

# Administración y Organizaciones<sup>1</sup>

## Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo

Jenny Martínez Crespo<sup>2</sup>

### RESUMEN

El presente artículo ofrece al lector un recorrido por el proceso evolutivo del pensamiento administrativo y organizacional de finales del siglo XIX hasta nuestros días.

Inicialmente encontrará el pensamiento administrativo clásico y sus principales exponentes: F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber y E. Mayo; además de definir la contribución de ellos a la edificación del pensamiento administrativo contemporáneo.

Antes de entrar al enfoque administrativo contemporáneo y sus principales exponentes, el lector podrá entender el punto de quiebre que existe entre este pensamiento y el clásico, a partir de los aportes que la Teoría General de Sistemas le hace a la administración.

Finalmente, un repaso por las últimas cuatro décadas del siglo XX permite al lector centrarse en las propuestas emergentes de fin de siglo que permean el pensamiento administrativo y lo conducen a preguntas clave de renovación y cambio frente a la gran paradoja que se presenta en el nuevo siglo.

A pesar de tener sistemas complejos auto-organizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre a través de procesos continuos de retroalimentación y aprendizaje organizacional, insistimos en seguir buscando la receta mágica que nos permita gestionar estas organizaciones; que lejos de ayudarnos a entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, nos llevan a globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas administrativos y sus soluciones.

## PALABRAS CLAVE

Pensamiento administrativo clásico y contemporáneo, pensamiento emergente, punto de quiebre, teoría general de sistemas, calidad total, cultura organizacional, comunicación, tecnología, información y virtualidad, creatividad e innovación, competitividad, conocimiento y aprendizaje, confianza y cooperación.

## ABSTRACT

The following article offers the reader a journey through the managerial and organizational thinking evolution process from the late 1800s up to the present.

The journey starts by studying the classical managerial thinking and its most characteristic individuals such as: F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber and E. Mayo; the reader will also find their contributions to the contemporary managerial thinking creation development.

Previous to a deep analysis of the contemporary managerial thinking and its most significant characters, the reader will be able to identify the rupture moment between the contemporary managerial thinking and classical thinking by means of the contributions the General System Theory provides to the management science.

As a final point, the reader will conclude this journey by going through the last four decades of the XX century. This allows him to focus on the end-of- the- century emerging proposals which gently merge with the managerial thinking and leads him towards his own questioning about evolution and change matters contrasting the new century's big paradox.

Despite the fact of having complex self-organized systems which are capable of adapting to chaos and uncertainty throughout permanent organizational feedback and learning processes, we insist on the constant quest for the "magical recipe" leading to appropriately manage these organizations. These magical elements lead us to globalize, synthesize, minimize and unify the administrative hassle and its solutions instead of leading us to understand the complexity and emergence of the organizational structures.

## KEY WORDS

Contemporary and classical managerial thinking, emergence thinking, rupture moment, general system theory, total quality management, organizational culture, communication, technology, information and virtuality, creativity and innovation, competitiveness, knowledge and learning, trust and cooperation.

# 1. Pensamiento administrativo clásico

El pensamiento administrativo clásico intenta dar respuesta a los desafíos que trajo para la administración el denominado "Gigantismo" de las organizaciones, a través del predominio de un racionalismo de tipo económico cuyo objetivo era la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, aspectos que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas. Este pensamiento apunta a lograr una máxima eficiencia ubicando "El hombre correcto en el puesto correcto", haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (*Homo Economicus*).

Cuatro son los personajes que se convertirán en hitos de este pensamiento administrativo clásico: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Elton Mayo, con propuestas claras que constituyen los pilares sobre los cuales se construirá y se desarrollará todo un siglo de evolución de este pensamiento, caracterizado por una respuesta a intereses capitalistas, un enfoque de comportamiento interno de la organización, la división entre quien piensa y quien ejecuta, la metáfora de la máquina (del reloj), el privilegio de la productividad y la eficiencia por encima de todo, el *Homo economicus* y el reconocimiento del Ser Social.

La Administración Científica de FW. Taylor se alimenta, a su vez, de las propuestas de dos grandes personajes de la economía clásica: Adam Smith y Charles Babbage.

Adam Smith, inventor de la ciencia económica, alaba las virtudes de la división del trabajo, presentándolo como uno de los procesos más decisivos y beneficiosos para el capital. Uno de sus principios más evidentes es la idea de división del trabajo junto con la de especialización. Considera

que las virtudes de la división del trabajo son: la aceleración de la producción y ganancia de tiempo, el incremento de habilidades y el mejoramiento en la capacidad de innovar. Otro de sus principios importantes es la idea de mercado como el regulador de los intercambios entre los individuos, el cual no está regulado por ninguna autoridad central, sino por una "mano invisible" que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales del personal en la búsqueda de beneficios personales, que de todas maneras repercuten en el interés general.

Uno de los postulados más importante de Charles Babbage fue la idea de la reducción del costo de producción para poder vender mercadería de la manera más rentable posible. En concordancia con Smith, cree que la competencia presiona los precios a la baja, ocasionando una producción con un mínimo costo, siempre y cuando el objetivo sea vender menos caro y al mismo tiempo evitar pérdidas. La formulación de su principio parte de la clara preocupación de saber cómo podría un fabricante abaratar los costos de producción en detrimento de los salarios pagados a sus trabajadores; preocupación enfocada principalmente en la necesidad de comprar la exacta cantidad y calidad de trabajo necesario para cada tarea precisa que permita una mayor subdivisión del trabajo. A diferencia de Smith, no se trataba de ganancia en tiempo, habilidades incrementadas o innovación, sino del precio que se paga por ademanos y capacidades limitadas y específicas. Más que la búsqueda de la productividad, fue su interés la reducción del valor del trabajo por medio de la división de actividades con cualidades limitadas y simples.

Para Taylor (1916), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos constitutivos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge así la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño del mismo; de esta forma descompone

las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.). A partir del análisis de la forma como un trabajo es llevado a cabo, es posible eliminar las etapas innecesarias, los movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas, y así, diseñar un nuevo método; esto permite fijar estándares de trabajo (aspecto que en buena parte ha sido el resorte de la ingeniería industrial) a través de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción.

Taylor desarrolla la idea de la Organización Racional del trabajo (ORT), la cual se dedica a estudiar la forma de mejorar los resultados de la productividad a través del rediseño del método de trabajo. Adicionalmente se plantea la distinción entre producción y productividad, afirmando que la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad y depende del entrenamiento de cada uno. Como conclusión a su trabajo, Taylor propone cuatro principios: el estudio científico del trabajo, la selección científica y preparación del obrero, la colaboración cordial entre dirigentes y obreros y la división del trabajo y la responsabilidad casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros.

El pionero de la Doctrina Administrativa es Henry Fayol (1916), quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; desde una perspectiva funcionalista afirma que la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. Al respecto afirmaba que "la función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa" (Fayol, 1917).

Sus principales aportes a la teoría administrativa fueron: el proceso administrativo, los famosos

catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales. Aunque hoy en día las seis operaciones pueden parecer bastante obvias, adquieren importancia por su presentación sistémica. La sexta operación, la administración, está constituida por cinco elementos que constituyen el Proceso Administrativo (prever, organizar, dirigir, integrar y controlar).

Max Weber (1921) propone, a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, el ideal tipo de organización: la burocracia. Un tipo de administración legal y racional susceptible de aplicación universal, incluso, en la vida cotidiana, donde dominación es primariamente administración. El tipo más duro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aún cuando ésta sea por competencias legales. Weber conceptualizó la pirámide jerárquica; quienes lo siguieron, la eternizaron.

Weber elabora en paralelo los tipos ideales de organización, modelos conceptuales de las actividades sociales, de las éticas y de la dominación; de esta forma, para él existen cuatro tipos de actividades sociales, dos tipos de éticas y tres tipos de dominación. Supone la existencia de un cuadro administrativo para ejercer dicho control (Burocracia), cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima. En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

Tres son los conceptos weberianos que más han influenciado la teoría administrativa: el concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del modelo burocrático; adicionalmente, su enfoque estructuralista destaca el concepto de racionalidad, que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas.

Finalmente Elton Mayo es considerado el iniciador de la Escuela de las Relaciones Humanas. A partir de las consideraciones de F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) sobre la organización industrial entendida como un sistema social, surge el interés de Mayo por realizar los estudios de la planta de Hawthorne (1923–1932), donde la administración “descubrió” el factor humano con la conocida “iluminación” que dio origen a la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela, al reconocer al hombre como un “ser social”, determina que la organización es un organismo social, aceptando que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, destacando la presencia de grupos y de líderes informales.

Estos personajes demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo, sin tener en cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización global de la empresa. De acuerdo con ellos las actividades del grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones se pueden considerar como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones. Hay muchos aspectos de la vida social de una empresa que no se encuentran representados en la organización formal.

En esencia, el pensamiento administrativo clásico se sustenta en los planteamientos teóricos de cuatro grandes pensadores F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber y E. Mayo; caracterizados por: *Una respuesta a intereses capitalistas, Un enfoque de comportamiento interno de la organización, La división entre quien piensa y quien ejecuta, La metáfora de la máquina (del reloj), Se privilegia la productividad y la eficiencia por encima de todo, El Homo economicus, El reconocimiento del Ser Social.*

## 2. Punto de quiebre: Teoría general de sistemas

El paradigma neoclásico surge en una época de gran expansión económica, posterior a la crisis de

1929, que trae consigo una gran complejidad en las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea del proceso administrativo planteado por Henry Fayol mucho más fortalecido, que lleva a considerar el paradigma del hombre administrativo.

Este nuevo enfoque arranca a partir de los planteamientos del biólogo Ludwing Bertalanffy en la Teoría General de los Sistemas, que en 1940 fue adaptada a la administración por Kast y Kahn. Una década después, Herbert Simon (1950) desarrollo su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “Racionalidad limitada” que aportó una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales. Posteriormente surgen los planteamientos de Peter Drucker acerca de la administración por objetivos y el propio Andrews (1963) desarrolla el modelo de Planeación Estratégica.

Este enfoque cambia el rumbo de las teorías organizacionales, no en particular porque estuviera interesado en aportar a la administración, pues no era su idea y menos su interés, sino porque mediante su teoría el propio objeto de estudio de la administración, es decir, la organización, empieza a mirarse como un sistema social inmerso en un suprasistema llamado sociedad y en particular a reconocerse como un componente vital de esta.

Una de las primeras y más importantes contribuciones de este enfoque la brinda Katz y Kahn (1966): “Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente”.

La Teoría General de los Sistemas aparece como un elemento integrador y como base de

entendimientos de las teorías organizacionales; en este sentido su estudio se convierte en algo de carácter imperativo. Su aplicación arranca con la definición de lo que es un sistema y su tipología (nueve niveles según K. Boulding), sus características (holística, con límites específicos, relacionados de interdependencia, compuesto por dos o más partes). Intervienen en su conceptualización, ideas como la expuesta por Homans en la que describe los componentes de un sistema social como tareas, interacciones y sentimientos de la gente, los cuales son interdependientes, así como la de sistema abierto (Parsons) en el cual se resaltan sus características de capacidad de adaptarse, lograr sus metas, integrar sus partes, permitir el mantenimiento de valores y patrones de interacción.

Uno de sus aportes más relevantes es el tratamiento de sistema abierto, opuesto a la concepción de la teoría tradicional que veía la organización como un "sistema cerrado", es decir, sin interacción con su ambiente. Otro aporte valioso para la teoría de las organizaciones, es el hallazgo de factores que determinan la estructura y el sistema de administración de las organizaciones como la tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno y el tamaño de la estrategia. En esencia, sus aportes fueron valiosos en la medida en que nos ayudan a la comprensión de las organizaciones, ya que esta teoría intenta captar los sistemas sociales desde su estructura, procesos y funciones, las relaciones con sus componentes, todo esto subyacente a un sistema más general.

En suma, con la aparición de la TGS el pensamiento administrativo sufre un proceso de apertura mental; en otras palabras, es un enfoque organizacional abierto, con énfasis en el ambiente y sus exigencias sobre la dinámica organizacional; que reconoce una constante interacción con el medio, un continuo proceso de intercambio, comunicación y retroalimentación; asume las ideas de auto-control y auto-organización, el reconocimiento del entorno y del ser humano como *sujeto* de acción; hace suyo el enfoque de contingencia, el posicionamiento del funcionalismo, y finalmente nos lleva a la

desaparición del ser humano... quien termina fusionándose con el sistema y siendo un subsistema más de éste.

### 3. Enfoque administrativo contemporáneo

Este enfoque se desarrolla posterior a la segunda guerra mundial y se caracteriza por la preocupación de temas como lo social y lo humano; la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y en general todo aquello que tiene que ver con el "Homo social". Se da así el desarrollo del pensamiento administrativo contemporáneo, sustentado en enfoques administrativos más complejos y estructurados, gracias a acelerados desarrollos tecnológicos, entornos en constante cambio, mercados más competitivos y exigentes y cambios acelerados en los procesos de comunicación, innovación y desarrollo.

Entre finales de los años sesenta y la década de los setenta, surgen enfoques administrativos que intentan responder a esta nueva contextualización económica, administrativa y organizacional. En este sentido se mencionan: la Administración por Objetivos APO (Drucker) y el desarrollo de la Estrategia (Chandler, Mintzberg); la Toma de decisiones (Simon); el Enfoque Político (Mintzberg, Morgan); Japón y su filosofía de la calidad total y mejoramiento continuo (Deming, Juran, Ishikawa); y la Cultura organizacional (Jaques, Goffman, Barnard, Selznik, Amado, Trévenett, Firsirotu).

La década de los ochenta facilita la aparición de enfoques más radicales y globalizadores, que permiten la mundialización y la liberalización de la economía; la competencia se convierte en la apuesta más fuerte de la administración. Se habla de temas como la Reingeniería, el Outsourcing, el Benchmarking y las nuevas tendencias sobre el teletrabajo. Presenta énfasis en temas como la globalización, la reducción de costos, la competitividad y estimula la generación de valor agregado de carácter individual. Estimula la

incorporación de nuevas tecnologías de la información y se orienta más hacia los procesos que hacia las tareas, buscando un trabajador polivalente y reemplazando aquel trabajador súper-macro-especializado.

Finalmente, la década del noventa se caracteriza por enfoques que responden a condiciones y características cambiantes y volátiles del entorno: una gran revolución tecnológica; un acelerado desarrollo de la cibernética, la informática y los procesos de comunicación; organizaciones inteligentes; mercado electrónico y transacciones en tiempo cero; y la construcción de tejido organizacional a partir de la comunicación, la información y el aprendizaje.

### 3.1 Años 70

**Administración por objetivos** (Peter Drucker). La dirección por objetivos y auto-control hace referencia a la orientación que debe tener la empresa comercial: "preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común", en donde todos los empleados deben tener como fin aportarle a la organización desde sus funciones y tareas asignadas, sin perder de vista los objetivos generales de la misma. Así los dirigentes tienen como función lograr que los trabajadores tengan propósitos y esfuerzos encaminados hacia una meta en común, para saber qué se quiere de ellos y el trabajo que deben desempeñar. Para Drucker la empresa tiene tres factores de desorientación: la tarea especializada del gerente, la estructura jerárquica de la gerencia y las diferencias de visión y de trabajo con el aislamiento en los niveles de la gerencia. Igualmente diferencia tres tipos de gerentes: el primer tipo sabe que requiere su trabajo y realizará las labores necesarias para hacerlo todo de la mejor manera en sus actividades diarias, pero no es un gerente ni lo será jamás; el segundo es especialista y muy eficiente, sin embargo, no estaría aportando al beneficio general de la empresa, si no se le relaciona con las necesidades del todo; el verdadero gerente es aquel que dirige su mirada a la empresa en general preocupándose por cumplir su razón de

ser sin caer en actividades funcionales. Otro punto de igual importancia es la idea de auto-control.

**La toma de decisiones administrativa** ¿La decisión, un poder que se atribuye o una habilidad que se desarrolla? Para G. Morgan (1986), constituía un reto crear nuevas formas de organización que dispersen las capacidades parecidas al cerebro a través de una iniciativa, antes que confinarlas a unidades o partes especiales. El fundamento nuclear de la escuela de la toma de decisiones no se basa exclusivamente en los sistemas de información, sino en las capacidades y habilidades para filtrarla y procesarla. El conjunto del sistema, funcionará como una vasta red recolectora de datos, que se hará convergir en el centro de la empresa o en la alta dirección. Según los niveles de decisión, se observa cómo el nivel de rutinas de producción física desvaloriza y despoja de su capacidad de decisión, al trabajo subalterno e inferior, como lo describe Aktouf (1998) "el empleado ejecutor no inteligente". Cada aspecto del funcionamiento organizacional depende del proceso de información: de los sistemas de información, del manejo de la información y de las herramientas de ayuda a la decisión.

Se entrecruzan entonces dos aspectos importantes: por un lado el deseo por racionalizar y hacer penetrar en todos los niveles la mecánica del tratamiento de la información, corriendo el riesgo de extender a toda la vida organizacional la transformación del carácter humano en "frías máquinas de calcular, precisar y decidir", bien lo precisó Chris Argyris. De otra parte conviene situar en su lugar la consideración de subvaloración sobre la capacidad de reflexión y creatividad, como una condición exclusiva de quienes se encuentran en las escalas más altas.

Es importante aclarar que el proceso de decisión no puede volverse el centro ni mucho menos el fin (Simon: 1947). Una decisión satisfactoria no podrá ser totalmente neutra y satisfactoria para todos. Por otro lado la racionalidad individual en los ámbitos empresariales estará mediatizada por una "racionalidad dominante," según los intereses

representados, las circunstancias y los actores estarían aprisionados en lógicas que escapan a su control y determinan, sin su concurso, las orientaciones de las decisiones tomadas. Es en la toma de decisiones que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se presentan los roles, las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa.

**Planeación estratégica.** Desde la famosa sentencia de Chandler (1962), "la estructura sigue a la estrategia" el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado de tal manera que Mintzberg (1998) ha identificado diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico.

En primer lugar, distingue los enfoques normativos, es decir, aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan: Escuela de la concepción (60's), Escuela de la planificación. (60's y 70's) y la Escuela del posicionamiento (80's).

En segundo lugar, se refiere a los enfoques descriptivos que consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia, interesándose menos en la formulación de un comportamiento ideal y profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia. Los dos primeros enfoques explican comportamientos individuales de las estrategias: Escuela del espíritu empresarial y Escuela cognitiva. Los siguientes enfoques descriptivos involucran otros actores y fuerzas en la formulación de la estrategia: Escuela del aprendizaje, Escuela del poder, Escuela cultural y Escuela del medio ambiente.

Finalmente plantean los enfoques taxonómicos: Escuela de la configuración.

La planeación estratégica se desarrolló a partir de los años sesenta, cuando la mayoría de las organizaciones y en particular el medio ambiente que las rodea deja de ser tan apacible, los mercados

empiezan a cambiar y la competencia a hacerse cada vez mas fuerte. Como respuesta a estas circunstancias se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica y empezó a notarse cómo las empresas que usaban bien dichas herramientas, superaban a aquellas que no lo hacían.

El proceso de planeación comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la organización puede seguir, tomando en cuenta toda la información proveniente del entorno tanto interno como externo. La planeación estratégica generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en el cual está inscrita. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como, por ejemplo, las necesidades de los clientes, lo que está haciendo la competencia, los recursos de que se dispone, de manera que se pueda tener claridad en cuanto a la definición de su misión; es decir, su razón de ser, esa particularidad con la cual va a entrar a competir. Este es uno de los pasos más importantes cuando se habla de planeación estratégica y, por lo tanto, se debe definir muy bien, de manera que se ajuste a ella y permita su actualización.

Teniendo en cuenta que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones acerca de cada detalle del ambiente futuro de un plan; por lo tanto, en la práctica se tiende a restringir la empresa a aquellas opciones que tengan mayor influencia en su operación, se toman las opciones más racionales y de menor riesgo, pasando muchas veces por alto aquellas oportunidades que implica una alta incertidumbre.

**La filosofía de la calidad total y la productividad** (Deming, Juran, Ishikawa). El control de calidad es un instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones, cuyo objetivo central es intentar disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la



organización, que se expresa en utilidades. Estas utilidades deberán ser compartidas con los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad en general. Para lograr esto se apoya fundamentalmente en la educación sobre las técnicas, las operaciones y las tareas, para todo el personal en todos los niveles: "se estudia para no cometer errores", se incide en la voluntad de "colaboración de todos los trabajadores" usando el mecanismo de formar grupos (círculos de calidad) en colaboración con otros grupos, de tal manera que el trabajador y los supervisores ejercen control y evaluación sobre las actividades que se recojan, las sugerencias que se evalúen y apliquen aquellas que se considere responden a la maximización del objetivo (recomendación presente en Fayol).

Las actividades de los círculos de calidad deben ser acordes con la naturaleza humana para ser aplicables en cualquier parte del mundo. Es decir, deben adaptarse a la realidad social donde se apliquen. Si esta regla no se observa, el fracaso es de esperar. Hacer lo que se debe hacer es colocar el objetivo en situación de prosperidad sentida como necesidad para el trabajador en relación con satisfacer los requisitos de los consumidores lo que coloca en posición de consulta (hechos y datos), innovación y creación para la competitividad y rentabilidad de los productos.

El círculo de calidad procura eliminar el ausentismo y la rotación de personal, al proponer que el trabajo sea fuente de satisfacción y de interés para el factor humano (aspecto planteado ya en el enfoque de las relaciones humanas); para esto hay una regla compensatoria: no sobre mayores salarios, pues en causa de ausentismo, la eficiencia no debe compensarse en dinero; el dinero debe ser suficiente para sobrevivir y alcanzar a cumplir ciertas aspiraciones básicas, pues un exceso de él es fuente de corrupción frente al interés para con el trabajo; se debe mantener la necesidad de trabajar más para ganar más, pero no mucho más. De tal manera resalta un sistema de valores como la satisfacción del trabajo bien hecho, la felicidad de cooperar con los otros y el gozo de la superación personal.

**El estudio de la cultura organizacional y la organización como cultura**<sup>3</sup>. La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiriera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986).

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor pluralidad. Así, de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se ve en los 70 que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales (Trévenett, 1992). Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito, dado que cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir, una cultura única y particular (Trévenett, 1992).

De otro lado, el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa que, a finales de los 70 y principios de los 80, irrumpió con una gran fortaleza y dominio en los mercados internacionales, con altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica, según los teóricos de las organizaciones, por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional (Morgan, 1980).

Dicha transformación japonesa le demostró en los 80 al sorprendido Occidente que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando, a su vez, que los paradigmas administrativos tradicionales

resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones (Allaire Firsirotu, 1988), más si consideramos que las problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, lo que exige mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de la gestión organizacional.

Dos de los paradigmas que dominan el campo de la cultura organizacional son: el paradigma funcionalista de la "Corporate Culture" y el paradigma humanista radical. El discurso de la "cultura corporativa" se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tiendan a servir a los propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento y ganar la cooperación de los trabajadores tiene la ventaja de proporcionar, a quienes la utilizan, una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones.

Cuando se habla de cultura se refiere a los módulos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes, mitos, ritos. Es decir, que al hablar de cultura realmente se está hablando de un proceso de estructuras reales que permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones, y situaciones de modos distintos. Se puede decir que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, también se puede ver que la cultura es algo más que seguir unas reglas.

Los seguidores de la idea humanista-radical utilizan una perspectiva histórica que permite insistir sobre el contexto en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. En este sentido, la emergencia de subculturas puede provenir de las bases de la sociedad, de las estructuras culturales de los miembros y del funcionamiento y la organización misma de la empresa.

Recientemente las organizaciones son comparadas con sociedades miniatura por analogías

predominantes, metáforas que expresan que las organizaciones son como sistemas socioculturales, por ende, según la tradición de las relaciones humanas y el concepto de realización de sí mismo, se verifica por políticas y procesos el hecho de que el hombre tiende a la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional; es decir, que las organizaciones desean terminar por reflejar en la elección de sus metas y estrategias, los valores, las necesidades y preferencias de sus fundadores o de sus mandos superiores, es decir, de ciertos miembros de la organización y no de todos.

Entonces las organizaciones son mini-sociedades que tiene sus propios patrones o modelos de creencias compartidas, divididas, y soportadas por varias normas operativas y rituales que pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta. A la cabeza de la contracultura en la organización están, por supuesto las promovidas por los sindicatos que son, en efecto, contra organizaciones, ya que su existencia deriva del hecho de que los intereses del empleado y los de la empresa no coinciden.

La metáfora cultural tiene sus ventajas y limitaciones, como todo; la mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico e incluso mágico, de muchos de los aspectos más relacionados de la vida de la organización.

### 3.2 Años 80

**Reingeniería** (Hammer and Champy -1993). Se refiere a un cambio total de las prácticas productivas y administrativas de la empresa; significa "empezar de nuevo", es decir, no se trata de recomendar nada, de componendas en el sistema existente para que funcione mejor; significa abandonar los procedimientos establecidos hace ya mucho tiempo y examinar otra vez, despreviamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente; en otras palabras,

se trata de establecer nuevas formas de administración, procedimientos, ejecución de tareas. Champy resalta la relación que existe entre Reingeniería y cambio total ya sea porque se está en graves dificultades -donde ya no se tiene remedio-, porque se detectan futuros problemas o, aun, cuando se está funcionando perfectamente.

**Benchmarking competitivo** (Michael Spendolini -1994). Aparece en los años 80 con la experiencia de Xerox, como un proceso útil para la recopilación de información clave de la competencia y de cualquier organización, a través de la comparación de las prácticas propias con las de las organizaciones consideradas líderes o innovadoras en esa función específica comercial. Había cambiado el paradigma de recopilación de información y análisis organizacional.

Spendolini (1994) lo define como "un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo, de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras adicionales". Está muy vinculado al aprendizaje y al desarrollo profesional, es decir, una herramienta para la organización que aprende de otros. En este sentido, el Benchmarking se utiliza como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, o como un mecanismo activo para mantenerse actualizada en las prácticas más modernas del negocio.

Su implementación exige una adecuada base lógica para su uso, creando la mentalidad del proceso y de sus beneficios en todos sus empleados, lo mismo que la conciencia de que el proceso debe ser utilizado en situaciones específicas y determinadas, es decir, con un objetivo claro y concreto. Por lo general, se usa para apoyar la planificación estratégica, los pronósticos, la generación de nuevas ideas, la comparación entre producto y proceso y la fijación de objetivos. Cualquier cosa observable o mensurable puede ser objeto de Benchmarking; las áreas a las que se

acude con mayor frecuencia son: productos y servicios, procesos de trabajo, funciones de apoyo, desempeño organizacional y la estrategia.

**La Subcontratación** (Outsourcing). Conocido también como Subcontratación, tercerización o externalización, es una de las consecuencias del nuevo liberalismo económico orientado a desregularizar las relaciones laborales, para facilitar que las empresas se concentren en sus procesos críticos, y que lo demás lo entregue a terceros. Esta herramienta permite mejorar y ganar en eficiencia, eficacia y productividad. Es lograr que las empresas se concentren en lo que mejor saben hacer (sus actividades centrales) y que contraten con proveedores externos lo demás para mantener la marcha normal de la organización. En este sentido, la subcontratación está presente en todos los procesos de la empresa: productivos, de bienes y servicio; y en los diferentes modelos de desarrollo en todas las sociedades.

Esta herramienta es importante para la empresa de hoy porque la hace más competitiva, incluso, viable, permite bajar costos, y reduce la carga prestacional. Es una práctica de la especialización del trabajo y de la corriente flexibilizadora de las relaciones laborales. Es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El Outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor, a través del cual se busca que exista una cooperación intensa entre uno y otro, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, para proporcionar así una mejor relación de trabajo.

### 3.3 Años 90

**Comunicación, tecnología, información y virtualidad<sup>4</sup>**. Katz y Kahn (1966) brindan una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica a la administración, al definir la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio. Es tal la

importancia que este enfoque le concede a la información que considera que "los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación" (Everett y Rekha, 1980: 59).

Con la teoría contingencial tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia afuera de la organización. Se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. Este enfoque señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales, y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estos últimos. En consecuencia, no hay una única mejor manera de organizarse.

Este proceso de cambio de la tecnología de la información significa profundos cambios en el interior de la organización y en las relaciones que ellas mantienen entre sí. Basta pensar en el intercambio de datos informatizados, en Internet, en la reingeniería de los procesos y de los sistemas, en el aplanamiento de las estructuras y en las organizaciones virtuales o en red, para convencerse de la metamorfosis organizacional que resulta de la informatización (Pinsonneault, 1996).

En la década de los noventa surgen innovaciones de todo tipo en el área de la tecnología, más aún en la creación de nuevos mecanismos informáticos para agilizar los distintos procesos que puedan darse en el interior de las empresas. Una de las características de esta nueva ola informática son los requerimientos de capital y de conocimientos para su implementación, lo que hizo que su adecuación a las tareas organizacionales fuera lenta.

**La organización virtual.** La virtualidad se refiere a la representación de una estructura que puede realizar la misma función de una estructura original. Es una representación capaz, es decir, que a pesar de no tener las mismas características de una organización tradicional, cuenta con un equipo de trabajo virtual cuyos integrantes operan en diferentes ciudades pero están estrechamente relacionados entre sí, logrando que los procesos

resulten igualmente beneficiosos para la organización. Desde este punto de vista se puede afirmar que la virtualidad se convierte en un reto organizacional para los administradores, puesto que tienen la responsabilidad de hacer que funcione como tal, con menos recursos tangibles y estables, y sí, más bien, cambiantes, que requieren de una formación constante en el tema para no quedarse atrás competitivamente y, por ende, para no perder en el mercado sus clientes.

En este sentido habría que nombrar los diferentes retos que se presentan. El primero de ellos es la apropiación de los recursos tecnológicos, el entendimiento de éstos y la aprehensión de su uso. Lo segundo es interiorizar todas las nuevas características laborales que emergen de este contexto, tales como las modalidades de contratación laboral y los nuevos esquemas y formas de trabajo que surgen de esto: trabajo en casa, permanente conexión a Internet, trabajar en cualquier lado y tiempo, entre otras; así como la nueva realidad económica mediada por lo virtual y que modifica las formas de medir y de asegurar el rendimiento. (Para esto habría que tomar en cuenta las diferentes formas de organización virtual que se gestan: Referencia bibliográfica).

**Oficina virtual:** Se caracteriza porque sus miembros están geográficamente dispersos, "se trabaja en cualquier sitio a cualquier hora". Los equipos de trabajo se constituyen según su experiencia, expertismo y responsabilidad. Las personas que los conforman pueden trabajar juntas en el proyecto y se separan una vez el trabajo específico se cumple.

**Cadena de valor virtual:** Las principales actividades son implementadas vía electrónica, por lo tanto se utilizan las redes de comunicación a distancia como la Internet. Para una organización, el costo de una transacción virtual representa la décima parte del costo de una tradicional, debido a la reducción de personal, de arrendamientos de oficinas, entre otros.

**Empresa Red:** La colaboración es la esencia de los negocios; varias firmas pueden colaborar entre ellas para lograr fines concretos que estén en

beneficio de todos. Estas empresas participan en la red poniendo como contribución unos recursos económicos y sobre todo de conocimiento.

**Creatividad e Innovación.** En las organizaciones complejas la creatividad y el aprendizaje se dan no solo en las estructuras establecidas (jerarquía), sino que generan efectos interesantes en las redes de las que ellas forman parte, entendiendo redes como estructuras flexibles, no jerárquicas, espontáneas y adaptables, que facilitan y favorecen ampliamente la creatividad organizacional.

La creación de redes de apoyo facilita la actividad de creación en la medida que aporta seguridad a la organización. Gracias a estas redes de relaciones, las organizaciones complejas pueden ser consideradas sistemas abiertos en constante intercambio con el ambiente, donde se facilita, a la vez, la convivencia de reglas y la flexibilidad, lo que se denomina estadio de paradoja.

Jaime Ramírez Faundez (1997), al abordar el tema de la Empresa Valor – Conocimiento<sup>5</sup> en un mundo de creciente complejidad e incertidumbre en el cual la dinámica del cambio se acelera cada día más, hace énfasis en una problemática que no es exclusivamente organizacional, "sino que se extiende a todas las áreas del saber" y que "evidencia una nueva forma que está asumiendo la precariedad y fragilidad del proceso cognitivo racional, concebido para "ordenar" y sistematizar una "regularidad" que permitiese la previsión y la manipulación de la realidad". En cuanto se inicia la comprensión teórica de las innovaciones surgidas en el seno de las organizaciones, aparecen nuevas innovaciones que refutan las anteriores y vuelven obsoletos los intentos realizados para la comprensión teórica de las mismas. En otras palabras, para Ramírez (1997) "todavía nos encontrábamos asimilando un nuevo conocimiento cuando ya éste debe ser desechado por otra interpretación más nueva, más pertinente y precisa de la realidad".

De acuerdo con Ramírez (1997) se pueden observar tres grupos de problemas a partir de los

cuales es posible distinguir los rasgos esenciales de las tendencias y procesos de esta nueva realidad: "*innovación y complejidad; empresa valor-conocimiento como sistema cognoscitivo; y las modificaciones esenciales en el proceso de generación de valor a partir de la superposición de dos patrones distintos de acumulación*". El procesamiento de las interrelaciones que surgen en estos tres conjuntos problemáticos permite una mejor interpretación de la complejidad y la incertidumbre propias de estructuras emergentes. En otras palabras, permite una mejor comprensión, unida a la capacidad de previsión y manipulación más eficaz de la nueva realidad en la que emerge la empresa valor-conocimiento.

En función de la temática de análisis **Creatividad e Innovación**, se hará una revisión más rigurosa de uno de estos grupos problematizadores, el que se refiere a la innovación y al incremento de la complejidad.

Para Ramírez (1997) los oficios artesanales de la preindustria eran aprendidos a través de la acumulación de destrezas y habilidades orientadas a la reproducción perfeccionada de un mismo objeto o de un mismo proceso; aunque la innovación haya estado presente, "esta se reducía a modificaciones que no alteraban el sentido del trabajo y la auto comprensión de la sociedad y la naturaleza que se impregnaba en la obra, cuestiones reservadas a la tradición". En el mundo moderno la innovación juega un nuevo rol apoyado en el desarrollo de la ciencia: su transformación en técnica y el proceso de formación de los individuos en ella; lo que permite la cientifización de la práctica profesional, que adquiere un dominio técnico sobre los procesos objetivados, en la búsqueda constante del incremento de la productividad y del excedente. En este proceso de acumulación se hace necesario, "además de predecir y controlar, dirimir los conflictos; hay que hacer valer los propios intereses y han de encontrarse interpretaciones racionales que legitimen la acumulación y uso de los poderes sociales".

En este sentido, a partir de F.W. Taylor y el desarrollo del pensamiento administrativo contemporáneo,

acudimos a la introducción de la ciencia en el proceso productivo en aras de incrementar la productividad del trabajo a partir de tres procesos simultáneos y combinados (Ramírez, 1997):

Proporcionar los medios necesarios para facilitar el crecimiento ilimitado de la producción al involucrar a la ciencia con el proceso social de producción.

Contrarrestar las tendencias destructivas inherentes a una economía de mercado, permitiendo la regulación de los procesos de producción, de distribución así como formación de precios.

Establecer un orden social en las unidades productivas que comprende normas, valores, lenguaje y formas de comunicación, jerarquías, etcétera.

Bajo esta estructura, las organizaciones propenden por la motivación de las conductas individuales y colectivas hacia el fomento de hábitos que propicien la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el incremento constante de la productividad. Con su posicionamiento en los procesos formales e informales de educación y la aparición de patentes, licencias y derechos de autor se facilita "la estandarización de un modelo industrial y un modelo del saber científico" (Ramírez, 1997), imponiendo un "conjunto de normas, procedimientos, principios y métodos a través de los cuales la comunidad científica considera relevante y/o pertinente la determinación de un problema así como de su resolución" (Ramírez, 1997). Es así como llegamos en términos de Ramírez (1997) al "predominio de una perspectiva en que la evolución del sistema social parece estar determinada por la lógica inmanente del progreso científico y técnico. Emerge una legalidad de la cual se derivan las coacciones materiales concretas a las cuales debe enfrentarse el quehacer social".

La innovación entendida por Ramírez (1997) como la capacidad de integrar nuevos productos,

sistemas y procesos a la esfera del trabajo social es condición decisiva para la adquisición y mantenimiento de la ventaja competitiva por parte de un sujeto económico; misma que al permitir la sobrevivencia de los agentes económicos en el mercado de la competencia globalizada, al mismo tiempo determina las posibilidades de añadir o integrar al proceso de trabajo una nueva forma que está adquiriendo el valor: el valor-conocimiento

En este sentido, la esfera valor-conocimiento facilita proponer nuevas formas de acumulación, no quedarse únicamente en la explotación extensiva o intensiva de la fuerza laboral y de los recursos naturales, sino enfocarse en la capacidad de esa fuerza laboral para aprehender y reproducir de forma creativa los avances científicos y tecnológicos de punta. Más allá de la obediencia, la responsabilidad y la confianza del trabajador, se requiere el despliegue de "sus capacidades simbólico-analíticas para identificar y resolver problemas complejos, generar iniciativas, crear e innovar. Los productos que emergen de este particular uso de la fuerza de trabajo no son estandarizados sino que se diseñan para usos y consumidores específicos, se transan en el mercado global y su ciclo de vida se reduce significativamente" (Ramírez, 1997).

Ello implica concebir a la empresa como un sistema cognoscitivo cuya ventaja competitiva reside en la capacidad de adquirir, elaborar y utilizar información y conocimiento en modo diferenciado con relación a la concurrencia: capacidad de innovar. El proceso de generación de valor se relaciona inherentemente con la posibilidad de producir nuevos conocimientos y de absorber ágilmente los generados por otros productores, lo que, a su vez, obliga a poner en discusión permanente el bagaje cognoscitivo propio. En este contexto, la convergencia entre el saber teórico y práctico es prácticamente total.

Lo anterior tiene múltiples y muy profundas consecuencias para la innovación y el diseño estructural y funcional de la organización económica pero va más allá; afecta a la sociedad

en su conjunto y a las formas de comprensión, legitimación y viabilidad de la acción social.

Surge así una nueva forma de acumulación que lleva a cambiar la relación de libertad a la que está sujeto el individuo y los grupos sociales en el interior del sistema productivo imperante y de las diversas esferas de la vida social que ello permea. Es innegable que la condición necesaria para el desarrollo de procesos creativos es la percepción clara de espacios de libertad que faciliten, permitan y estimulen –incluso premien– la creatividad, más allá del actual paradigma del “quehacer eficiente”.

Surge aquí una paradoja interesante: por un lado se acepta que la primera fuerza productiva es el proceso de innovación deliberado que surge de la libertad creativa que experimenta el sujeto en su diario quehacer; sin embargo, a estos mismos individuos creadores se les limita esta libertad a través de rígidos controles sociales, organizacionales y productivos sustentados en la coacción económica y la competencia, el maximalismo salvaje al cual se enfrentan diariamente las organizaciones, que frustra así todo proyecto emancipatorio y creativo del individuo. “Sin embargo, el efecto de mayor perversión reside en el hecho de que esta contradicción entre la libertad individual –vigilada y orientada al incremento de la eficiencia– y el establecimiento de sistemas centralizados, autoritarios y coactivos se convierten en sí mismos, de manera inmediata y necesaria, en fundamento de la legitimación de un modo de dominación social” (Ramírez, 1997).

Por último, cabe reiterar la importancia de esta nueva forma estructural y funcional que empieza a adquirir la unidad económica encargada de satisfacer las necesidades individuales y sociales de una sociedad globalizada en el umbral del siglo XXI. También, es preciso señalar que en el escenario del cambio paradigmático del quehacer eficiente y de modificaciones esenciales en el proceso de valorización del trabajo social, es imprescindible una adecuación del sistema educativo y de capacitación.

Se hace necesario posibilitar que grupos cada vez más numerosos de individuos adquieran una formación que les permita la apropiación de los códigos culturales propios de la modernidad, incorporándolos a un proceso continuo de aprendizaje que no se justifique en la acumulación mecánica de conocimientos, sino por el contrario, que se base en una búsqueda que admita múltiples sentidos, que propicie y exija la autonomía de los sujetos, condición sine qua non para incentivar la capacidad de innovación, la renovación y la creación en un proceso participativo y multicultural. (Ramírez, 1997)

**Competitividad.** Un tema de fuerte discusión y polémica alrededor de los diferentes proponentes de las teorías organizacionales y administrativas ha sido cómo lograr la máxima productividad, el máximo de eficiencia con el uso racional de los recursos que se poseen; en este sentido, cada una de las teorías –o modelos– hasta aquí expuestos de una u otra manera han intentado resolver este problema. Aunque hoy la pregunta no ha cambiado, este documento pretende llegar a una propuesta “técnica, social y humanamente –ética”.

Muchos autores de la administración han tratado desde su especificidad el problema de la competitividad, para el enfoque científico se estructura a partir de la máxima eficiencia del trabajador a través de la división del trabajo, el rediseño de los procesos y el control absoluto de los mismos, bajo la consigna de que los que piensan y diseñan son los patronos, y los obreros deben limitarse a obedecer las órdenes y seguir al pie de la letra lo estipulado en los manuales de procedimiento, para lo cual han sido contratados.

Para el enfoque humanista, lo anterior es válido, siempre y cuando se tenga en cuenta que el ser humano no es una simple máquina de trabajo, sino que “además” es un ser social que necesita de reconocimiento y de mecanismos de motivación para sentirse satisfecho en su puesto de trabajo.

Para el enfoque reformista, el énfasis sobre el proceso administrativo es la clave del éxito. En otras

palabras, la planificación deberá hacerse a largo plazo a través de la formulación de estrategias efectivas que se transmitan desde la alta dirección a los empleados a partir de políticas, valores y principios fundamentales ampliamente razonados. La organización se plantea desde el rediseño organizacional que propende por estructuras más horizontales que faciliten los procesos de información, comunicación y control; la dirección, desde la cumbre de la pirámide achatada, consciente de la necesidad de lograr la apropiación por parte del empleado de su trabajo y de los fines últimos de la organización, propende por un ambiente más "humano" construido a partir de valores, principios, mitos y rituales compartidos, en suma, la creación de una cultura organizacional que, apoyada en procesos motivacionales y directivos, genere un ambiente de solidaridad, cooperación, trabajo, lealtad y adhesión a la organización. Finalmente, el control es un proceso "menos coercitivo" que permite la flexibilidad a partir del auto-control del empleado, quien desde su subconsciente puede ser mucho más rígido que su patrono.

A partir de aquí se verifican, de acuerdo con Omar Aktouf, dos corrientes diferentes en la forma de asumir la idea de competitividad: por un lado habla de un Paradigma Capitalista Industrial, que se alimenta básicamente en la filosofía organizacional y "de vida" japonesa, liderado hoy por algunos países social demócratas de la Comunidad Europea y los países asiáticos influenciados por el modelo japonés, sustentada en una visión y un compromiso concertado de todos los miembros de la organización, el trabajo en equipo, el reconocimiento y valoración del ser humano y su capacidad de conocimiento, desarrollo permanente, innovación y creatividad, y en el auto-control y la auto-organización; la organización existe por y para el hombre, sin atacar su esencia humana y social, y respetando la naturaleza y el ciclo natural de coexistencia de las especies.

El otro polo es el Paradigma Capitalista Financiero, liderado por el modelo americano de máxima eficiencia, máxima prosperidad, minimización y

racionalización de los costos (donde el recurso que más fácilmente se puede disminuir y racionalizar es el humano), bajo la creencia clásica de que los recursos naturales son renovables e inagotables, por lo tanto, no importa qué tan maximalista y consumista se sea, qué tantos desechos tóxicos y no renovables se generen, todo se justifica en nombre de la competitividad y la eficiencia organizacional.

Un punto importante de diferencia entre estos dos paradigmas es la idea de competitividad subyacente a ellos. Por un lado, el paradigma industrial cree en la confianza, la cooperación y la construcción de redes como una forma de generar desarrollo sostenible, el famoso gana-gana de los vendedores; mientras el paradigma financiero propende por el canibalismo, por el maximalismo, por el consumismo, donde para ganar hay que eliminar al enemigo... En otras palabras, el fin justifica los medios.

En este sentido se ve que una consecuencia de la búsqueda de la máxima eficiencia es la búsqueda de la minimización de la incertidumbre, puesto que ésta reduce las desviaciones de los principios racionalistas. March y Simon (1958) conciben la organización como mecanismos de solución de problemas que confrontan la incertidumbre y que están mediadas por el limitado conocimiento humano. En este sentido, la estructura organizacional es la manifestación de la búsqueda de la certeza, una regularidad específica en los distintos comportamientos (Ranson et al 1973; Salaman 1980) entre los miembros de la organización unidos por un objetivo final.

Hoy acudimos a una realidad económica organizacional y social que se sustenta sobre la idea de competitividad, ya que en el fenómeno de globalización, desregulación y liberalización, sólo permanecerán en el mercado aquellas empresas que puedan ser competitivas en recursos, costos, precios, calidad y, sobre todo, en la generación de productos y servicios innovadores y creativos... el conocimiento es la clave. La pregunta es a quiénes debemos destruir en el camino para lograr nuestra



competitividad, o más bien, con quiénes debemos aliarnos para desarrollarnos de manera eco-eficiente y poder compartir el mercado para el crecimiento y desarrollo de nuestros miembros, llámense empleados, organizaciones, regiones, países o comunidades.

### 3.4 Siglo XXI

El siglo XXI se inserta en el devenir humano, social y organizacional con condiciones muy diferentes al inicio del siglo XX, lo que lleva a pensar en el proceso administrativo y organizacional, pero sobre todo a repensar los supuestos sobre los cuales se construyeron los pilares del pensamiento administrativo moderno.

**Conocimiento y aprendizaje.** Al inicio del siglo XXI, asistimos a una profunda transformación de las sociedades que se manifiesta en el nuevo papel del Estado-nación: la aparición de corrientes regionales reivindicadoras de identidades diversas, la influencia de la tecnología basada en el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, la creciente participación de los servicios en las economías desarrolladas, el fuerte interés ecologista, entre otras transformaciones en nombre del crecimiento económico, el empleo y la competitividad.

En menos de diez años se ha pasado de una sociedad dominada por la información a una donde el centro de atención es el conocimiento; en esencia, la información ampliamente disponible por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, tiene valor solamente si es transformada en conocimiento. En esta sociedad en creación, el conocimiento está pasando a ser el factor de producción más importante.

Estas nuevas condiciones influyen en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que las conforman; exigen capacidad para generar conocimiento, absorberlo, transmitirlo y utilizarlo. Es fácil observar que los sectores económicos y sociales que más crecen son aquellos que desarrollan nuevas ideas, emplean nuevos procesos, fabrican nuevos productos y ofrecen

nuevos servicios. Las actividades relacionadas con el conocimiento (Investigación y Desarrollo (I+D), capital social, software, calidad, servicios terceros avanzados...) contribuyen directamente al desarrollo de los sectores industriales y de servicios.

Esta Sociedad del Conocimiento<sup>6</sup> se caracteriza por unos aspectos básicos que explican su estructura y complejidad y justifican su evolución: a) la continua creación de conocimiento; b) las diferentes dimensiones que se observan en el conocimiento poseído por personas, grupos y organizaciones; c) el papel de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la difusión y gestión del conocimiento; d) el papel de las actividades intangibles, basadas en "conocimiento en acción"; y e) la necesidad de incorporar talento, imaginación e innovación en los procesos sociales y en la actividad económica. Bajo esta perspectiva se ve la necesidad de orientar a la sociedad de la información, teniendo en cuenta sus problemas, riesgos y orientaciones; de sustituir el principio de competitividad por el principio y la práctica de cooperación; en suma, la búsqueda de un nuevo contrato social mundial, es inevitable.

Las organizaciones hoy procesan volúmenes crecientes de información mientras el contenido informacional de bienes y servicios que comercializan se incrementa. Las economías de escala, la estandarización de procesos de producción y la globalización han contribuido a formar organizaciones con la función principal de gestionar amplios y complejos sistemas de decisiones y de asignación de recursos, de entre los cuales, el conocimiento se convierte en el punto central de la decisión y de la competitividad. La organización moderna e industrial del siglo XX ha dejado espacio a empresas intensivas en conocimiento. La ilusión de una información compartida y globalmente disponible empuja a las organizaciones a considerar el conocimiento como un "stock" y su aprendizaje como una acumulación.

**Confianza y cooperación.** Entender la organización como un sistema complejo conduce

a la puesta en práctica de valores fundamentales; a ello se refiere el sociólogo economista Francis Fukuyama en su libro *Confianza*, cuando habla de la generación de confianza en la economía. En otras palabras, no podemos simplificar el desarrollo de una organización a términos económicos, con la utilización de criterios de medida productivistas; tampoco se trata de cultivar valores de manera instrumental, es decir, de aparentar ser ético para tener buena reputación y alcanzar el éxito económico. Se trata más bien de entender la organización, la sociedad del conocimiento, en términos de redes, se trata de replantear el vínculo entre la ventaja competitiva de las organizaciones y la riqueza ética de las mismas, que se da cuando descubrimos que los valores posibilitan las prácticas y las acciones sociales, sean éstas económicas, profesionales, asociativas o políticas.

Para B. Klingsberg la esencia de la competitividad de las organizaciones en el nuevo siglo se construye desde la confianza, para compartir información y conocimiento, para crear nuevo conocimiento, innovar y ser creativo; para plantear nuevas formas de gestión y de organización, para reconocerse a sí mismo y al tiempo reconocer en el otro no sólo su humanidad, sino su capacidad; en esencia, la confianza para entender que "generar empleo", así sea mal remunerado, no es la única obligación social de la organización, sino que ella, al estar inscrita en un proceso de construcción social continuo, debe no sólo inscribirse en él a partir de la entrega de productos y servicios, sino que debe participar activamente en la formulación de políticas y programas de desarrollo sostenido, de sostenimiento de ecosistemas, de mejoramiento de la calidad de vida de la población y, en especial, de la supervivencia del planeta, de las especies y del mismo ser humano, para quien "supuestamente" existe.

En esencia, el nuevo siglo se abre ante sus ojos con características que lo diferencian y lo llevan a entender el mundo organizacional desde diversas posibilidades: *Nuevos sistemas de información y comunicación, Creciente participación de los servicios, Fuerte interés ecologista, Cooperatividad, Conocimiento como factor de producción y Continua creación del*

*conocimiento*. Sin embargo, los conocimientos adquiridos durante el siglo pasado aún siguen vigentes en los procesos económicos, administrativos y organizacionales actuales, incluso sociales, y conducen a una paradoja entre una organización innovadora, auto-organizada, dispuesta al aprendizaje continuo, capaz de adaptarse a las contingencias del medio, del mercado y del mundo y a su vez la aparición de modas efímeras... recetas mágicas... que intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas organizacionales y administrativos y sus soluciones... Es en este sentido que se plantea un reto para la administración del siglo XXI.

### 3.5 Retos de la Administración

Después de hacer un recorrido por un siglo de pensamiento administrativo, es posible concluir que estamos ante una gran paradoja, al iniciar el siglo XXI. Mientras tenemos organizaciones innovadoras, auto-organizadas, dispuestas al aprendizaje continuo, capaces de adaptarse a las contingencias del medio, del mercado y del mundo, en otras palabras, mientras tenemos sistemas complejos auto-organizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre a través de procesos continuos de retroalimentación y aprendizaje organizacional: insistimos en dirigir estas organizaciones con modas efímeras, recetas mágicas, que, lejos de entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas organizacionales y administrativos y sus soluciones.

De ahí que el nuevo siglo nos plantea interesantes retos en el ámbito administrativo y organizacional: revisar el paradigma mecanicista imperante; redimensionar la importancia de la cientificidad, de la racionalidad y de la productividad; replantear la defensa y el reconocimiento del ser humano no solo como un ser individual, sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización y, finalmente, plantear teorías, modelos, métodos y herramientas, que respondan a condiciones específicas espacio temporales.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, H. et al. (1988) La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. Montreal: Gaetan Morin.
- AGUDELO, Luis (1986) Génesis del pueblo antioqueño. Bogotá: Era cósmica Ediciones.
- AGUDELO Murguía, Guillermo y ALCALÀ Rivero, José Guillermo (2002-2003). La complejidad. En: <http://iih.com/autores/gagudelo.html> Instituto de Investigación sobre la Evolución Humana, A.C., REDcientífica.
- AKTOUF, Omar
- (2001) La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Traducido al español por Karem Sánchez de Roldán, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Cali, Valle.
- (1989) La administración: entre tradición y renovación. Gaetan Morin Editeur, Montreal-París-Casablanca. (1996, Universidad del Valle, Cali - Colombia)
- (1986) La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits. En *Gestión*, vol. 11, No.34, noviembre de 1986. Montréal.
- (1987) Le partage et la communauté de visions au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples. Montréal: CETAI.
- (1988) Corporate culture, the catholic ethic and the spirit of capitalism: a Quebec experience. Montréal: CETAI
- (1992) Administración y teorías organizacionales en los años 90: Hacia un humanismo crítico radical? *Academy of Management Review* 17 (3).
- AKTOUF, Omar y Michel Chrétien (1986), Antropología de la comunicación y cultura organizacional. Ponencia en *International conference on organizational symbolism*, Universidad de Québec, Montreal, junio de 1986. Traducción de María Clara Cavagnaro, ESAN, Lima. En *Revista Cuadernos de Administración* No 20, julio de 1995, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- ÁLVAREZ, Víctor (1922) Identidad regional y colonización en Antioquia. Medellín: (s.p.)
- ALLAIRE Y. y FIRSIROTU (1988) Teorías sobre la cultura organizacional. En *Cultura organizacional*, Bogotá: Legis Editores, 1992, para la primera edición en español de *La culture organisationnelle*.
- AMADO, Gilles.
- (1975) La dynamique des communications dans les groupes. Paris: Armand Colin.
- (1988) Cohésion organisationnelle et illusion collective. En *Revue Française de Gestion*, 69 (junio-julio-agosto).

- ANDREWS, Kenneth (1971). The concept of Corporate Strategy. Homewood (Ill.): Irwin, 1987, para la tercera edición en inglés.
- ARGYRIS, C.
- (1964) Integrating the individual and the organization. New York: John Wiley.
- (1970) Participation et organisation. Paris: Dunod.
- ARNOLD, Marcelo Ph.D. y OSORIO, Francisco, M.A. (1998) Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. En Cinta de Moebio No. 3. Abril de 1998. Departamento de Antropología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>.
- BEDARD, Renée
- (1992) Les fondements du metier de dirigeant. Ponencia en el coloquio internacional, Le "metier" de dirigeant: son passé, son présent, son avenir. CETAI y HEC, Montreal.
- (1995). Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- BENKING, Heiner y ROSE, James N. "La compatibilidad de sistemas sociales" Una casa de horizontes y de perspectivas. Asocie FAW, Ulm, Alemani, Viena Austria; Instituto de Ceptual, Minden, Nevada, los E.E. U.U.
- BERTALANFY, Ludwig Von (1968), Teoría general de los sistemas. México: FCE, 1986 para la quinta reimpresión en español de *General system theory*.
- BLANK, León (1990) El proceso de toma de decisiones en la organización. En La administración de organizaciones. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle
- BODGAN, Robert and BILKEN, Sari Knopp (1992). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods, Allyn and Bacon, 1992.
- BOLLINGER, Daniel y HOFSTEDE, Geert (1987) Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris: Editions L'Organisation.
- BRAVERMAN, Harry (1982) Trabajo y capital monopolista. México: Nuestro Tiempo.
- BURKE, W. Warner (1981) Desarrollo Organizacional. En Técnicas para el cambio organizacional. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw Hill, 1983 para la primera edición en español. PP. 185-232.
- BUTLER, Arthur Jr. (1992). La administración de proyectos – Sus funciones y sus errores. En Manual para la administración de proyectos. CLELAND and KING, México, Continental.
- BRUYNE, Paul de (1974). Dynamique de la recherche en sciences sociales, Paris. PUF, 1974.
- CAMACHO Caro, Guillermo
- (1989) Humanismo industrial: opción latinoamericana y El factor administrativo en el desarrollo de los países latinoamericanos. En Humanismo industrial. Bogotá: Productora Nacional de Libros.

- (1997) Lo importante es el hombre. Cali, Universidad del Valle.
- CHANLAT, Alain
- (1982) (1985) "Las ciencias de la vida y la gestión". *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 14, Enero de 1988, paginas 26-33. Traducido de «La rupture entre l'entreprise et les hommes». A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. Traducido por Giselle Galvez (Universidad del Valle, Cali, Colombia).
- (1984) La multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción. En *Gestion et Culture d'entre prise. Le Cheminement d'Hydro Québec*, Cap. 10, pp. 203 223, Québec-Amérique, 1984, Montreal.
- (1984) *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement de Hydroquébec*. Montreal: Editions Québec/Amérique.
- (1985) y DUFOUR, Maurice. *La rupture entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie*. Montreal: Editions Québec/Amérique.
- (1992) La hora de la verdad. Ponencia en el coloquio internacional, *Le "metier" de dirigeant: son passé, son présent, son avenir*. Montreal: CETAI.
- (1993) Carta a Richard Dery: La sociedad enferma de sus dirigentes. Conferencia presentada al coloquio internacional EGOS, París, julio 1993.
- (1984) La multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción. En *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*, Montreal: Québec-Amérique. Traducción de María Clara Cavagnaro, ESAN, Lima.
- CHANLAT, Jean-Francois (coordinador) (1990) *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Montreal: Les Presses de l'Université Laval.
- CLELAND, D.I. and KING, W.R. (1992). *Manual para la administración de proyectos*. México, Continental.
- CROZIER, Michel
- (1963) Sistema burocrático de organización. En *El fenómeno burocrático 2*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1974 para la segunda edición en español
- (1963) Relaciones de poder y situaciones de incertidumbre. En *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1969 para la primera edición en español de *Le phénomène bureaucratique*
- (1977) y Friedberg E. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- CYERT, R.M y J.G. March (1963) Resumen de los conceptos básicos de la teoría behaviorista de la empresa. En *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*. México: Herrero Hermanos, 1965, para la primera edición en español
- DÁVILA, Carlos (1992) *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. McGraw-Hill.
- DEAL, T. E. y KENNEDY, A. (1982) *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addition-Wesley.

- DEMING, W. Edwards (1982). Reaccionar en cadena: Calidad, productividad, reducción de costos, conquista de mercado. En *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos, 1989 para la edición en español.
- DENISON, Daniel R. (1990). *Cultura corporativa y efectividad organizacional y Estudio de la cultura y la efectividad*. En *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Editores, 1991, primera edición en español de *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- DENZIN, N. K. (1978). Comparison of major sociological methods, in *The research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- D'IRIBARNE, Philippe.
- (1987) Ce qui est universel et ce qui en l'est pas. En *Revue Française de Gestion*, No.64, Septiembre-octubre. Paris.
- (1989) *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- DOMBOIS, Rainer
- (1990) *Trabajadores en el cambio industrial: estudio de una empresa del sector automotriz*. Bogotá: Universidad Nacional.
- (1993) *Un trabajo sin prestigio: situaciones laborales y trayectorias de obreros en la industria colombiana*. En *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Bogotá: FESCOL.
- DRUCKER, Peter F. (1966). *La dirección mediante objetivos y autocontrol*. En *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, Cuarta edición en español de *The practice of management*
- ECHEVERRY, Ligia et al. (Editores) (1991) *Ciencias sociales en Colombia*. Bogotá: COLCIENCIAS
- ECHEVERRY, Rubén Darío; CHANLAT, Alain; DÁVILA, Carlos (1990) *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Bogotá: Editorial la Oveja Negra. (Segunda Edición, 1992; Tercera edición, 1996 Cali: Universidad del Valle - Centro Editorial).
- ETNIOZI, Amitai
- (1965). *De las relaciones humanas a los estructuralistas*. En *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- (1965) *Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización*. Tomado de *Organizaciones Modernas*, capítulo 1, México: UTEHA, 1972 para la edición en español de *Modern organisations*.
- (1965), *Burocracias: estructura y legitimación*. En *Organizaciones modernas*. México: UTEHA. Capítulo V, pp. 90-103.
- (1965) *Enfoque clásico*. Tomado de *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- FABI, Bruno (1992) *Los círculos de calidad: lecciones de una experiencia internacional*. En *Revista Cuadernos de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle*, No 19, agosto de 1992.

- FAJARDO M., Darío (1993) Espacio y Sociedad. Formación de las regiones Agrarias en Colombia. Bogotá: Corporación Colombiana para la Amazonía - Araracuara.
- FALS Borda, Orlando (1986) Historia doble de la Costa. Bogotá: Carlos Valencia Editores.
- FAYOL, Henri
- (1916) Principios y elementos de administración. Tomado de: Administración industrial y general, Buenos Aires: El Ateneo, 1972, para la edición español de *Administration industrielle et générale*.
- (1971). Administración industrial y general. MÉXICO, Herrero Hermanos.
- FORTIN, André (1987). L'observation participante: au coeur de l'altérité, dans Les méthodes de la recherche qualitative, sous la direction de Jean Pierre Deslauriers, Québec, Presses de l'université de Québec.
- FORRESTER, J.W. (1961) Dinámica industrial. Buenos Aires: El Ateneo, 1972 para la primera edición en español de *Industrial dynamics*.
- FRIEDBERG, E. (1988) L'analyse sociologique des organisations. Paris: Privat.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (1979), Organizaciones. Conducta, estructura, proceso. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español
- GLEN, Dealy (1992) The Latin Americans. Spirit & Ethos. Boulder, Co: Westview Press.
- GRISALES, Orlando (1981) El problema de la productividad del trabajo en la industria: Bavaria. En Monografía Sociológica. No.4. Bogotá.
- GUTIÉRREZ, Carlos (1991) La investigación en Colombia en las artes, las humanidades y las ciencias sociales. Bogotá: COLCIENCIAS.
- GUTIÉRREZ, Francisco (coordinador) (1993) los retos de la diversidad. Bases para un plan del Programa nacional de Ciencias Sociales y Humanas. Bogotá: COLCIENCIAS.
- GUSDORF, Georges (1952) La parole. Paris: PUF
- HALL, E. T.
- (1984) Le langage silencieux. Paris: Seuil.
- (1990) y M. R. Hall. Guide du comportement dans les affaires internationales. Paris: Seuil
- HAMEL, G. y C.K.
- (1992) Prahalad Propósito estratégico. En Revista Cuadernos de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, No 19, agosto de 1992.
- (1992) Competencia esencial de la corporación. En Revista Cuadernos de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, No 19, agosto de 1992.
- HAMILTON, J. P. (1955) Viajes por el interior de las provincias de Colombia. Bogotá: Banco de la República.

- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993) Reingeniería. Bogotá: Norma, 1994, para la primera edición en español de *Reengineering the Corporation: A Manifesto for business Revolution*.
- HAYES, Robert H. (1986). Decadencia en la planificación estratégica. *Latin America Finance*, mayo - junio 1986.
- HENAO, Patricia (1987) Ideología empresarial y cambio técnico en la organización Carvajal. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad del Valle. Cali.
- HELMSING, A. H. (1990) Cambio económico y desarrollo regional. Bogotá: Cerec-Cider
- HERBERT, M. Lefcourt. (1976) *Locus of control: Current trends in theory and research*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- HERZBERG, Frederick (1979) Una vez más, cómo motivar a sus empleados? En *Clásicos Harvard de la Administración*. Bogotá: Educar, 198
- HOFSTEDE, Geert (1987) *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*. En *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre. Paris.
- IBARRA, E. y MONTAÑO, L. (1984) Mito y poder en las organizaciones. México: Trillas.
- INKELES, A. y LEVINSON D. J. (1969) National character: The study of modal personality and sociocultural systems. En G. Lindzey y E. Aronson. (Eds.) *Handbook of social psychology*. Reading: Addison-Wesley.
- ISHIKAWA, Kaoru (1985) Mi encuentro con el control de calidad y Características del control de calidad japonés. En *¿Qué es el control total de calidad?* Cali: Norma, 1986 para la primera edición es español.
- IRIARTE, Fernando (1991) La formación de la cultura en Colombia. El país plural. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- JARNIOU, P. (1981) *L'entreprise comme système politique*. Paris:PUF.
- JAY, A.
- (1967) *Machiavel et les princes de l'entreprise*. Paris: Laffont.
- (1973) *L'imagination dialectique*. Paris: Payot.
- KALMANOWITS, Salomón (1985) *Economía y nación: una breve historia de Colombia*. Bogotá: Siglo XXI Editores.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1976), Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- KELADA, Joseph (1992) La calidad total y la gestión de los agentes externos. En *Revista Cuadernos de Administración de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle*, No 19, agosto de 1992.
- KETS DE VRIES. M.F.R. y MILLER, D. (1985) *L'entreprise névrosée*. Paris: McGraw-Hill.



- KRIKKE, Hans (1992-1993) La otra cara del milagro japonés. En *Solidaire*, diciembre 1992 - enero 1993. Traducción de Alvaro Zapata Domínguez
- KUHN, T. S. (1970) *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- LARÇON, J.P. y REITTER, R. (1979) *Structure de pouvoir et identité d'entreprise*. Paris: Nathan.
- L'ÉCUYER, René (1987). *L'analyse de contenu: notion et étapes*, dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la direction de Jean Pierre Deslauriers, Québec, Presses de l'université de Québec.
- LIÉVANO A., Indalecio (1994) *Los grandes conflictos sociales y económicos de nuestra historia*. Tomos I y II. Bogotá: Tercer Mundo (cuarta reimpresión).
- LINCOLN, Yvonna S. et Egon G. GUBA (1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- LISSACK, Michael R. and Gunz, Hugh P. (1999) *Managing Complexity in Organizations*. Quorum Books, Westport, Connecticut, London.
- LÓPEZ, Carmen Marina y CASTELLANOS, Gina (1990) *Arbitrariedad y benevolencia en el trabajo industrial: estudio en una empresa de alimentos*. Bogotá: Universidad Nacional. Departamento de Sociología.
- LUTHANS, Fred (1976) *Enfoque de contingencia de la Administración*. En *Introducción a la administración: un enfoque de contingencia*. México: McGraw-Hill, 1980 para la primera edición en español.
- LUQUE Lucas, Luis (1994) *Llegó la hora de la corporación horizontal*. En *Oficina Eficiente*, No. 58 Marzo/Abril 1994.
- MAYOR, Alberto.
- (1984) *Ética, trabajo y Productividad en Antioquia*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- (1992) *Institucionalización y perspectivas del taylorismo en Colombia: conflictos y subculturas del trabajo entre ingenieros, supervisores y obreros en torno a la productividad, 1959-1990*. En *Boletín Socioeconómico CIDSE*. Nos. 24, 25. Cali: Univalle.
- MARKARIAN, E. (1987) *Teoría de la Cultura*. Moscú: Red Ciencias Sociales Contemporáneas
- MASLOW, A. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper.
- MEJÍA, Carlos Alberto (1993) *Innovaciones tecnológicas en la industria colombiana a partir de los ferrocarriles*. En *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Editores: Rainer Dombois y Carmen López. Bogotá: FESCOL.
- MERCIER, Paul (1966) *Histoire de l'Antropologie*. Paris: PUF.
- MERRIAM, Sharan B (1988). *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- MARTÍNEZ F., Carlos E. (1989) *Teoría de las organizaciones, estructural funcionalismo y teoría de sistemas*. En *Administración de Organizaciones - teoría y práctica*. Bogotá: Empresa Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- MCGREGOR, Douglas (1976) El aspecto humano de las empresas. México: Diana, 1969 para la primera edición en español.
- MICHAEL, Estephen R. (1981) El cambio organizacional y el enfoque de contingencia en la administración. En Técnicas para el cambio organizacional. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw-Hill, 1983 para la primera edición en español.
- MINTZBERG, Henry (1983) Power in and around organisations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B. and LAMPEL, J. (1998). Strategy Safari, New York, The Free Press.
- MIRAMONTES, Octavio. Los sistemas complejos como instrumentos de conocimiento y transformación del mundo. Instituto de Física, UNAM, Departamento de Sistemas Complejos. México, D.F., México.
- MIRAMONTES, Pedro, Facultad de Ciencias, Universidad Autónoma de México –UNAM. <http://www.mathmoo.unam.mx/biomat/pedro/publicaciones.html>
- MORGAN, Gareth (1980) Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización. Tomado de Administrative Sciences Quarterly, vol., 1980, pp. 605-. Traducción libre de Rafael Ricardo Bray (Univalle, Cali, Colombia).
- (1987) Imágenes de la organización, México: Alfaomega/Rama, 1991, para la primera edición en español.
- MORRIS, Peter WC. Manejo de las interrelaciones en los proyectos / Puntos clave para el éxito del proyecto. En Manual para la administración de proyectos. CLELAND and KING, México, Continental, 1992.
- MROCKOWAKAI, Tomasz (1993) Theory Z: Myths, realities and alternatives. En Relations Industrielles, Vol. 38, No 2 (1993).
- MUÑOZ Grisales, Rodrigo (1993) Culture nationale colombienne et culture d'entreprise. (Informe de investigación al CETAI sin publicar). Montreal
- MURILLO, Guillermo. (1993) *Nuevas Tecnologías, Estilos de Relaciones Industriales y Acción Sindical en la Gran Industria del Valle del Cauca*, publicado en el Libro Cambio Técnico, Empleo y Trabajo en Colombia. FESCOL.
- (1993) *Nuevas Tecnologías y Acción Sindical en la Gran Industria Del Valle del Cauca según Estilos de Relaciones Industriales y las Dinámicas de la Reforma Laboral y la Apertura Económica en la Administración Gaviria*, publicado en Los Pliegos Administrativos y Financieros No. 19. Universidad del Valle.
- (1997) *Fines y Objetivos en las Organizaciones*. Una Perspectiva Sociológica, publicado en Pliegos Administrativos y Financieros. Universidad del Valle.
- (1998) En proceso de edición, *Componentes Psicosociológicos en el Análisis en las Organizaciones*. Publicación de Cuadernos de Administración No. 25. Universidad del Valle.
- MYERS, G. E. y MYERS M. T. (1984) Les bases de la communication interpersonnelle. Une approche théorique et pratique. Quebec: McGraw-Hill.

- NAJMANOVICH, Denise (2001) Pensar la subjetividad. Complejidad, vínculos y emergencia. En Thinking Subjectivity. Universidad de CAECE, Argentina. NOTAS Y DEBATES DE ACTUALIDAD. Utopía y Praxis Latinoamericana Año 6. N° 14 (Septiembre, 2001). Pp. 106-111.
- ODIORNE, George S. (1981) Administración por objetivos. En Técnicas para el cambio organizacional. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw-Hill, 1983 para la primera edición en español.
- OUCHI, William (1981) Teoría Z. Bogotá: Norma, 1992 para la tercera reimpresión en español de *Theory Z*.
- PAREEK, Udai and RAO T., VENKATESVARA (1980). Cross cultural Surveys and Interview, in Handbook of Cross Cultural Psychology, H.C. Triandis & J.W. Berry (Editors), (vol. 2), Boston, Allyn and Bacon.
- PASCALE, R. T. y ATHOS A. (1981) The art of Japanese management. New York: Simon & Schuster.
- PERROW, Charles (1986) Sociología de las organizaciones. Madrid: 1990 para la tercera edición en español.
- PETERS, T. y WATERMAN, R.H. (1982) En busca de la excelencia. Bogotá: Norma, 1991 para la séptima reimpresión de *In search of excellence*.
- (1985) A passion of excellence. New York: Randon House.
- PETTIGREW A. M. (1973) The politics of organization decision-making. London: Tavistok.
- PFEFFER, A. M. (1978) Organization design. Arlington Heighths: AHM.
- (1981) Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigma. En Research in organizational behavior.
- PFEFFER, Jeffrey (1992) El poder en las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1993 para la primera edición en español.
- RAMÍREZ Faundez, Jaime
- (1997a) Empresa Valor-Conocimiento. En Gestión y estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero-Diciembre, 1997/ UAM –A. Profesor Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A, e-mail: jrf@hp9000a1.uam.mx
- (1997b) Sistema de información para la empresa valor-conocimiento: algunas ideas para su diseño. Publicada en Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 / UAM - A
- ROBLEDO, Jorge y TOVAR Galo (coordinadores) (1993) Conocimiento Y Competitividad. Bases para un plan del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y de la Calidad. Bogotá: COLCIENCIAS.
- SAFFORD, Frank (1986). El ideal de lo práctico. El desafío de formar una elite técnica y empresarial en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional, El Ancora Editores.
- SAINSAULIEU, Renaud.
- (1973) Les relations de travail à l'usine. Paris: Editions L'Organisation.

- (1977) L'identité au travail. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- (1983) La regulation culturelle des ensembles organisés. L'année sociologique, No.33. Paris.
- (1987) Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SÁNCHEZ de Roldán, Karem (2002) Teoría del capital social ¿Un nuevo enfoque para la administración y el análisis organizacional? En revista Pensamiento & gestión, 11. Universidad del Norte.
- ZUBERO, Imanol (1998) Lecturas para repensar la complejidad, en Boletín 52, octubre 1998.
- SAVAGE, Charles.
- (1964) Social reorganization in a factory in the Andes. En Monograph No.7. Society of Applied Anthropology.
- (1986) Sons of the machine. Cambridge: The MIT Press.
- SEMLER, Ricardo (1994). La Administración sin Administradores. Tomado de: Contra la Corriente. Sao Paulo, Vergara Editores. Capítulo I.
- SCOTT W., Richard (1981) Rational, natural and open systems. N. J.: Prentice Hall, Englewood Cliff.
- SIMON, Herbert A. (1947) La toma de decisiones y la organización administrativa. En El comportamiento administrativo. Madrid: Aguilar, 1962 para la primera edición en español de *Administrative behavior*
- SMUCKER, J. (1988) La culture des organisations comme idéologie de gestion: une analyse critique. En G. L. Symons (dir) La culture des organisations. Institute québécois de recherche sur la culture, No.14. Quebec.
- SPENDOLINI, Michael J. (1994). Benchmarking. Cali, Norma.
- SUESCUN Mutis, Fernando
- (1996). Reingeniería y Mercadeo una Alianza que hace Sentido.
- (1996). Una Respuesta para Optimizar la Reingeniería de Procesos.
- STUCKENBRUCK, Linn C. (1992). Integración del proyecto en la organización matricial. En Manual para la administración de proyectos. CLELAND and KING, México, Continental.
- SYMONS, G. L. (1988) La culture des organisations. IQRC, "Questions de culture" No.14. Quebec.
- TAYLOR, Frederick W. (1971). Principios de la administración Científica. México, Herrero Hermanos.
- TAYLOR, Steven J. and BOGDAN, Robert (1984). Introduction to qualitative research methods : the search for meanings, New York, Wiley.
- URWICK, L. (1946) Naturaleza de la administración y esquema general de su análisis. Tomado de: Los elementos de la administración, México: Herrera Hermanos, 1968, para la quinta edición en español de *The elements of administration*.

- URREA, Fernando (1997). La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo "salvaje" o desregulado, vía la "flexibilización" de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías. Cali, Universidad del Valle.
- WALLENDORF, Melanie et BELK, Russell W. (1989). Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research, in *Interpretative Consumer Research*, Elizabeth C. Hirshman ed., ACR, Provo, Ut, p. 69-84.
- WEBER, Max
- (1971) *Economie et société*. Paris: Plon.
- (1922) *La dominación legal con administración burocrática*. Tomado de: *Economía y sociedad*, México: FCE, 1977, para la tercera reimpression en español de *Wirtschaft und gesellschaft, grundriss der verstehenden soziologie*.
- WEISS, Anita
- (1990) y CASTAÑEDA Wigberto. *Estrategias empresariales y diferenciación obrera: estudio de una empresa metalmeccánica*. Bogotá: Universidad Nacional, Facultad de Sociología.
- (1993A) *Modernización organizativa y relaciones industriales en Colombia*. En *modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Editores: Rainer Dombois y Carmen López. Caracas: FESCOL y Nueva Sociedad.
- (1993B) *Relaciones tradicionales, modelo tecnocrático y gestión participativa en la industria colombiana*. En *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Editores: Reiner Dombois y Carmen López. Bogotá: XARDEL, D.
- (1990) *Le management interculturel*. Paris: PUF.
- YIN, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro
- *Las verdaderas causas de la crisis de EMCALI*. Artículo publicado por Sintraemcali, 1983. 20 páginas.
- *Laboratorio Empresarial*. Guías completas para el curso. Cali: Universidad del Valle, 1983. 100 páginas.
- *Caso de la Empresa Productora de Aceites de Palma S.A., PROPALMA, S.A.* Investigación. Cali: Universidad del Valle, 1985. 180 páginas.
- *El entorno de las organizaciones: Caso de la Empresa La Garantía A. Dishington S.A.* Investigación. Cali: Universidad del Valle, 1988. 120 páginas.
- «Hacia la Privatización de la actividad portuaria». Artículo publicado en la revista *Deslinde*, No 3, enero de 1988. Páginas 102-107.
- *La crisis financiera de la Universidad del Valle: una aproximación a su diagnóstico y una propuesta de solución*. Ensayo. Cali: Universidad del Valle, 1988.
- *La organización administrativa de las empresas del sector metalmeccánico del Departamento del Valle del Cauca*. Tesis de grado del Magister en Administración de Empresas. Cali: Universidad del Valle, 1988.

- *Doctorados en Administración en América Latina: Experiencias y Perspectivas*. Libro. Montreal: CETAI-HEC, 1992. 135 páginas.
- «Privatización del petróleo en Colombia». Artículo publicado en la revista *Deslinde*, No 13, marzo-abril de 1993. Páginas 29-53.
- «Melville Dalton: uno de los pioneros de la teoría administrativa». Artículo publicado en la revista *Cuadernos de Administración*, No. 20, 1994.
- «La Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión». Artículo publicado en la revista *Cuadernos de Administración*, No. 20, 1994.
- «La gestión estatal del recurso petrolero». *Memorias del Congreso Nacional Petrolero*. Bogotá, Empresa Colombiana de Petróleos - Unión Sindical Obrera, julio 27 y 28 de 1994. Páginas 41-51
- «Configuraciones de organización administrativa». *Pliegos Administrativos y Financieros*, No 30, 1996.
- «Evolución, perspectivas y estrategias de la empresa petrolera estatal latinoamericana de frente al siglo XXI». En *Petróleo: Política de contratación y competitividad*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1995. Páginas 59-71.
- *Propuesta de adaptación del Servicio de Salud de la Universidad del Valle a la Ley de Seguridad Social*. Cali, Universidad del Valle, 1997, 200 paginas.
- «Los Servicios de Salud Universitarios frente a la Ley 100/93». *Revista Autonomía*, No 2, junio 1997.
- "Las relaciones laborales colectivas. Una mirada a varios países y regiones" *Revista Piedra de Panduro* No.3 Marzo de 2001.
- "El saber administrativo y su método de estudio. Una perspectiva fenomenológica". Artículo publicado en el libro *El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método*. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, 2001.
- *Las teorías de la organización y la gestión: de una paradigma a otro*. Cali, Univalle, 2002
- *El mito de las relaciones USO - Ecopetrol*. Cali, Univalle, 2002
- Centro de Investigación: El Instituto Santa Fe- <http://www.santafe.edu>
- Ciencias de la tierra y del medio ambiente. Libro electrónico. <http://www1.ceit.es/Asignaturas/Ecologia/Hipertexto/00General/IndiceGral.html>
- COLCIENCIAS, [redcom@colciencias.gov.co](mailto:redcom@colciencias.gov.co) – Red para el estudio de la Complejidad, Colciencias
- Journal: Emergence: Complexity Issues in Organizations and Management <http://emergence.org/front.htm>;
- Proyecto de investigación (2002-2005) Aplicación práctica de las teorías de la organización y la gestión en empresas colombianas. Investigadores: Alvaro Zapata, Guillermo Murillo, Jenny Martínez. Cofinanciado por la Universidad del Valle y Colciencias.
- The MIT Press Journals, *Toward a Formalization of Emergence*, Ale.s Kub´ik, Institute of Computer

Science / Silesian University / Bezru.covo n´am. 13 / 746 01 Opava, Czech Republic, Artificial Life  
Volume 9, Number 1.

## CITAS

---

- 1. Este artículo corresponde al Capítulo 3 del proyecto de grado de la autora, de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, denominada "El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo", que trata de mostrar al lector cómo el pensamiento emergente, parte del pensamiento complejo, ha permeado el pensamiento administrativo y cuáles han sido sus logros y los desafíos que le plantea. El capítulo presentado aquí es una revisión analítica de la literatura pertinente al desarrollo evolutivo del pensamiento administrativo, de finales del siglo XIX hasta nuestros días.

Fecha de recepción septiembre 26 de 2005. Fecha de aprobación octubre 21 de 2005.

- 2. Administradora de Empresas de la Universidad de Nariño, candidata a Maestría en Ciencias de la Organización y a la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Docente – Investigadora del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín.
- 3. Tomado y adaptado de: ZAPATA, Alvaro (2001) Paradigmas de la cultura organizacional, documento de trabajo, Universidad del Valle, Cali.
- 4. Para este texto acogeremos la definición dada por Johansen (1997), quien señala que "la información es una disminución de la incertidumbre". (27)
- 5. Ramírez Faundez, Jaime (1997) Empresa Valor – conocimiento. Gestión y Estrategia. Edición Internet. Departamento de Administración. No. 11-12. Número doble. Enero/diciembre de 1997. UAM-A. En: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc18.htm>
- 6. Como algunos autores han llegado a llamarla, entre ellos, Peter Drucker (1990).