

ESCUELAS E INTERPRETACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ

Director del Programa de Administración de Empresas Diurno en la Universidad Icesi.
Ingeniero Electricista de la Universidad del Valle. Magíster en Administración de
Empresas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
fvelasq@icesi.edu.co

RESUMEN

El artículo siguiente presenta el proceso evolutivo que ha tenido el pensamiento administrativo a lo largo del siglo xx. Se distinguen tres etapas y en cada etapa se identifica una escuela de pensamiento. Esas escuelas son: la escuela Clásica, que tuvo su desarrollo durante el período comprendido entre 1900-1930, en el mundo occidental y en los contextos culturales de los Estados Unidos, Francia y Alemania. La escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento, que surge entre los años de 1930-1960 y finalmente la escuela Holística que aparece a partir de 1960. Las dos últimas escuelas se han desarrollado con mayor énfasis en el contexto norteamericano. Frente a cada escuela se describen los enfoques teóricos de los autores más representativos y se señala la caracterización de su paradigma. Adicionalmente, se presentan

los cambios que posibilitaron el surgimiento de las escuelas y el artículo finaliza con un análisis metafórico como instrumento interpretativo para las distintas escuelas de pensamiento.

PALABRAS CLAVE

Escuela de pensamiento, reduccionismo, expansionismo, síntesis, análisis, paradigma, cambio de paradigma, metáfora.

SUMMARY

The following article portrays the evolution of managerial thought throughout the twentieth century. Three stages are highlighted - each associated with a particular school of thought. First is the Classical School, corresponding to the period from 1900 to 1930 in the western world, and in the cultural context of the United States, France and Germany. Secondly we

have the School of Human Relations and Behavior, corresponding to 1930-1960, and thirdly the Holistic School, which made its appearance from about 1960 onward. These last two schools developed with a primary focus in the North American context. The theoretical foundations underlying the work of each school's most outstanding apologists are duly noted, as well as the most salient features of the paradigm characterized by each author. The article also highlig-

hts the changes that led to the establishment of each school, and lastly it presents a metaphorical analysis that serves to interpret and distinguish among the diverse schools of thought.

KEY WORDS

School of thought, reductionism, expansionism, synthesis, analysis, paradigm, change in paradigm, metaphor.

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de las organizaciones como objeto de estudio científico es prácticamente una realidad del siglo XX. Las organizaciones como fenómeno social son connaturales con la historia del hombre. Desde distintos contextos y disciplinas se ha venido tejiendo el pensamiento administrativo y hoy en día, **la administración constituye una profesión con gran responsabilidad en la transformación y mejoramiento de la calidad de vida de las regiones y de los países.**

La mayoría de los autores hablan de tres escuelas de pensamiento administrativo, cada una de ellas caracterizada por su propio paradigma (**conjunto de: supuestos, creencias, valores sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da solución a determinados problemas**). Kuhn, Thomas, *Estructura de las revoluciones científicas*.¹

Al revisar el concepto de paradigma en el libro de Joel Arthur Barker, *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*,² encuentro lo siguiente: **«Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones que hace dos cosas: 1) Establece o define límites, y 2) Indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito»**. Posteriormente, y posiblemente, también ha sido su caso, nos encontramos con un conjunto de aforismos que empiezan a generarnos grandes inquietudes si de verdad estamos viviendo una época de cambios o simplemente es un cambio de época. Permítame compartir algunos de ellos, desde la perspectiva de la gerencia:

«El gerente administra y el líder innova».

«El gerente tiene una visión limitada y el líder tiene una perspectiva de largo alcance».

«El gerente pregunta cómo y cuándo y el líder pregunta qué y por qué».

«El gerente tiene un ojo en la línea inferior y el líder tiene su ojo en el horizonte».

«Los gerentes exaltan el paradigma prevaleciente y los líderes guían entre paradigmas».

Como una conclusión a estas observaciones se me ocurre que en tiempos turbulentos como los que actualmente vivimos, resulta competitivo para la gerencia **desarrollar y practicar la flexibilidad paradigmática e identificar los momentos generadores de los cambios paradigmáticos**. Ser tolerantes con las nuevas ideas, ser tolerantes con las personas que sugieren esas nuevas ideas; ser tolerantes con las personas que ven el mundo de una manera diferente a la nuestra. Pero aún hay mucho más por conocer, por aprender. Estar dispuestos a aprender otra vez, a ver con una nueva luz lo que hemos visto antes, a explorar nuevos territorios que se abren cuando cambiamos nuestros paradigmas. Este es el reto al cual nos enfrentamos. En el **Anexo 1** aparece una guía para la práctica de la flexibilidad paradigmática.

2. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

En los años cincuenta el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria (General System Theory: foundations, develo-

ment, applications)³ capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia, y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos las demás. Esta teoría interdisciplinaria, denominada Teoría General de Sistemas, demuestra el **isomorfismo** de las diversas ciencias, permite mayor aproximación entre sus fronteras y llena los espacios entre éstas. De esta manera, las distintas ramas del conocimiento hasta entonces divorciadas unas de otras por la gran especialización y el aislamiento derivado de éste consideraron que sus objetos de estudio (así fueran físicos, biológicos, psíquicos, sociales, químicos, etc.) eran sistemas, inclusive la Administración.

En la Teoría General de Sistemas, citada por Russell Ackoff en su libro *Planificación de la empresa del futuro*, capítulo: Concepto cambiante del mundo,⁴ se considera que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes tres condiciones:

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. En otras palabras, los elementos de

un sistema están interconectados de tal forma que no pueden formarse subgrupos independientes de ellos.

De acuerdo con lo mencionado, un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esta situación se derivan dos de sus propiedades más importantes: cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes.

La Teoría General de Sistemas de la Administración experimentó una gradual y creciente ampliación del enfoque debido a los cambios paradigmáticos que se han presentado tales como el de la experiencia de Hawthorne que originó el cambio de la Escuela Clásica a la Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento y el enfoque estructuralista y el énfasis en el contexto que propiciaron las bases para el cambio de la Escuela Humanística (Relaciones Humanas y del Comportamiento) a la Escuela Holística.

En su época, la Escuela Clásica estuvo influenciada por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias a comienzos del siglo XX: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo.

- a. El reduccionismo se basa en la creencia de que todas las cosas pueden ser descompuestas y reducidas a sus elementos fundamentales simples, que constituyen sus unidades indivisibles. El reduccionismo obliga a que las personas razonen dentro de celdas mentales, como si cada raciocinio

estuviera en un lugar reservado o en un compartimiento intelectual apropiado para cada tipo de problema o asunto.

- b. El reduccionismo se sirve del **pensamiento analítico** para explicar las cosas o para intentar comprenderlas mejor. El análisis consiste en descomponer el todo, tanto como sea posible, en partes más simples, independientes e indivisibles, que puedan solucionarse o explicarse con más facilidad; luego, estas soluciones o explicaciones parciales se integran en una solución o explicación del todo, que constituye la suma resultante de las soluciones o explicaciones de las partes.
- c. El mecanicismo es el principio que se basa en la relación simple de causa-efecto entre dos fenómenos. Un fenómeno es la causa de otro (su efecto) cuando éste es necesario y suficiente para provocarlo. Como la causa es suficiente para lograr el efecto, sólo ésta se tendrá en cuenta para explicarlo.

Con la nueva propuesta de la Teoría General de Sistemas, los principios de reduccionismo, pensamiento analítico y el mecanicismo que fortalecieron el pensamiento administrativo en la Escuela Clásica se sustituyeron totalmente por los principios opuestos de expansionismo, pensamiento sintético y la teleología. Principios que a su vez sentaron las bases del pensamiento administrativo en la Escuela Holística. La Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento se movió entre la concepción mecanicista y la concepción holística.

- a. El expansionismo sostiene que cada fenómeno es parte de un fe-

nómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte. Aunque el expansionismo no niega que cada fenómeno esté constituido por partes, enfatiza en el todo del cual hace parte aquel fenómeno. Esta sustitución de la visión orientada hacia los elementos fundamentales, por una visión orientada hacia el todo, se denomina enfoque holístico.

- b. Según el **pensamiento sintético**, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor, y es descrito en términos del rol que desempeña en dicho sistema.
- c. La teleología es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, mas no siempre suficiente, para que se produzca el efecto. En otros términos, la relación causa-efecto no es una relación determinista o mecanicista, sino simplemente probabilística. La teleología, el estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos, influyó bastante en las ciencias. **Mientras que la concepción mecanicista explica el comportamiento por la identificación de sus causas y nunca por el efecto, la concepción teleológica lo explica por aquello que produce o por aquello que es su propósito u objetivo producir.**

Un pensador frente a la concepción mecanicista, enfrentado a la necesidad de explicar la universidad, empezaría desmembrándola hasta llegar a sus elementos. Pasaría de universidad a facultad, de ahí a de-

partamento, después a aula y finalmente a los alumnos y a las materias y asignaturas. A continuación definiría lo que es una facultad, un departamento, etc. Después resumiría todo esto en una definición global de universidad.

Un pensador ante la concepción holística, frente a la misma tarea, comenzaría por identificar el sistema que contenga a la universidad (por ejemplo, el sistema educativo). Tal pensador definiría los objetivos y las funciones del sistema educativo y, a su vez, las relaciones de éste con un sistema todavía mayor: el sistema social que lo contiene. Finalmente, explicaría la universidad en términos de su relación y sus funciones en el sistema educativo.

Estos dos criterios no deberían producir resultados conflictivos o contradictorios: son complementarios. El desarrollo de la complementariedad es una de las tareas más importantes de la concepción holística. El análisis se enfoca sobre la estructura: revela cómo funcionan las cosas. La síntesis se concentra en la función: revela por qué operan las cosas como lo hacen. **Así, el análisis produce conocimiento, mientras que la síntesis genera comprensión. Con el primero podemos describir, mientras que el segundo nos permite explicar.**

El análisis permite mirar dentro de las cosas, mientras que por la síntesis se contemplan desde su exterior. El pensamiento en la concepción mecanicista estaba interesado sólo en las interacciones de las partes del objeto que iba a ser explicado. El pensamiento holístico también está interesado en esto, pero, además, se ocu-

pa de las interacciones del objeto con los objetos que lo rodean y con el medio ambiente mismo.

3. EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Los autores Charles W. Hofer y Dan Schendel en su libro *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*,⁵ mencionan:

A diferencia de los seres vivos, las organizaciones, inclusive los negocios, pueden planear y llevar a cabo cambios en su carácter y estructuras fundamentales, si bien es claro que no todas lo hacen. Esos cambios pueden ser de dos tipos: 1) los que afectan las relaciones entre la organización y su entorno, y 2) los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la empresa. Los cambios que se relacionan con el entorno afectan la eficacia de la organización en mayor grado que los cambios de orientación interna, los cuales por lo general influyen más en su eficiencia.

En la teoría general de sistemas **la eficacia se define como el grado en que el producto real del sistema corresponde al producto deseado**, en tanto que **la eficiencia se define como la razón de los productos reales a los insumos reales**. Chester Barnard en su libro ya clásico *The Functions of the Executive*,⁶ hizo la distinción inicial entre eficacia y eficiencia.

Gran parte del tiempo y la atención de la administración se dedican en casi todas las empresas a esfuerzos internos destinados a hacer las operaciones cotidianas tan eficientes como sea posible. Una de las principales razones para ello es que la ineficiencia puede retrasar enormemente el desempeño

de una organización. En efecto, si no se concede tiempo y atención suficientes a mantener la eficiencia, la organización seguramente fracasará.

En general, el éxito a larga y la supervivencia de las organizaciones depende mucho más de las mejoras en la eficacia que de las mejoras en la eficiencia. Peter Drucker lo dijo de manera muy elocuente al afirmar **que es más importante hacer las cosas que se deben hacer (eficacia), que hacer bien las cosas (eficiencia).**

Es claro que ambos conceptos son importantes, eficacia y eficiencia, pero cuando hay conflicto entre las dos, hay que conceder prioridad a la primera.

4. EL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LAS ORGANIZACIONES

La teoría de sistemas se relaciona con la teoría organizacional. La teoría clásica o tradicional usó los planteamientos de sistema cerrado. La teoría moderna se ha orientado a la consideración de la organización como un sistema abierto en interacción con su entorno. Las organizaciones según Kast y Rosenzweig⁷ como los organismos, pueden ser considerados como un conjunto de subsistemas interactuantes. **(Ver Anexo 2)**. Estos pueden definirse de la siguiente forma:

Subsistema estratégico

La organización toma mucho de los valores del entorno sociocultural. Como un subsistema de la sociedad debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema social.

Subsistema humano cultural

Se refiere a la interacción entre los individuos y los grupos. Este subsis-

tema también está afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente en las organizaciones.

Subsistema estructural

Abarca a la organización completa, relacionándola con el entorno, definiendo objetivos, desarrollando planes estratégicos y operacionales, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control.

Subsistema tecnológico

Se refiere al conocimiento requerido para la realización de las tareas, incluye las técnicas usadas en la transformación de las entradas en salidas.

Subsistema Gerencial

Abarca a toda la organización, dirigiendo la tecnología, organizando la gente y otros recursos y relacionando la organización con el entorno.

Entorno

El entorno general que afecta a todas las organizaciones y las variables sociales, políticas, económicas, recursos naturales y jurídicas son las variables que caracterizan al entorno general. El entorno específico afecta a las organizaciones de una manera particular, son variables del entorno específico: el cliente, la competencia, los proveedores y la tecnología.

Características de la concepción mecanicista en contraste con la Holística.

El pensamiento en la concepción holística invierte el orden de las tres etapas del pensamiento de la concepción mecanicista: 1) Descomposición de lo que va a ser explicado; 2) Explicación de la conducta o propiedad

des de las partes, tomadas por separado, y 3) Combinación de estas explicaciones en una explicación del todo. Este tercer paso es la síntesis. En el enfoque holístico existen tres pasos:

1. Identificar un todo que contenga un sistema, del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo que contiene.
3. Finalmente, explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de sus funciones dentro del todo.

Obsérvese que en esta última secuencia la síntesis precede al análisis.

5. IMPLICACIONES DE LAS CONCEPCIONES MECANICISTA Y HOLÍSTICA EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

5.1 *La Escuela Clásica de la Administración*

Los dos autores más representativos de la Escuela Clásica son Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. En su libro *Los principios de la Administración Científica*⁸ Taylor se refiere exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, luego se centra en la definición de principios aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de

tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de la producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia.

De otra parte, Henry Fayol, pionero de la teoría clásica y en su obra *Administración Industrial y General*,⁹ es considerado, junto con Taylor, uno de los fundadores de la Administración moderna. Se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de partes (órganos) que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría se circunscribe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y de la especialización, debe establecerse

la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto, y como consecuencia alcanzar la eficiencia de la organización. Además, existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad staff para la prestación de servicios y de consultoría). Para explicar mejor qué es la administración, el autor propone los elementos de la administración, que conforman el denominado **proceso administrativo**. Al comparar los enfoques teóricos presentados por los dos autores encontramos los siguientes puntos:

1. Los dos abordaron el mismo problema organizacional. El tema de preocupación fue incrementar la eficiencia organizacional.
2. Ambos tuvieron formación como ingenieros.
3. Taylor buscó la eficiencia de la empresa a través del aumento de la eficiencia en el nivel operacional. Fayol se preocupó también por la eficiencia a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.
4. Ambos planteamientos se inscriben en la concepción mecanicista que se caracteriza por ser reduccionista, analítica y mecánica: a determinadas acciones o causas corresponderán ciertos efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable. La organización debe funcionar como una máquina. Los modelos propuestos por Taylor y Fayol corresponden a la división mecanicista del trabajo, en la cual la división de tareas es la base del sistema. Este

enfoque mecánico, lógico y determinista de la organización fue el factor principal que condujo a los clásicos a la búsqueda de una ciencia de la administración.

5. Según la concepción de Taylor el hombre se caracteriza por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía en su trabajo. Hay que darle los parámetros e instrucciones muy precisas sobre cómo debe hacerlo y los resultados de su gestión. Para Fayol, el hombre es parte de un todo que es la organización; su responsabilidad es contribuir con su trabajo a la eficiencia dentro de los parámetros establecidos de autoridad, jerarquía, unidad de mando, unidad de dirección. Para ello la organización debe crear condiciones que impulsen estos comportamientos tales como la remuneración, la equidad, el espíritu de equipo, la estabilidad.
6. Tanto Taylor como Fayol consideraron a la organización como un sistema cerrado. En el caso de la administración científica se visualiza a la organización como si existiera en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia proveniente del entorno. Fayol consideró a la organización como si fuera un sistema cerrado, compuesto de algunas pocas variables perfectamente conocidas y previsible, y de algunos pocos aspectos que pueden ser manejados mediante principios generales y universales de la administración. Desde el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones, Taylor sobredimen-

sionó el subsistema tecnológico y Fayol enfatizó el subsistema estructural.

El profesor Gary Hamel, en los comentarios que hace de la obra de Stuart Crainer *Los 50 mejores libros de la Gestión Empresarial*,¹⁰ sobre Taylor y Fayol, hace las siguientes observaciones.

Sobre Taylor dice:

«El desarrollo de la moderna teoría de la gestión es la historia de dos búsquedas: hacer que la gestión sea más científica y hacerla más humana. Es erróneo considerar algo mucho más comprensivo que la primera. De hecho, son el YIN y el YAN de los negocios. La capacidad sin precedentes de la industria del siglo XX para crear riqueza reside de lleno en el trabajo de Frederick Winslow Taylor. Aunque algunos pueden rechazar a Taylor, sus impulsos racionales y deterministas perduran. De hecho, la reingeniería de la década de los años 90 es sencillamente el taylorismo de finales del siglo XX. Aunque el enfoque de la reingeniería se encuadra en el proceso y no en la tarea individual, la motivación es la misma: simplificar, eliminar los esfuerzos innecesarios, y hacer más con menos».

Sobre Fayol comenta:

«Aunque la moderna teoría de la gestión ha tenido muchos padres, y unas pocas madres, Henry Fayol fue el primero en conceptualizar y articular el trabajo del director del siglo XX. Su visión del director como integrador de las actividades funcionales captó la esencia de la gestión general. Aunque la tecnología moderna, que no solo ha mejorado notablemente las comunicaciones sino que ha reducido las «distancias» dentro de la organización, ha hecho que las grandes organizaciones puedan ser capaces de funcionar con menos direc-

tores que en la época de Fayol, sus principios generales de gestión han resultado sorprendentemente atemporales. Fayol fue el primer gurú de gestión europeo; es una pena que Europa no haya generado más hombres de esta categoría en los últimos 75 años».

Como consecuencia de lo mencionado, la caracterización del paradigma de la Escuela Clásica del Pensamiento Administrativo se describe de la siguiente manera:

La escuela clásica mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Desde la perspectiva de sistemas consideró a la organización como un sistema cerrado. En esta escuela es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única motivación de los individuos en las organizaciones es la motivación económica (*homo economicus*).

5.2 El cambio paradigmático: la experiencia de Hawthorne

En 1927 se inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo (*Los problemas sociales de la civilización industrial*)¹¹. Luego se aplicó al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutrali-

zar el efecto psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932.

Tanto el experimento como los resultados de Hawthorne marcaron el surgimiento de una nueva concepción, basada en valores humanos, que se desligó totalmente de la preocupación anterior de la Escuela Clásica que estaba orientada hacia la tarea y la estructura para orientarse hacia las personas. Las conclusiones iniciales del experimento introducen nuevas variables a la nueva concepción administrativa: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y los ejecutan.

5.3 La Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento

La nueva concepción administrativa denominada Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento buscó conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y la función social, brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno. De allí que el conflicto al interior de la organización (objetivos de la organización vs objetivos individuales de

los participantes) requiere un tratamiento proactivo.

Entre los autores más representativos de la nueva concepción administrativa (Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento) están: Abraham Maslow, Frederick Herzber, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein.

Para la nueva concepción administrativa se supone que comportamiento es la manera como una organización responde al entorno. Las ciencias del comportamiento han brindado al pensamiento administrativo una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características del hombre, a saber:

1. El hombre es un ser social que debe satisfacer necesidades. Entre éstas sobresalen las necesidades gregarias, es decir, las relaciones cooperativas e interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.
2. El hombre es un ser dotado de un sistema psíquico, es decir, tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas.
3. El hombre tiene capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto. En otros términos, tiene capacidad de comunicación.
4. El hombre es un ser con aptitud para el aprendizaje. Tiene capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados.
5. El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de ob-

jetivos. Estos objetivos individuales son muy complejos y variables, de ahí la importancia de conocer cuáles son los objetivos humanos básicos de la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre.

6. El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; compete cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte de todos los procesos de la vida humana.

Maslow fue miembro de la Escuela de Relaciones Humanas a finales de la década de 1950. Su obra: *Motivation and Personality*¹² es la más conocida por su «jerarquía de necesidades», un concepto que Maslow publicó por primera vez en 1943. En éste, Maslow argumenta que hay una escala ascendente de necesidades que es necesario comprender si se desea motivar a las personas. Primero están las necesidades fisiológicas fundamentales de afecto, cobijo y alimentación. «Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente?», pregunta Maslow.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen otras que dominan. «Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien atendidas, surge luego un nuevo conjunto de necesidades, que pueden categorizarse de forma general como necesidades de seguridad», escribe Maslow.

A continuación en la jerarquía se encuentran las necesidades sociales o afectivas y las de ego y autoestima. Finalmente, a medida que el hombre va subiendo por la escala, con cada necesidad cubierta llega a lo que Maslow denomina «Autoactualización», el individuo logra su propio potencial personal.

En la investigación llevada a cabo para escribir la obra *The motivation to work*¹³ Frederick Herzberg y sus coautores clasificaron los elementos de motivación del trabajo en dos categorías: aquellos que atienden las necesidades animales de las personas (factores de higiene) y aquellos que satisfacen exclusivamente las necesidades humanas (factores motivacionales). En su obra ya mencionada, Herzberg y sus coautores escriben: «La higiene actúa para eliminar del entorno del hombre los peligros de la salud. No es algo curativo; más bien es algo preventivo. De manera similar, cuando hay factores nocivos en el contexto del trabajo, sirven para provocar actitudes laborales deficientes. Las mejoras en estos factores de higiene servirán para eliminar los impedimentos a unas actitudes laborales positivas». Los factores de higiene, también denominados factores de mantenimiento, se ha determinado que incluyen supervisión, relaciones interpersonales, condiciones materiales del trabajo, políticas y prácticas administrativas de la organización, subsidios y seguridad del empleo. La higiene es insuficiente para producir motivación para trabajar. A decir verdad, el libro sostiene que los factores que reportan satisfacción son radicalmente distintos de los que llevan a la insatisfacción. La verdadera motivación, dice Herzberg, se deriva de los

logros, del desarrollo personal, de la satisfacción en el trabajo y del reconocimiento. Con esto confirmó su conclusión de que los factores de higiene son los principales creadores de la insatisfacción en el trabajo y los factores motivacionales constituyen la ruta hacia la satisfacción.

En el libro *El lado humano de la empresa*,¹⁴ McGregor presenta dos formas de describir el pensamiento de los directores: la teoría X y la teoría Y. En la teoría X se asume que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan que los supervisen y los motiven, y consideran al trabajo un mal necesario para ganar dinero. McGregor describe el otro extremo con la teoría Y que está basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La queja habitual en contra de las teorías X y Y de McGregor es que son mutuamente excluyentes, dos extremos incompatibles de un espectro sin fin. Para contrarrestar esto, McGregor emprendió el desarrollo de la Teoría Z, que sintetizaba los imperativos de las organizaciones y de las personas, tarea que su prematuro fallecimiento en 1964 le impidió concluir. Más adelante, William Ouchi se valió del concepto de la Teoría Z.¹⁵ En su libro del mismo nombre, analiza los métodos laborales japoneses. Aquí encontró un terreno fértil para muchas de las ideas que McGregor había anticipado para la Teoría Z: empleo de por vida, interés por los empleados incluyendo su vida social, control informal, decisiones tomadas por consenso, ascensos lentos, excelente transmisión de la información de arriba abajo y de abajo arriba con ayuda de la dirección intermedia,

compromiso con la empresa y gran preocupación por la calidad.

En la obra que escribió Edgar Schein en 1985 *Organizational culture and leadership*,¹⁶ describe la cultura como una serie de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado a medida que va aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarla válida y, por lo tanto, se puede enseñar a sus nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Los supuestos básicos, dice Schein, se pueden ordenar en cinco dimensiones:

- 1) Relación de la humanidad con la naturaleza. Mientras que algunas organizaciones se consideran dueñas de su propio destino, otras son sumisas, dispuestas a aceptar el dominio de su entorno exterior.
- 2) La naturaleza de la realidad y de la verdad: Organizaciones y directores adoptan una amplia variedad de métodos para alcanzar lo que se ha aceptado como «la verdad» de la organización.
- 3) La naturaleza de la naturaleza humana. Las organizaciones difieren en sus puntos de vista de la naturaleza humana. Algunas siguen la Teoría X de McGregor y trabajan sobre el principio de que el personal no hará el trabajo si lo puede evitar. Otras tienen una idea más positiva del personal y tratan de capacitarlo para que utilice todo su potencial.
4. La naturaleza de la actividad humana. En Occidente se han en-

fatizado tradicionalmente las tareas y su finalización en lugar del lado más filosófico del trabajo. Los logros lo son todo, Schein sugiere un enfoque alternativo, «ser que uno se va haciendo», en el que des-cansa la realización de la plena potencialidad de cada uno .

5. La naturaleza de las relaciones humanas. Casi todas las organizaciones hacen las más variadas suposiciones sobre cómo se relacionan unas personas con otras. Algunas facilitan la relación social, otras la dificultan

Estas cinco categorías no son mutuamente excluyentes, sino que se encuentran en un estado de constante desarrollo y flujo. La cultura nunca se queda quieta. Schein considera que debe haber un nivel de consenso que cubra las cinco áreas y entonces se requiere:

- La misión central o tarea principal.
- Las metas.
- Los medios para alcanzar las metas.
- La medición del progreso.
- Las estrategias de corrección o reparación.

El profesor Gary Hamel, al referirse a la obra de Douglas McGregor expresa:

«Durante los últimos cuarenta años hemos ido abandonando lentamente una visión de los seres humanos como nada más que piezas de sangre caliente en la máquina industrial. Se puede confiar en las personas, las personas quieren hacer las cosas bien: las personas son capaces de demostrar ima-

ginación e ingenio; éstas eran las premisas fundamentales de McGregor, y sustentan el trabajo de modernos pensadores de gestión, de Drucker a Deming y Peters, y las prácticas laborales de las organizaciones más progresistas y exitosas del mundo».

Al comparar los enfoques teóricos presentados por los distintos autores de la nueva escuela se encuentran los siguientes puntos:

1. Todos abordaron el mismo problema organizacional. El tema de preocupación central fue incrementar la eficiencia organizacional.
2. Los distintos autores formularon sus teorías desde la psicología y la sociología.
3. La organización informal pasó a ser profundamente investigada, tanto en sus características como en sus orígenes. Casi puede afirmarse que los autores humanistas prescindieron de la organización formal para centrarse únicamente en la organización informal.
4. En la nueva concepción (la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento), se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc y se critican con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc. Ahora se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden lugar al psicólogo y al sociólogo, el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo, la felicidad humana se concibe desde otros

puntos de vista, pues el *homo economicus* cede el lugar al hombre social. Esa verdadera revolución desplazó el énfasis en las tareas y en la estructura para ser sustituido por el énfasis en las personas.

5. Desde el enfoque de sistemas, la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento sobredimensiona el subsistema humano-cultural en detrimento de los otros subsistemas, haciendo que la organización actuase como un sistema cerrado.

Como consecuencia de los planteamientos teóricos de los distintos autores, la caracterización del paradigma de Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento, se describe de la siguiente forma:

La escuela de las relaciones humanas y del comportamiento trabajó sobre la organización informal y con «rostro humano» y también buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Desde la perspectiva del enfoque de sistemas sobredimensionó el subsistema humano-cultural en detrimento de otros subsistemas, situación que llevó a la organización a actuar como un sistema cerrado. En esta escuela es muy evidente la contribución de la psicología y de la sociología y el supuesto de que el hombre es un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo que como ser individual (*homo social*).

5.4 El cambio paradigmático: El estructuralismo y el contexto (entorno)

El enfoque estructuralista surgió en la década de 1950, como una consecuencia de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las propuestas de la Escuela Clásica y de la Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología de la organización) buscan interrelacionar las organizaciones con el entorno (ambiente externo), que es la macrosociedad, es decir, la sociedad organizacional, caracterizada por interdependencia de las organizaciones. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre. El análisis de las organizaciones desde la perspectiva estructuralista utiliza un enfoque múltiple y globalizante: abarca la organización formal y la informal en alusión a las escuelas Clásica y de las Relaciones Humanas y del Comportamiento, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones (empresas industriales, comerciales, de servicios, ejércitos, organizaciones religiosas, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.) incluye los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis interorganizacional). En enfoque

estructuralista inicia los estudios del entorno, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno. Hasta entonces los planteamientos de las Escuelas Clásica y de las Relaciones Humanas y del Comportamiento consideraron a la organización como un sistema cerrado y exploraron únicamente las variables internas de la organización. A partir del estructuralismo se concretan diversos entornos y se definen debidamente los entornos general y operacional (específico) de cada organización.

5.5 Escuela Holística de la Administración

La teoría Neoclásica es exactamente la Escuela Clásica, colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un **eclecticismo** que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. En el transcurrir histórico de las teorías administrativas, el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica. **Peter Drucker** es su principal exponente.

Las características principales de la teoría neoclásica:

1. Énfasis en la práctica administrativa.

La teoría únicamente tiene validez cuando es operacionalizada en la práctica.

2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos.

Los neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurando de

acuerdo con las contingencias de la época actual, dándose una configuración más amplia y flexible. **Los conceptos de estructura organizacional, relaciones de línea y asesoría, el problema de autoridad y responsabilidad, la departamentalización y toda la avalancha de conceptos clásicos realineados dentro de un nuevo enfoque neoclásico.**

3. Énfasis en los principios generales de la administración.

Los principios de la administración que los clásicos utilizaban como «leyes» científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas. El estudio de la administración para algunos autores se basa en la presentación y discusión de **principios generales de cómo planear, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar.**

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados.

Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada. Los objetivos justifican la existencia y la operación de una organización. Uno de los mayores productos de la teoría neoclásica es la llamada **administración por objetivos (APO).**

5. El eclecticismo de la teoría neoclásica.

Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos y

recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas: relaciones humanas, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría de la burocracia, la teoría matemática y la teoría de sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

6. La administración como técnica social.

Todas las instituciones son organizaciones, y en consecuencia tienen una dimensión administrativa común. Al formular una teoría de las organizaciones, Drucker destaca que hay tres aspectos importantes.

En cuanto a los objetivos: Las organizaciones no viven para sí mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de esa tarea social.

En cuanto a la administración: Todas las organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, mas son esencialmente semejantes en el área administrativa.

En cuanto al desempeño: Son los individuos los que hacen, deciden y planean, mientras que las organizaciones son ficciones legales, pues por sí mismas nada hacen, nada dicen, nada planean. Cada organización debe ser considerada desde el punto de vista de **la eficiencia y de la eficacia.**

La teoría de sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sis-

temas, desarrollada por Von Bertalanffy. Se extendió a todas las ciencias, incluyendo de manera notable a la Administración. El concepto de sistemas es complejo: para conocerlo se requiere saber algunas de las características de los sistemas: propósitos, globalismo, entropía (grado de desorden. El sistema abierto tiene la capacidad de disminuir esta entropía y equilibrarse, gracias a su relación con el entorno) y homeostasis (El sistema abierto se mantiene en equilibrio dinámico con respecto a entradas y salidas de materiales, energía e información), así como los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros: entrada, proceso, salida, retroalimentación y entorno (mirar el **Anexo 2:** El enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones). El sistema abierto permite un análisis amplio y profundo de las organizaciones. Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar la homeostasis o estado de equilibrio. Las organizaciones tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (el sistema organizacional, a diferencia de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad para modificar sus formas estructurales básicas).

El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y señala un paso adelante del enfoque de sistemas. Sus orígenes se remontan a las recientes investigaciones de Chan-

dlar, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones, sus entornos y tecnologías. Todas esas investigaciones revelaron que el pensamiento administrativo hasta entonces no era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus entornos y tecnología de manera proactiva y dinámica. Se verificó que gran parte de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia de lo que sucede fuera de ellas. Se empezaron a estudiar los entornos y la interdependencia entre la organización y su entorno. Aunque las organizaciones escogen sus entornos, después son condicionadas por ellos; esta situación las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer. El conocimiento del entorno se tornó vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales. Sin embargo, el análisis organizacional es aún incipiente, y se requiere mucha investigación en el futuro. La otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones. Algunos autores mencionan que la organización es un medio para alcanzar la máxima eficiencia de la tecnología. La premisa según la cual la tecnología determina las características organizacionales, se denomina imperativo tecnológico. Finalmente, se observa que el enfoque situacional es eminentemente ecléctico e integrador, pero al mismo tiempo relativista y situacional.

Con el enfoque situacional y las investigaciones de Tavistock (modelo propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en resultados de investigaciones realizadas por

ellos en minas de carbón inglesas y en empresas textiles hindúes) se formuló el modelo de la organización como una realidad socio-técnica: El subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, los servicios y las técnicas operativas, el ambiente físico y la manera como está dispuesto, así como la duración de las tareas. En resumen, el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es responsable de la eficiencia potencial de la organización. De otra parte, el subsistema social, que comprende los individuos, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de su organización tanto formal como informal en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Al mirar las escuelas del pensamiento administrativo y teniendo como referencia la organización como una realidad socio técnica, se concluye:

1. La Escuela Clásica fue excluyente y sobredimensionó la realidad técnica.
2. La Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento también fue excluyente y sobredimensionó la realidad social.
3. La Escuela Holística es integradora y globalizante con las dos realidades (lo social y lo técnico).

Como consecuencia de los últimos aportes investigativos, la caracterización de la Escuela Holística de la Administración se describe de la siguiente manera:

La escuela holística mediante la concepción de la organización como sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. En esta escuela es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento, teniendo presente la interdisciplinariedad. La escuela holística se caracteriza por ser ecléctica (**principio o tendencia de combinar diferentes escuelas. En su forma más activa busca concordancia entre escuelas opuestas**) y en relación con la concepción del hombre lo percibe como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales.

5.6 La metáfora como instrumento para interpretar el pensamiento administrativo

El autor Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*¹⁷ nos ilustra cómo las teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas (**figura retórica que consiste en usar palabras con un sentido distinto del propio, si bien guardando con ésta cierta relación analógica**) que nos llevan a ver las organizaciones de un modo distinto aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como recurso para embellecer el discurso pero su importancia va mucho más allá. Su uso implica un «modo de pensar» y un «modo de ver» que traspasa

el cómo comprendemos el mundo en general.

La imagen de las organizaciones como **máquinas** sugiere un estilo de pensamiento que sostiene el desarrollo de la organización burocrática. Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería.

Cuando se examina la idea de que las organizaciones son como **organismos**, esta metáfora centra su atención y gestión en las «necesidades» organizacionales y su relación con el entorno, se llega entonces a observar distintos tipos de organizaciones como pertenecientes a diferentes especies, de las cuales el tipo burocrático es una de ellas. Bajo esta perspectiva comprendemos cómo las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren y cómo se adaptan a los entornos variables o cambiantes. Como en el caso de la metáfora mecanicista, este tipo de imagen conduce a ver y comprender a las organizaciones desde una perspectiva que ha contribuido gradualmente a la teoría de la moderna dirección. Ya en el contexto actual, surgen nuevas organizaciones, denominadas «organizaciones que aprenden y aprenden a aprender», las nuevas metáforas dirigen su atención a la importancia del proceso de información (metáfora del cerebro), al aprendizaje y a la inteligencia (metáfora del holograma) y proporcionan un marco de referencia para comprender y evaluar la moderna dirección en tales términos.

Las imágenes mencionadas afloran importantes principios de auto-orga-

nización donde se requiere un **alto grado de innovación y de flexibilidad**. Distintas disciplinas caracterizan a la organización inteligente: el dominio personal, asociado con la visión personal (**liderazgo**); los modelos mentales, como generalizaciones de imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo; la construcción de una visión compartida, relacionada con el tener una visión genuina, el aprendizaje en equipo, entendido como unidad fundamental de aprendizaje para las nuevas organizaciones y el pensamiento sistémico, como la disciplina que integrará a las demás fusionándolas en un cuerpo de teoría y práctica.

Si diseñamos las organizaciones como **cerebros**, se dirige la atención a la importancia del sistema de información, al aprendizaje y a la inteligencia y proporciona un marco de referencia para comprender las organizaciones de nuestros tiempos.

La metáfora de la máquina nos acerca a los planteamientos expresados en la escuela clásica y de alguna manera es la contribución de las **ciencias físicas** a la ciencia administrativa. La metáfora del organismo es una contribución de las **ciencias biológicas** a las ciencias de la administración. La metáfora del cerebro es la contribución de la neurología al pensamiento administrativo.

La escuela holística de manera particular se encuentra bastante beneficiada con las metáforas que entienden a las organizaciones como organismos y como cerebros.

Además de las metáforas planteadas, existen otras interpretaciones metafóricas: las organizaciones como **crea-**

doras de culturas y en este sentido hay una enorme contribución de la **sociología**. La **metáfora política** para enfocar los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades de la organización, en esta parte juega un gran papel la **ciencia política**.

También podemos entender las organizaciones como **prisiones psíquicas**. De esa manera podemos comprender la vida organizacional para ver si estamos atrapados por procesos conscientes o inconscientes de nuestra propia creación. Finalmente, estamos invitados a comprender a la organización como un **flujo de cambio y transformación**. El secreto de la comprensión de la organización desde esa perspectiva, descansa en la comprensión de la lógica del cambio que conforma la vida social.

En el **Anexo 3** aparece un cuadro comparativo de las distintas escuelas del pensamiento administrativo.

6. CONCLUSIONES

1. **La escuela clásica** mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Desde la perspectiva de sistemas consideró a la organización como un sistema cerrado. En esta escuela es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única motivación de los individuos en las organizaciones es la motivación económica (*homo economicus*).
2. **La escuela de las relaciones humanas y del comportamiento** trabajó sobre los problemas de

productividad y eficiencia organizacional. Desde la perspectiva del enfoque de sistemas sobredimensionó el subsistema humano-cultural en detrimento de otros subsistemas, situación que llevó a la organización a actuar como un sistema cerrado. En esta escuela es muy evidente la contribución de la psicología y de la sociología y el supuesto de que el hombre es un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo que como ser individual (*homo social*).

3. **La escuela holística**, mediante la concepción de la organización como sistema abierto y flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. En esta escuela es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento teniendo presente la interdisciplinariedad. La escuela holística se caracteriza por ser ecléctica (**principio o tendencia de combinar diferentes escuelas. En su forma más activa busca concordancia entre escuelas opuestas**) y en relación con la concepción del hombre lo percibe como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales, se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales.
4. El análisis metafórico contribuye al análisis teórico y práctico de la

organización. Las metáforas ilustran un amplio abanico de ideas y perspectivas. Vivimos en un mundo en creciente complejidad y la organización es generalmente compleja, ambigua y paradójica. **Nuestro reto está en aprender a tratar esa complejidad.**

5. Las organizaciones son, más que cualquier otra cosa, sistemas sociales, con todo el énfasis en eso de **Sociales**. Finalmente, estamos llegando felizmente a un acuerdo, respecto al hecho de que:
 - a. El personal es verdaderamente el recurso más valioso de una organización.
 - b. La verdadera riqueza se deriva más de la acumulación de capital intelectual que de la acumulación de capital material.
 - c. Todo empleado posee cerebro y capacidad de aprender a aprender.
 - d. En un mundo indeterminado, donde el mando y el control sencillamente son imposibles, el reto importante está en confiar en que los empleados harán lo correcto.
 - e. No existen soluciones mágicas para los problemas. Cada uno de ellos se debe contextualizar y la solución al mismo debe corresponder a su propia singularidad.
6. Al mirar las escuelas del pensamiento administrativo y teniendo como referencia la organización como una realidad socio técnica, se concluye:

- a. La Escuela Clásica fue excluyente y sobredimensionó la realidad técnica.
 - b. La Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento también fue excluyente y sobredimensionó la realidad social.
 - c. La Escuela Holística es integradora y globalizante con las dos realidades (lo social y lo técnico).
9. Fayol Henry. *Administración Industrial y General*. Biblioteca de Dirección de Empresas. Ediciones Orbis, 1986.
 10. Stuart Crainer. *Los 50 mejores libros de Gestión Empresarial*. Prólogos y comentarios de Gary Hamel. Ediciones Deusto S.A. 1997.
 11. Mayo Elton. *The social problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass., Harvard university Press, 1947.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kuhn, Thomas. *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1986.
2. Barker, Joel Arthur. *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*. McGraw Hill, 1995.
3. Ludwig von Bertalanffy. *General System Theory: foundations, development, applications*. Brasiliere, Inc, 1998.
4. Ackoff Russell. *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa, 1995.
5. Charles W Hofer/Dan Schendel. *Planeación Estratégica: Conceptos analíticos*. Editorial Norma, 1985.
6. Barnard Chester. *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.
7. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw Hill, 1998.
8. Frederick Winslow Taylor. *Management Científico*. Biblioteca de Dirección de Empresas. Ediciones Orbis, 1984.
12. Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row. Nueva York, 1954.
13. Herzberg, F., *The motivation to work* (con Mausner, B. y Snyderman, B.). Wiley, Nueva York, 1959.
14. Douglas McGregor. *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 1994.
15. Ouchi William. *La teoría Z*. Biblioteca de Dirección de Empresas. Ediciones Orbis, 1986.
16. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
17. Morgan Gareth, *Imágenes de la organización*. Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., 1991.
18. Senge Peter M. *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Juan Garnica, S.A. 1993.
19. Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, 1999

ANEXO 1

La flexibilidad paradigmática

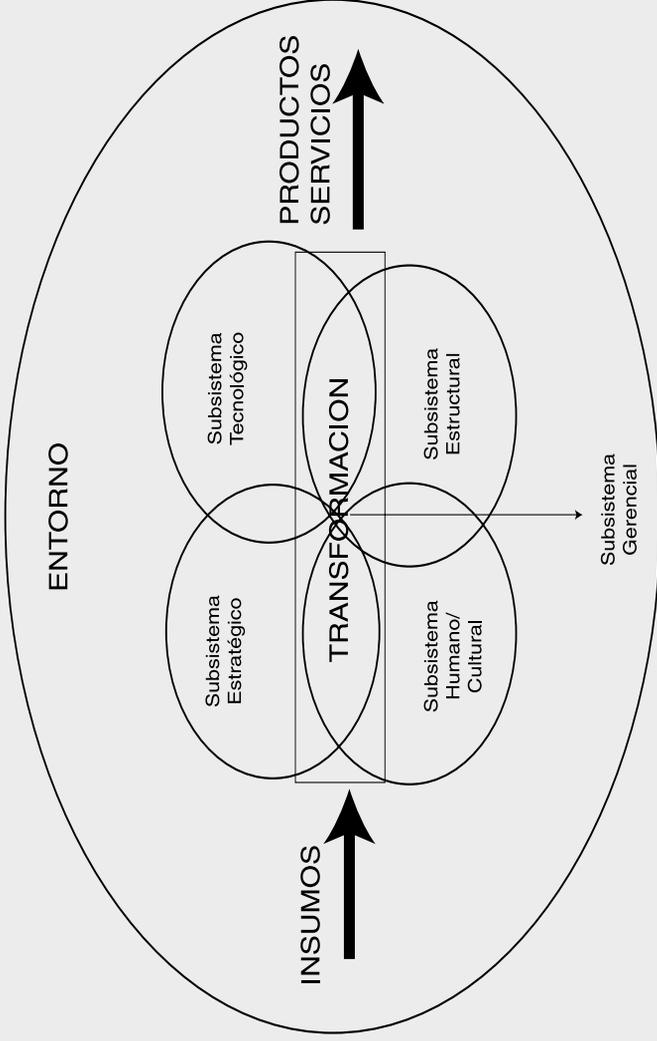
1. El paradigma establecido comienza a ser menos efectivo.
2. La comunidad afectada se percata de la situación y empieza a perder confianza en las antiguas reglas.
3. A medida que aumenta la turbulencia, disminuye la confianza.
4. Quienes han creado o identificado el nuevo paradigma ofrecen sus soluciones.
5. La turbulencia aumenta aún más, a medida que el conflicto del paradigma se manifiesta.
6. La comunidad afectada se encuentra excesivamente alterada y exige soluciones claras.
7. Uno de los nuevos paradigmas demuestra la habilidad para resolver un pequeño conjunto de problemas que el antiguo paradigma no consiguió solucionar.
8. Parte de la comunidad afectada acepta el nuevo paradigma como un acto de fe.
9. Con mayor fundamento y apoyo, el nuevo paradigma gana fuerza.
10. La turbulencia comienza a desvanecerse, a medida que el nuevo paradigma empieza a resolver los problemas y la comunidad afectada tiene un nuevo y efectivo modo de relacionarse con el mundo.

La comunidad afectada se siente cada vez más satisfecha con el nuevo paradigma, y en ese momento el grado de tolerancia a las nuevas ideas sube dramáticamente, completándose el ciclo.

Tomado del libro de Joel Arthur Barker: *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*. McGraw Hill, 1995.

ANEXO 2

Dimensiones de contraste para el análisis de las organizaciones

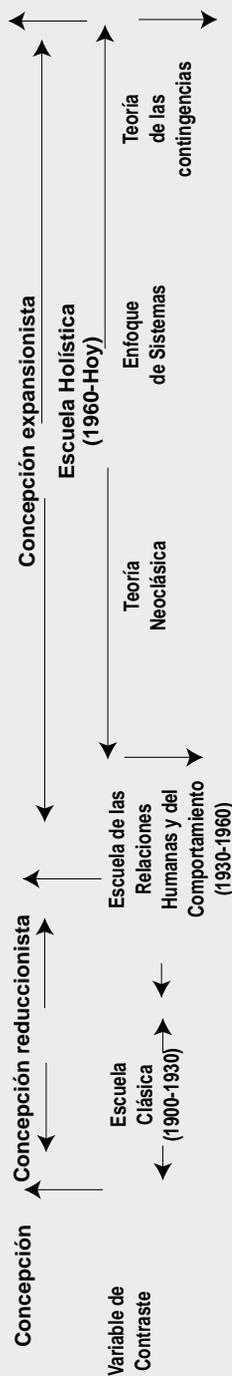


«Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente para satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno».

Fuente: Morgan Gareth: Imágenes de la Organización. Ediciones AlfaOmega. 1990. Pág. 38.

ANEXO 3

Estudio comparativo de las distintas escuelas del pensamiento administrativo



Unidad de análisis	Tareas y estructuras de la organización	La persona	Eclecticismo: tarea, estructura, persona	El ambiente	Ambiente y tecnología
Problemas a resolver	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia y eficacia	Eficiencia y eficacia	Eficiencia y eficacia
Concepto de organización	Organización formal o técnica	Organización humana e informal	Organización formal e informal	Organización como sistema abierto	Organización flexible que depende del ambiente y la tecnología
Concepto de hombre	«Homo economicus»	«Hombre social»	«Hombre organizacional y administrativo»	«Hombre funcional»	«Hombre complejo»
Crítica desde la perspectiva del enfoque de sistemas	Cerrado	Cerrado	Abierto	Abierto	Abierto
Metáfora asociada	Máquina	Organismo	Organismo	Cerebro	Holograma/prisiones psíquicas Metáfora cultural Metáfora política/ Flujo de cambio y transformación
Disciplinas desde donde se aborda la escuela	Ingeniería	Sociología/ Psicología	Interdisciplinaria	Interdisciplinaria	Interdisciplinaria

