics*. Nueva York, Columbia University Press, 1939.
- Haber, Samuel, *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920*. Chicago, University of Chicago Press, 1964.
- Halsey, Frederick A., «The premium plan for paying for labor». *American Society of Mechanical Engineers Transactions*, 22 (1891), pp. 758-765.

- Hannan, Michael T., y John Freeman, «The ecology of organizational founding: American labor unions 1836-1985». *American Journal of Sociology*, 92 (1987), pp. 910-943.
- Harris, Marvin, *Cultural Materialism: The Struggle for a Science of Culture*. Nueva York, Vintage, 1979.
- Hetzberg, Fredrick, *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World, 1966.
- Hollingworth, H. L., y A. T. Poffenberger, *Applied Psychology*. Nueva York, D. Appleton, 1917.
- Hopkins, Howard C., *History of the Y.M.C.A. in North America*. Nueva York, Association Press, 1951.
- Hounsell, David A., *From the American System to Mass Production 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1984.
- Hoxie, Robert F., *Scientific Management and Labor*. Nueva York, Appleton-Century-Crofts, 1915.
- Jacoby, Sanford M., *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry*. Nueva York, Columbia University Press, 1985.
- Jacoby, Sanford M., «Masters to managers: An introduction». En Sanford Jacoby, compilador, *Masters to Managers: Historical and Comparative Perspectives on American Employers*. Nueva York, Columbia University Press, 1991, pp. 1-20.
- Jacques, E., *The Changing Culture of a Factory*. Londres, Tavistock, 1951.
- Janis, Irving L., *Victims of Groupthink*. Boston, Houghton Mifflin, 1972.
- Johnson, Harry M., «Ideology and the social system». En *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Nueva York, Macmillan, 1968, vol. 7, pp. 76-85.
- Kanarick, A. F., y D. L. Dotlich, «Honeywell's agenda for organizational change». *New Management*, 2 (1984), pp. 14-19.
- Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Nueva York, Simon and Schuster, 1983.
- Kleinknecht, Alfred, *Innovation Patterns in Crisis and Prosperity: Schumpeter's Long Cycle Reconsidered*. Nueva York, St. Martin's, 1987.
- Koerner, P., «Professionalism means sharing». *National Underwriter*, 88 (1984), pp. 11-24.
- Kondratieff, Nikolai D., «The longwaves in economic life». *Review of Economic Statistics*, 17 (1935), pp. 105-115 (Originalmente publicado en 1926).
- Koontz, Harold, «The management theory jungle». *Academy of Management Journal*, 4 (1961), pp. 174-188.
- Koontz, Harold y Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. Nueva York, McGraw-Hill, 1955.
- Korman, Gerd, *Industrialization, Immigrants, and Americanizers: A View from Milwaukee*. Madison, State Historical Society of Wisconsin, 1967.
- Kubr, Milan, *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Ginebra, International Labour Office, 1986, 2a. edición.
- Kunda, Gideon, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation*. Filadelfia, Temple University Press, 1992.
- Kuznets, S., *Economic Change*. Nueva York, W.W. Norton, 1953.
- Laslett, John H. M., y Seymour M. Lipset, *Failure of a Dream: Essays in the History of American Socialism*. Garden City, Anchor, 1974.
- Latta, Samuel W., *Rest Houses for Railroad Men: How the Railroad Men Regard Such Conveniences*. Nueva York, Welfare Department of the National Civil Federation, 1906.
- Lawrence, Paul R., y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard University Press, 1967.
- Lesieur, Frederick G., *The Scanlon Plan: A Frontier in Labor Management Cooperation*. Boston, MIT Press, 1958.
- Levi-Strauss, Claude, *Structural Anthropology*. Nueva York, Basic Books, 1963, vol. 1.
- Levi-Strauss, Claude, *Structural Anthropology*. Nueva York, Basic Books, 1967, vol. 2.
- Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Nueva York, Harper and Row, 1951.
- Licht, Walter, «Studying work: Personnel policies in Philadelphia firms: 1850-1950». En Sanford Jacoby, compilador, *Masters to Managers: Historical and Comparative Perspectives on American Employers*. Nueva York, Columbia University Press, 1991, pp. 43-73.
- Litterer, Joseph A., «Systematic management: Design for organizational recoupling in American manufacturing firms». *Business History Review*, 37 (1963), pp. 369-391.
- Locke, Edwin A., «The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation». *Academy of Management Review*, 7 (1982), pp. 14-24.
- Louis, Meryl R., «A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture bearing milieux». *Human Systems Management*, 2 (1981), pp. 246-258.
- Luthans, Fred, «Contingency theory of management: A path out of the jungle». *Business Horizons*, 16 (1973), pp. 67-72.
- Malinconico, S.M., «Managing organizational culture». *Library Journal*, 109 (1984), pp. 791-793.
- Mandel, Ernest, *The Longwaves of Capitalist Development*. Londres, Cambridge University Press, 1980.
- Mannheim, Karl, *Ideology and Utopia*. Nueva York, Harcourt, 1936.
- March, J.G., y H. Simon, *Organizations*. Nueva York, Wiley, 1958.
- Marquand, John P., *Point of No Return*. Nueva York, Bantam, 1961.

- Martin, Joanne, «Stories and scripts in organizational settings». En A. H. Hastorf y A. M. Isen, compiladores, *Cognitive Social Psychology*. Nueva York, Elsevier North Holland, 1982, pp. 255-303.
- Marx, Karl, *Capital*. Nueva York, Modern Library, 1906 (Originalmente publicado en 1876).
- Marx, Karl, *The German Ideology*. En *Karl Marx-Frederick Engels Collected Works*. Nueva York, International, 1976, vol. 5 (Originalmente publicado en 1846).
- Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*. Nueva York, Harper, 1954.
- Masuch, Michael, «Vicious circles in organizations». *Administrative Science Quarterly*, 30 (1985), pp. 14-33.
- Maybury-Lewis, David, «The quest for harmony». En David Maybury-Lewis y Uri Almagor, compiladores, *The Attraction of Opposites: Thought and Society in the Dualistic Mode*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1989, pp. 1-18.
- Maybury-Lewis y Uri Almagor, compiladores, 1989 *The Attraction of Opposites: Thought and Society in the Dualistic Mode*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1989.
- Mayo, Elton, *A New Approach to Industrial Relations*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1930.
- Mayo, Elton, «Psychopathologic aspects of industry». *Transactions of the American Neurological Association*, 57 (1931), pp. 468-475.
- Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York, Macmillan, 1933.
- Mayo, Elton, «The blind spot in scientific management». *Proceedings of the Development Section. Sixth Annual Congress for Scientific Management*, 3 (1935), pp. 214-218.
- McGregor, Douglas M., *The Human Side of Enterprise*. Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
- Mensch, Gerhard, *Stalemate in Technology*. Cambridge, Massachusetts, Ballinger, 1979.
- Metcalfe, Henry, *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private*. Nueva York, Wiley, 1885.
- Miller, E. J., y A. K. Rice, *Systems in Organization*. Londres, Tavistock, 1967.
- Mills, C. Wright, *White Collar*. Londres, Oxford University Press, 1951.
- Montgomery, James, *The Carding and Spinning Master's Assistant: Or the Theory and Practice of Cotton Spinning*. Glasgow, J. Niven, Jr., 1832.
- Moreno, J. L., *Psychodrama and Sociodrama*. Boston, Beacon Press.
- Needham, Rodney, *Right and Left: Essays on Dual Symbolic Classification*. Chicago, University of Chicago Press, 1973.
- Nelson, Daniel, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States 1880-1920*. Madison, University of Wisconsin Press, 1975.
- Nelson, Daniel, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. Madison, University of Wisconsin Press, 1980.
- Newman, William H., *Administrative Action: The Technique of Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1951.
- Odiorne, George S., *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership*, Marshfield, Massachusetts, Pitman, 1965.
- Olmstead, Victor H., «The betterment of industrial conditions». En *Bulletin of the Department of Labor*, No. 31 (1900), pp. 1117-1156. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- ORSA Committee on Professional Standards, «The nature of operations research». *Operations Research*, 19 (1971), pp. 1138-1148.
- O'Toole, J.J., «Corporate and managerial cultures». En C. L. Cooper, compilador, *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979, pp. 7-28.
- Ouchi, William G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1981.
- Ouchi, William G. y Raymond C. Price, «Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on OD». *Organizational Dynamics*, 7 (1978), pp. 24-44.
- Owen, Robert, *A New View of Society, or Essays on the Principle of the Formation of the Human Character and the Application of the Principle to Practice*. Londres, Richard Taylor, 1813.
- Park, Robert E., «Industrial fatigue and group morale». *American Journal of Sociology*, 40 (1934), pp. 439-446.
- Parsons, Talcott, *The Social System*. Nueva York, Free Press, 1951.
- Pascale, Richard T., «Fitting new employees in the company culture». *Fortune*, 109 (1984), pp. 28-43.
- Pascale, Richard T. y Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Nueva York, Simon and Schuster, 1981.
- Pennock, George, «Industrial research at Hawthorne». *Personnel Journal*, 8 (1930), pp. 296-313.
- Peters, Thomas J., «Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done». *Organizational Dynamics*, 7 (1978), pp. 3-22.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*. Nueva York, Harper and Row, 1982.
- Pettigrew, Andrew, «On studying organizational cultures». *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979), pp. 570-581.
- Pettigrew, Andrew, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, Basil Blackwell, 1985.
- Pierson, Frank C., *The Education of the American Businessman: A Study of University College Programs in Business Administration*. Nueva York, McGraw-Hill, 1959.
- Piore, Michael J., y Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Nueva York, Basic Books, 1984.
- Pondy, Louis R., Peter J. Frost, Gareth Morgan y Thomas C. Dandridge, *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1983.

- Roethlisberger, Fritz J., y William J. Dickson, *Management and the Worker: Technical versus Social Organization in an Industrial Plant*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1934.
- Roethlisberger, Fritz J., *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1939.
- Rogers, Carl, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, Houghton Mifflin, 1961.
- Rostow, Walt W., *The World Economy: History and Prospect*. Nueva York, Macmillan, 1978.
- Rostow, Walt W., *Why the Poor Get Richer and the Rich Slow Down*. Austin, University of Texas Press, 1980.
- Salvati, Michele, «Political business cycles and longwaves in industrial relations: Notes on Kalecki and Phelps Brown». En Christopher Freeman, compilador, *Longwaves in the World Economy*. Londres, Francis Pinter, 1984, pp. 202-224.
- Schein, Edgar, *Process Consultation*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969.
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Schumpeter, Joseph A., *The Theory of Economic Development*. Boston, Harvard University Press, 1934.
- Schwartz, H., y S. M. Davis, «Matching corporate culture and business strategy». *Organizational Dynamics*, 10 (1981), pp. 30-48.
- Scott, William G., *The Social Ethic in Management Literature*. Atlanta, Georgia State College, 1959.
- Shapiro, K. P., «Corporate culture can be changed three ways». *Business Insurance*, 17 (1983).
- Sheldon, Oliver, *The Philosophy of Management*. Londres, Pitman, 1923.
- Shenhav, Yehouda, «Manufacturing uncertainty or uncertainty in manufacturing: Managerial discourse and the rhetoric of organizational theory». *Science in Context*, (1994).
- Silverzweig, S., y R. F., 1976 «Changing the corporate culture». *Sloan Management Review*, 17 (1976), pp. 33-49.
- Simon, Herbert A., *The New Science of Management Decision*. Nueva York, Harper and Row, 1960.
- Sterman, John D., «A longwave perspective on the economy in the 1990s». *Bank Credit Analyst*, 42 (1990), pp. 28-47.
- Stern, Robert N., «Methodological issues in quantitative strike analysis». *Industrial Relations*, 17 (1978), pp. 32-42.
- Stevens, George A., y Leonard W. Hatch, «Employers welfare institutions», en *Third Annual Report of the Commissioner of Labor*. Albany, New York State Department of Labor, 1994, pp. 225-329.
- Sutton, Francis X., Seymour E. Harris, Carl Kaysen y James Tobin, *The American Business Creed*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956.
- Taylor, Frederick W., «A piece rate system: A step toward partial solution of the labor problem». *American Society of Mechanical Engineers Transactions*, 16 (1895), pp. 856-893.
- Taylor, Frederick W., *Shop Management*. Nueva York, Harper, 1903.
- Taylor, Frederick W., *The principles of Scientific Management*. Nueva York, Harper, 1911.
- Thompson, James D., *Organizations in Action*. Nueva York, McGraw-Hill., 1967.
- Toennies, Ferdinand, *Community and Society*. Nueva York, Harper and Row, 1957 (Originalmente publicado en 1887).
- Tolman, William Howe, *Industrial Betterment*. Nueva York, Social Service Press, 1900.
- Towne, Henry R., «The engineer as an economist». *American Society of Mechanical Engineers Transactions*, 7 (1886), pp. 428-432.
- Towne, Henry R., «Gain sharing». *American Society of Mechanical Engineers Transactions*, 10 (1889), p. 618.
- Trahair, Richard C.S., *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. New Brunswick, Transaction Books, 1984.
- Trefethen, Florence H., «A history of operations research». En Joseph F. McCloskey y Florence H. Trefethen, compiladores, *Operations Research for Management*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1954, pp. 3-36.
- Ulrich, Wendy L. 1984 «HRM and culture: History, ritual, and myth». *Human Resource Management*, 23 (1984), pp. 117-128.
- U.S. Bureau of Labor Statistics, «Welfare Work for Employees in Industrial Establishments». *Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics*, # 220. Washington, D.C., Government Printing Office, 1919.
- U.S. Department of Labor, *Handbook of Labor Statistics*. Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1942.
- U.S. Department of Labor, *Handbook of Labor Statistics*. Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1980.
- U.S. Department of Labor, *Handbook of Labor Statistics*. Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1989.
- Uttal, B. 1983 «The corporate culture vultures». *Fortune*, 108 (1983), pp. 66-72.
- Van Duijn, J. J., *The Longwave in Economic Life*. Londres, Allen and Unwin, 1983.
- Van Maanen, John, «The fact of fiction in organizational ethnography». *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979), pp. 43-101.
- Van Maanen y Gideon Kunda, «Real feelings: Emotional expression and organizational culture». En Barry M. Staw y L. L. Cummings, compiladores, *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1989, pp. 43-104.
- Van Zelst, Raymond H., «Sociometrically selected work teams increase production». *Personnel*, 5 (1952), pp. 175-185.
- Von Glinow, Mary Ann, *The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees*. Cambridge, Massachusetts, Ballinger, 1988.
- Vroom, Victor H., «A new look at managerial decision making». *Organizational Dynamics*, Spring (1973), pp. 66-80.
- Walton, Richard E., y Roben B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
- Weber, Max, *Economy and Society*. Berkeley, University of California Press, 1968 (Publicado originalmente en 1922).

White, Alfred T., *Improved Dwellings for the Laboring Classes: The Need, and the Way to Meet It on Strict Commercial Principles, in New York and Other Cities*. Nueva York, G. P. Putnam, 1879.

Whitehead, T. North, *Leadership in a Free Society: A Study in Human Relations Based on an Analysis of Present-Day Industrial Civilization*. Cambridge, Harvard University Press, 1936.

Whitehead, T. North, *The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1938.

Whyte, William F., *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry*. Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

Whyte, William H., Jr., *The Organization Man*. Garden City, New York, Doubleday, 1956.

Wilkins, Alan, *Organizational stories as an expression of management philosophy*. Tesis de Ph.D. no publicada, Stanford University, 1979.

Wilson, Sloan, *The Man in the Grey Flannel Suit*. Nueva York, Simon and Schuster, 1955.

Wren, Daniel A., *The Evolution of Management Thought*. Nueva York, Ronald Press, 1972.

