



ORGANIZACIÓN Y MANAGEMENT

**NATURALEZA, OBJETO, MÉTODO,
INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ
GUILLERMO MURILLO VARGAS
JENNY MARTÍNEZ CRESPO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
2005**

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	4
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	8
1	11
PARADIGMAS.....	11
2	28
GRANDES PARADIGMAS EN EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO	
ADMINISTRATIVO	28
3	59
LA BÚSQUEDA DE UNA ALTERNATIVA A LOS PARADIGMAS TRADICIONALES	59
CARACTERÍSTICAS DEL MODELO MECANICISTA	60
HACIA UN NUEVO PARADIGMA DEL CONOCIMIENTO: EL MODELO EMERGENTE.....	63
COMPLEJIDAD, RACIONALIDAD Y LENGUAJE	72
COMPLEJIDAD, EDUCACIÓN Y TRANSDISCIPLINARIEDAD	73
LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y LA TRANSDISCIPLINARIEDAD: UNA MIRADA SOBRE EL "OBJETO COMPLEJO"	78
LA NECESIDAD DE UNA INTERDISCIPLINARIEDAD DEL CONOCIMIENTO	81
TIPOLOGÍAS EN EL CAMPO DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD.....	83
Modalidades de la tipología analítica y descriptiva:	85
Modalidades de la tipología sintética o formal:	85
Campos operativos y aplicaciones de la interdisciplinarietà	85
FUNDAMENTOS DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD	87
LA MULTICOMPLEMENTARIEDAD EN EL CONOCIMIENTO Y LA ACCIÓN – ALAIN CHANLAT	88
LA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA DE LAS CIENCIAS DE LA VIDA Y LA GESTIÓN	96
La perspectiva filogenética	97
La perspectiva Ontogenética:	100
Conclusión.....	101
4	103
EL SABER ADMINISTRATIVO Y SU MÉTODO	103
LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA CIENCIA DE NATURALEZA APLICADA	104
LAS DIMENSIONES FILOSÓFICAS DEL ANÁLISIS	105
EL ESTATUTO DEL SABER ADMINISTRATIVO	108
EL MÉTODO	111
EL ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS.....	111
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	112
EVALUACIÓN Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	114
5	118
ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES SOCIOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.	118
LA VISIÓN FUNCIONALISTA DE LA ORGANIZACIÓN	119
LOS FINES: GUÍAS PARA LA ACCIÓN	120
LA CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LOS FINES	121
LA CONCEPCIÓN ORGÁNICA DE LOS FINES.....	122
LA CONCEPCIÓN POLÍTICA DE LOS FINES	122
LA TECNOLOGÍA: UNA VISIÓN DETERMINISTA	123
LOS COMPONENTES SECUNDARIOS DE LA ORGANIZACIÓN	128
LA DIVISIÓN DEL TRABAJO: UNA FUENTE DE SOLIDARIDAD	128
EL PODER: UN PROCESO DE COORDINACIÓN INTRA-ORGANIZACIONAL	130
LA CULTURA: UNA REALIDAD HOMOGÉNEA.....	132
EL ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA CORRIENTE FUNCIONALISTA: BENEFICIOS Y LIMITACIONES	133
LA VISIÓN CRÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN	135
LOS OBJETIVOS: EL RESULTADO DE UN PROCESO SOCIOPOLÍTICO.....	136
LA ESTRUCTURA FORMAL: UNA ESTRUCTURA DE CLASES	137
LA ESTRUCTURA INFORMAL: UNA ESTRUCTURA DE RESISTENCIA	138
LA TECNOLOGÍA: UNA VARIABLE INDEPENDIENTE	138
6	140

LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	140
EL ESTADO DE BIENESTAR Y EL NEOLIBERALISMO	140
EL CONTEXTO ACTUAL PARA LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA	141
LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES Y HUMANAS DE LOS ADMINISTRADORES	143
NO MÁS ADMINISTRADORES PATOLÓGICOS	146
LA RESPONSABILIDAD DE LOS PROGRAMAS EN LA FORMACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES	147
LA FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN LA ERA DE LO VIRTUAL.....	150
Conclusión.....	153
7	154
LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.....	154
ESTRATEGIAS PARA PROPICIAR LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES ..	155
FORMACIÓN EN METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN	160
EL LABORATORIO EMPRESARIAL	166
GRUPOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	169
GRUPO DE INVESTIGACIÓN HUMANISMO Y GESTIÓN	170
8	176
UN DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PARA COLOMBIA.....	176
LA ORIENTACIÓN	177
LA RELACIÓN ENTRE LA MAESTRÍA Y EL DOCTORADO	178
LAS MODALIDADES: VIRTUDES Y PELIGROS	179
¿POR QUÉ UN PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PARA COLOMBIA?	180
APÉNDICE.....	186
REFLEXIONES SOBRE LA JORNADA DE AKTOUF	186
REFERENCIAS	191

PRESENTACIÓN

El presente libro es el primer volumen de una serie de publicaciones que son el resultado de la investigación adelantada por los autores sobre Organización y Management, en la cual se busca establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios colombianas¹. El objetivo general del proyecto indaga, tanto a nivel del conocimiento epistemológico como en el ámbito de la aplicación práctica, sobre la presencia en las empresas productoras de bienes y servicios, de las teorías de la organización y la gestión. En este sentido, el presente volumen contiene las reflexiones generales sobre la naturaleza, objeto, método, enseñanza, investigación, asesoría, consultoría y práctica de la administración de organizaciones.

La investigación en su conjunto se desarrolló en un horizonte de tres años (Agosto de 2002 a Julio de 2005). El compromiso del grupo de investigación es el de entregar y publicar textos de acuerdo a la siguiente agrupación de temas:

ORGANIZACIÓN Y MANAGEMENT. NATURALEZA, OBJETO Y MÉTODO. Las teorías de la organización y la gestión: de un paradigma a otro. El saber administrativo: Naturaleza y método. Organización y Management: campos del conocimiento interdisciplinario. La enseñanza, la investigación y la consultoría en los campos de la organización y la gestión. La enseñanza de la Administración en la era de lo virtual.

TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT. La Administración Científica de Frederick W. Taylor. La Doctrina Administrativa de Henri Fayol. El ideal tipo de Organización Burocrática de Max Weber. Síntesis de la escuela clásica.

RELACIONES HUMANAS, CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y HUMANISMOS EN LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT. Las prácticas inhumanas en la Administración de organizaciones. La Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Las Ciencias del Comportamiento Organizacional. El humanismo “dulzón” contemporáneo. La metáfora de la cárcel psíquica. Las ciencias de la vida y la gestión. El humanismo crítico radical. El concepto de hombre en Marx.

LA TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS SOCIALES Y LOS ENFOQUES DE CONTINGENCIA Y SITUACIONAL. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PROSPECTIVA.

¹ Se trata del Proyecto de Investigación “Aplicación de las teorías de la Organización y la Gestión en Empresas Colombianas”, Código 8037, de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle, 2002-2005, cofinanciado por COLCIENCIAS código 1106-10-14770, contrato 189-2003 Univalle Colciencias. Desarrollado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en la línea de investigación Organización y Management.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES.

EL CONTROL, EL PODER Y EL ANÁLISIS POLÍTICO DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD.

LA GESTIÓN CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.

PARADIGMAS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES DEL CAPITALISMO FINANCIERO. La Reingeniería. El Benchmarking. La Subcontratación (Outsourcing). La Organización Virtual.

Excepto el presente volumen que trata de los aspectos conceptuales generales sobre la Organización y el Management, cada uno de los otros contendrá, para cada una de las teorías investigadas, un análisis escrito sobre los siguientes aspectos:

- Introducción general al tema. Definiciones y evolución histórica del concepto, escuela o perspectiva.
- Aplicación del concepto, escuela o perspectiva en su país de origen.
- Marco teórico general. Identificación y descripción de los diferentes paradigmas, enfoques, teorías, metáforas que constituyen el campo del saber.
- Principios y valores que cada escuela o perspectiva enarbola para sacar adelante su propuesta a nivel de las prácticas administrativas.
- Técnicas administrativas y herramientas que cada enfoque, escuela o perspectiva ha desarrollado para ser utilizadas por los administradores.
- La experiencia Colombiana. Presentación de los casos colombianos estudiados y síntesis de las experiencias observadas.
- Hipótesis y preguntas de investigación. Dado el carácter exploratorio y descriptivo del estudio, plantearemos las hipótesis y preguntas que surjan del análisis de los datos.
- Propuesta de los autores acerca de un modelo general de análisis e intervención, en el campo específico de estudio de la respectiva escuela, enfoque o perspectiva, que sirva de herramienta a los administradores para la gerencia del día a día. La idea es producir una guía práctica.
- Conclusiones. Finalmente, el producto que resulta del logro de cada uno de los objetivos específicos contendrá un análisis sobre las contribuciones y los alcances de la investigación, los límites del estudio y de la perspectiva estudiada y las críticas a la misma.

Presentación

El presente libro contiene el desarrollo de los siguientes aspectos:

En el capítulo 1 se presenta el concepto de paradigma, el cual es abordado a partir de los diferentes sentidos del término propuestos por Kuhn (1962); los cuatro grandes paradigmas, funcionalista, interpretativo, humanista radical y estructuralista radical y su presencia en las teorías de la organización, como lo plantea Morgan (1980). Igualmente se incorporan al análisis los planteamientos sobre la presencia de los paradigmas en la administración de organizaciones formulados por Manrique (1996) y Joel Barker (1992). Finalmente, se recogen las respuestas formuladas por dirigentes de organizaciones productoras de bienes y servicios colombianas sobre ¿Qué podría hacerse en su organización, que de llevarse a cabo cambiaría radicalmente la manera de hacer las cosas?.

El capítulo 2 trata sobre las teorías de la organización y la gestión: de un paradigma a otro. Se abordan los cuatro grandes paradigmas que han marcado el desarrollo y evolución del pensamiento administrativo hasta los actuales momentos: El Paradigma Clásico o Tradicional (1700-1930); el Paradigma Neoclásico o Reformista (1940-1970); El Paradigma del Capitalismo Industrial (inicios 1980); El Paradigma del Capitalismo Financiero (inicios 1990). En cada uno de estos paradigmas se presentan las principales escuelas, teorías, conceptos y autores representativos.

El capítulo 3 como su nombre lo indica, aborda la búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales. En este sentido, trata sobre el paradigma de la complejidad a partir de una crítica a las características del modelo mecanicista; el modelo emergente en un nuevo paradigma del conocimiento; los conceptos de complejidad, racionalidad, lenguaje, educación, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, las relaciones existentes entre estos conceptos y una mirada sobre el objeto complejo. Igualmente, se plantea la necesidad de una interdisciplinariedad del conocimiento y la multicomplementariedad en el conocimiento y la acción. Finalmente, se esboza la perspectiva interdisciplinaria de las ciencias de la vida y la gestión.

El capítulo 4 presenta una síntesis sobre la naturaleza y método del estudio del saber administrativo, el cual se define como una ciencia de naturaleza aplicada. Inicialmente se presentan las dimensiones filosóficas del análisis, praxeología, epistemología, xiología y ontología. Enseguida se analiza el campo del saber administrativo que se mueve entre la teoría y la práctica, entre la ideología y la ciencia. Luego se propone adoptar como método de investigación una perspectiva fenomenológica, de donde procede la perspectiva cualitativa propuesta por los autores, la cual se materializa en el estudio cualitativo de casos.

El capítulo 5 desarrolla un análisis de los componentes de la organización desde el punto de vista de la sociología y retoma los planteamientos de Jean-Francois Chanlat y Francine Séguin (1987) sobre el análisis de las organizaciones, a partir de dos grandes paradigmas, el paradigma funcionalista y el paradigma crítico. Las dimensiones estudiadas son los fines, la tecnología, las estructuras formal e informal, la división del trabajo, el poder, la cultura.

El capítulo 6 del administrativo: Naturaleza y método; Organización y Management: campos del conocimiento interdisciplinario; la enseñanza, la investigación y la consultoría

Presentación

en los campos de la organización y la gestión; la enseñanza de la Administración en la era de lo virtual, temas que constituyen el marco de análisis epistemológico y metodológico del conjunto de teorías objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN GENERAL

Como sabemos, desde hace más de un siglo, nuestras sociedades son el escenario de numerosas transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales, ecológicas². Estos cambios, cuyos orígenes se remontan más atrás en la historia, condujeron a aquello que el historiador y sociólogo americano I. Wallterstein calificó de *capitalismo histórico* marcado por el auge de la racionalización, por la acumulación del capital, por la hegemonía de las categorías económicas, por el desarrollo del individualismo, por la obsesión del progreso, por la urbanización, y por el cambio tecnológico. Este nuevo orden social, en permanente movimiento, ha visto nacer y proliferar un gran número de organizaciones. Me refiero aquí a las organizaciones formales, productoras de bienes y servicios, que se han convertido en el principal punto de fijación y estructuración individual y colectivo contemporáneo, convirtiéndose por este mismo hecho en un objeto de estudio completo.

El estudio de las organizaciones, ha tomado diversos caminos: los de la economía, de la sociología, de la psicología, de las ciencias políticas, de la antropología, del psicoanálisis y el de las ciencias de la gestión. Nuestro enfoque plantea una construcción interdisciplinaria en el que estas disciplinas tienen como uno de sus objetos explicativos la organización; con la particularidad de que la administración es, a su vez, una construcción teórica interdisciplinaria que tiene como base las ciencias sociales y humanas. Históricamente, al plantear la conexión existente entre organización y administración se habla indistintamente de ellas, en parte porque han sido estudiadas conjuntamente.

Sin embargo, por la originalidad de su campo de acción, el nivel organizacional introduce dimensiones que le son propias y que influyen los comportamientos humanos que se observan en su interior. Las exigencias económicas del entorno, las formas de dominación utilizadas, la historia de la organización, los universos culturales, las características sociodemográficas del personal, dan a cada organización una configuración propia e inciden en los comportamientos individuales y colectivos.

La influencia cada vez más grande que ejercen las organizaciones contemporáneas sobre la naturaleza, o su degradación y sobre las estructuras socioeconómicas y la cultura, las convierten en elementos claves de la sociedad. Ellas contribuyen, a su manera, a construir el orden social mundial. Numerosos ejemplos pueden ilustrar lo dicho. En efecto, no es raro constatar cuántos éxitos económicos, financieros, industriales, técnicos, científicos, culturales, y aún deportivos de un país, se identifican a menudo con organizaciones privadas o públicas. Debemos recordar el famoso *eslogan* americano de los años sesenta "Lo que es bueno para General Motors, es bueno para los Estados Unidos" o la imagen de la "empresa samurai" que parece haber reemplazado a la "empresa yankee" y que está en el origen de la nueva manera de administrar que se denomina *gestión cultural*. O, si queremos, en nuestro medio, la imagen de una empresa que "hace las cosas bien" y ello trasciende sus productos e identifica un modo particular de administración y organización.

² Ver en este sentido: Chanlat, Jean Francois (1990), pp 3-25.

El método de estudio propuesto plantea la necesaria multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción, lo cual significa considerar varias complementariedades posibles que nos conducen al conocimiento: analítico-globalista, disciplinario-multidisciplinario, sincrónico y diacrónico, variedad de teorías, variedad de paradigmas, variedad de modos de expresión, variedad de tipos de explicación, la comparación, la esencia y la acción. Esta multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción debería permitirnos corregir el reduccionismo simplificador que reina tanto en la teoría como en la práctica de la Administración, al interior de los cuales se ha privilegiado: la realidad exterior en contra de la realidad interior; el análisis sobre la intuición; algunas disciplinas como la economía, la sociología, la psicología en desmedro de la lingüística, el psicoanálisis, la antropología; el punto de vista sincrónico en relación al punto de vista diacrónico; el análisis funcionalista y sistémico en relación a los análisis estructuralistas y dialécticos; las presentaciones cuantitativas en vez de las más cualitativas; los problemas de definición en relación a la comprensión de la acción³.

Organización es el concepto central que parece sustentar toda la estructura de la teoría administrativa, en torno a este concepto "gira lo fundamental tanto de la práctica como del saber del administrador" (Cruz Kronfly, 1983: 12). Este autor propone redefinir el concepto de organización, a partir de tres puntos de vista, los cuales considera constituyen una metodología universal para asumir el análisis científico de cualquier realidad o proceso social:

- La teoría del valor, propia de la Economía Política.
- La teoría de la ideología, propia de la epistemología contemporánea.
- La teoría de la causalidad estructural, propia de la concepción materialista de la historia.

A partir de estos presupuestos concibe la organización empresarial privada "como una determinada magnitud del capital social en movimiento en un momento determinado del tiempo y del espacio" (Cruz Kronfly, 1983: 165). Plantea que es fundamental para definir lo relacionado con el origen, los objetivos organizacionales, los propósitos, los fines y los logros de la organización, diferenciar entre quienes son las personas que participan en la marcha del capital como propietario del mismo, de las personas que participan como operarios (asalariados) o como administradores o intermediarios entre los propietarios y los asalariados. Este planteamiento pretende sentar las bases para conocer las organizaciones en su naturaleza y en sus leyes, o sea, las leyes del funcionamiento del capital. En este sentido afirma que las personas que ponen en movimiento el capital:

"Son sujetos culturizados e ideologizados socialmente, que mantienen una líneas de poder "interno" claramente definidas que se expresan como poder político-jurídico y, que corresponden, a su vez, a los canales de dominación político jurídica e ideológica existentes en la sociedad, como macro-realidad" (Cruz Kronfly, 1983: 171)

³ Una exposición amplia de la multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción se encuentra en Chanlat, A. (1982, 1984).

Con lo anterior el autor quiere demostrar:

"Que el límite entre la organización y lo social no debe fundarse en la afirmación de que lo social está constituido por lo político, lo ideológico, lo cultural, lo jurídico, etc., como entorno o medio ambiente, puesto que la organización también es, en cuanto magnitud determinada del capital social, una estructura económica, jurídica, política, ideológica, tecnológica, ecológica, etc. (Cruz Kronfly, 1983: 171).

En un primer momento se analiza el campo del saber administrativo, que se mueve entre la teoría y la práctica, entre la ideología y la ciencia. Luego el autor presenta su propio punto de vista sobre la epistemología de la administración, su fragmentación, y como ésta se mueve de un paradigma a otro en la búsqueda incesante de lo que Alain Chanlat (1985, 1990), parafraseando a Saint Simón, ha denominado “la buena Administración de las cosas”, en detrimento del “buen gobierno de las personas”, que no alcanza, todavía, el nivel de elaboración y sofisticación del primero; ello, a pesar de existir una conceptualización interdisciplinaria sobre lo humano, que el autor presenta a partir de los lineamientos básicos de las ciencias de la vida, como lo propuso Maurice Dufour (1985). [Con Chanlat?](#)

Sin embargo, anota el autor, la práctica de la administración de empresas en el contexto actual de la sociedad colombiana, caracterizada por una situación de crisis económica estructural, aplicación del modelo neoliberal con el subsiguiente desmonte de las responsabilidades del Estado, guerra civil campesina no declarada, violencia de los diferentes actores del conflicto armado, etc., ameritan que, desde una perspectiva interdisciplinaria, se plantee el necesario reconocimiento de nuevos paradigmas, entre ellos, el de la responsabilidad social de empresas y gerentes. Paradigma que, no obstante el precepto neoliberal de que “la sola y única responsabilidad social de los gerentes es producir utilidades” (Friedman and Friedman, 1970), viene consolidándose en la práctica administrativa de numerosas empresas colombianas. La investigación profunda de tal fenómeno es el llamado de los autores a la comunidad académica, para avanzar en la comprensión de la realidad administrativa y organizacional y del conocimiento de las especificidades de la administración de organizaciones en Colombia.

En la anterior dirección los autores discuten dos temas centrales: las responsabilidades sociales y humanas de las empresas y los gerentes y la responsabilidad de las escuelas de administración en la formación de los administradores con conciencia social y humana. A manera de conclusión se mencionan algunas constataciones empíricas recientes sobre la emergencia del nuevo paradigma: el de la responsabilidad social de las empresas y los gerentes en Colombia.

PARADIGMAS

La palabra paradigma viene del griego “*parádeigma*”, que significa *patrón*. Pero solo es hasta 1961 que se dirige especial atención al uso de esta palabra, cuando Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas* hace alusión al proceso de conocimiento, a las crisis paradigmáticas del conocimiento y a las comunidades científicas y los paradigmas que las determinan. Físico, filósofo e historiador de la ciencia, Thomas Samuel Kuhn se dio a la tarea de esbozar una idea de desarrollo científico como la simple evolución de un punto de partida, a la manera de las formas evolutivas del mundo biológico; con la publicación de su primer libro “*la revolución copernica: Astronomía planetaria en el desarrollo del pensamiento occidental*”, toma la decisión de dedicarse al estudio de problemas filosóficos- metodológicos; publica en 1962 “*La estructura de las revoluciones científicas*”, su tesis: “*hacer el esbozo de un concepto completamente diferente de ciencia, a partir de los registros históricos de la misma actividad científica*. Introduce las categorías de “ciencia normal”, “ciencia extraordinaria”, “paradigma” “comunidades científicas”, “inconmensurabilidad”, entre otras; enfrentadas a las ideas neopositivistas y popperianas de la década del sesenta, fueron objeto de las más agudas polémicas. El filósofo colombiano Juan Manuel Jaramillo, al rendir homenaje a Kuhn señala:

*“La ciencia normal es la actividad corriente de los científicos orientada a la solución de problemas (Kuhn habla de “rompecabezas”) sobre la base de un paradigma (no necesariamente sinónimo de teoría) que es aceptado acríticamente por una comunidad científica. Cuando el problema no resulta soluble a la luz del paradigma se convierte en anomalía y la acumulación de éstas da comienzo a un período de crisis que en ocasiones implica cambiar el paradigma por otro alternativo que, en comparación con el anterior, resulta inconmensurable. Cuando esto ocurre, se pasa de hacer ciencia normal a hacer ciencia extraordinaria.”*⁴

En su libro Kuhn define “paradigmas” como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”⁵. Entendiendo que las personas que investigan tienen paradigmas compartidos, comparten y se comprometen con las mismas reglas y estándares de práctica científica, lo que en últimas los convierte en una comunidad científica reconocida. Y añade: “(...) una de las cosas que adquiere una comunidad científica con un paradigma, es un criterio para seleccionar problemas que, mientras se dé por sentado el paradigma, puede suponerse que tienen solución”⁶. Un ejemplo de ello es el paradigma de Isaac Newton, aceptado sin cuestionar por más de dos siglos.

⁴ JARAMILLO, Juan Manuel (1996) Murió el historiador de la ciencia, Thomas Kuhn. En *Síntesis*, noviembre de 1996.

⁵ KUHN, Thomas (1969) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México. pp. 13.

⁶ *Ibíd*em, pp. 71.

Capítulo 1 – Paradigmas -

De esta forma, para Kuhn “La ciencia normal es una actividad altamente determinada, pero no necesita estar determinada enteramente por reglas. (...) Las reglas, según sugiere, se derivan de los paradigmas; pero éstos pueden dirigir la investigación, incluso sin reglas”⁷. Sin embargo, como los paradigmas no pueden ser corregidos por la ciencia normal, “(...) la ciencia normal conduce sólo, en último análisis, al reconocimiento de anomalías y a crisis. Y éstas se terminan, no mediante deliberación o interpretación, sino por un suceso relativamente repentino y no estructurado, como el cambio de forma (Gestalt)”⁸.

Tras 7 años de críticas a los planteamientos de su libro, Kuhn en su *posdata: 1969*, reconoce que ha usado el término “paradigma” en veintidós sentidos diferentes, sin embargo, aclara, la mayor parte de ellas se deben a incongruencias de estilo que pueden ser eliminadas con facilidad. No obstante, acepta que se perciben dos usos muy distintos del término que requieren una completa separación; por un lado un sentido sociológico: “(...) significa toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada.”⁹ Y por otro lado, la idea de paradigmas como ejemplares logros del pasado: “(...) denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden reemplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal.”¹⁰. Este último sentido, en su aspecto filosófico, es el más profundo para el autor.

Por lo tanto se ve en la necesidad de replantear la idea de paradigma, así:

“Un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma.”

Entendiendo comunidad científica como las personas que:

*“Practican una especialidad científica. Hasta un grado no igualado en la mayoría de los otros ámbitos, han tenido una educación y una iniciación profesional similares. En el proceso, han absorbido la misma bibliografía técnica y sacado muchas lecciones idénticas de ella.”*¹¹

Sin embargo, aclara que “un paradigma no gobierna un tema de estudio, sino, antes bien, un grupo de practicantes.”¹²

De esta forma, para Kuhn los miembros de las comunidades científicas comparten un paradigma o un conjunto de paradigmas que explican la relativa plenitud de su comunicación profesional y la relativa unanimidad de sus juicios profesionales. En otras palabras comparten una “matriz disciplinaria”: “ “disciplinaria” porque se refiere a la posesión común de quienes practican una disciplina particular; “matriz” porque está compuesta por elementos ordenados de varias índoles, cada uno de los cuales requiere una

⁷ Ibídem, pp. 79.

⁸ Ibídem, pp. 192.

⁹ Op. Cit., Kuhn, pp. 269.

¹⁰ Ibídem, pp. 269.

¹¹ Ibídem, pp. 272.

¹² Ibídem, pp. 276.

Capítulo 1 – Paradigmas -

ulterior especificación.”¹³ Esta matriz disciplinaria está formada por una serie de componentes, Kuhn hace alusión a los más importantes:

- “Generalizaciones simbólicas”: enseñan a la comunidad científica algo que no sabían antes, funcionan en parte como leyes y como definiciones de algunos de los símbolos que muestran. Aquí es preciso tener clara la diferencia entre ley y definición, ya que la naturaleza del compromiso de cada una de ellas es diferente. “A menudo las leyes pueden corregirse parte por parte, pero las definiciones, al ser tautologías, no se pueden corregir.”¹⁴
- “Paradigma metafísico” o “las partes metafísicas de los paradigmas”: hace alusión a las creencias en modelos particulares. “Aunque varía la fuerza de los compromisos del grupo, con consecuencias no triviales, a lo largo del espectro de los modelos heurístico a ontológico, sin embargo todos los modelos tienen funciones similares. Entre otras cosas, dan al grupo sus analogías y metáforas preferidas o permisibles. Y al hacer esto ayudan a determinar lo que será aceptado como explicación y como solución de problemas: a la inversa, ayudan en la determinación de la lista de enigmas no resueltos y en la evaluación de la importancia de cada uno.”¹⁵
- “Valores”: habitualmente compartidos entre las diferentes comunidades, dan sentido de comunidad a los científicos naturalistas en conjunto, aunque su aplicación se ve afectada por los riesgos de la personalidad individual que diferencia a los miembros del grupo. Los valores más sostenidos se refieren a las predicciones: “deben ser exactas; las predicciones cuantitativas son preferibles a las cualitativas; sea cual fuere el margen de error admisible, debe ser continuamente respetado en un campo determinado, (...) el recurrir a los valores compartidos, antes que a las reglas compartidas que gobiernan la elección individual, puede ser el medio del que se vale la comunidad para distribuir los riesgos y asegurar, a la larga, el éxito de su empresa.”¹⁶
- “Paradigma” o “ejemplares”: “las concretas soluciones de problemas que los estudiantes encuentran desde el principio de su educación científica, sea en los laboratorios, en los exámenes, o al final de los capítulos de los textos de ciencia. Sin embargo, a estos ejemplos compartidos deben añadirse al menos algunas de las soluciones de problemas técnicos que hay en la bibliografía periódica que los hombres de ciencia encuentran durante su carrera de investigación post-estudiantil, y que también les enseñan, mediante el ejemplo, cómo deben realizar su tarea. Más que otros componentes de la matriz disciplinaria, las diferencias entre conjuntos de ejemplares dan a la

¹³ Op. Cit., Kuhn, pp. 279-280.

¹⁴ Ibídem, pp. 281.

¹⁵ Ibídem, pp. 282-283.

¹⁶ Op. Cit., Kuhn, pp. 286.

comunidad una finísima estructura de la ciencia. (...) Sin embargo, al avanzar su preparación, las generalizaciones simbólicas que comparten se ven ilustradas cada vez más a menudo por diferentes ejemplares.”¹⁷

Para Kuhn no es del todo cierto que el conocimiento científico se halla empotrado en la teoría y la regla, de ahí que se ofrezcan problemas para facilitar su aplicación. Mas bien

“Después que el estudiante ha resuelto muchos problemas, tan solo podrá lograr más facilidad si resuelve más aún. Pero al principio y durante cierto tiempo, resolver problemas es aprender cosas consecutivas acerca de la naturaleza. A falta de tales ejemplares, las leyes y teorías que previamente haya aprendido tendrán muy escaso contenido empírico. (...) Con o sin ayuda de su instructor, el estudiante, descubre una manera de ver su problema, como un problema que ya había encontrado antes. Una vez captada la similitud, percibida la analogía entre dos o más problemas distintos, puede interrelacionar símbolos y relacionarlos con la naturaleza de las maneras que ya han resultado efectivas antes. El esbozo de ley, (...) ha funcionado como instrumento (...) La resultante capacidad para percibir toda una variedad de situaciones como similares, (...) o para alguna otra generalización simbólica es, en mi opinión, lo principal que adquiere un estudiante al resolver problemas ejemplares(...) En el ínterin ha asimilado una manera de ver las cosas, comprobada por el tiempo y sancionada por su grupo.”¹⁸

Entonces el autor habla de paradigma como ejemplo compartido, de “conocimiento tácito” que se obtiene practicando la ciencia, no adquiriendo reglas para practicarla. Es oportuno mencionar que los planteamientos de Kuhn sobre los paradigmas, a menudo se sintetizan en tres amplios sentidos del termino:

1. Cómo visión completa de la realidad, o forma de contemplación.
2. En relación con la organización social de la ciencia en términos de escuelas de pensamiento conectadas con tipos particulares de logros científicos.
3. En relación con el uso concreto de tipos específicos de herramientas y textos para el proceso de la solución científica de enigmas o problemas.

Morgan (1980), retoma las tres acepciones anteriores al explorar la relación entre paradigmas, metáforas y solución de problemas o enigmas, mostrando como la teoría de investigación en organizaciones se han construido sobre una red de presupuestos que se toman por dados, convirtiéndose en prisionera de sus creencias y metáforas. Para explicar este hecho, Morgan cita un ejemplo que es usado por Mannheim (1936), que trata de un campesino que en un momento determinado y por propia vivencia, compara, distingue entre lo rural y lo urbano luego de conocer la ciudad, despojándose así de pensamientos e ideas que tenía por dados. Este ejemplo lo usa para ilustrar como las maneras de pensar acerca del mundo están

¹⁷ Op. Cit., Kuhn, pp. 286.

¹⁸ Ibídem, pp. 287-288.

Capítulo 1 – Paradigmas -

mediatizadas por el contexto social, y cómo la adquisición de nuevas maneras de pensar depende de un desprendimiento de la vieja visión del mundo. Arranque conveniente para un análisis de la teoría de la organización, análisis en el que Morgan busca examinar de qué manera los teóricos de la organización tratan de entender su objeto de estudio y como ellos pueden alcanzar algún desprendimiento de las maneras ortodoxas de contemplarlo.

Como punto de partida, Morgan afirma que los teóricos de la organización tratan de entender su objeto de estudio desde un marco de referencia, el cual se basa en presupuestos que se toman por ciertos. Morgan asegura que estos presupuestos son afirmados y reforzados continuamente por otros científicos y por terceros con quien el científico interactúa, presupuestos que no solamente permanecen in cuestionados sino que son llevados como verdades mas allá de toda conciencia. Así, la visión ortodoxa del mundo puede llegar a asumir un estatuto tan real, rutinario y tomado por dado.

Morgan afirma que la naturaleza auto sostenida y parcial de la ortodoxia solo se descubre en la medida que se exponen los presupuestos básicos a la confrontación, con formas y nuevas maneras de contemplación y desde el momento en que se empiezan a valorar las alternativas en sus propios términos. Por lo tanto, la naturaleza ortodoxa de la teoría organizacional solo se entiende si se comprende la relación entre modos específicos de investigación y teorización y las visiones del mundo que ellos reflejan.

Para Morgan, una de las más importantes implicaciones del trabajo de Kuhn parte de la identificación de los paradigmas como realidades alternativas. Él plantea el término Paradigma desde la perspectiva metateórico o filosófico para denotar una visión implícita o explícita de la realidad. Cualquier análisis de los paradigmas en la teoría social debe descubrir los presupuestos centrales que caracterizan y afirman cualquier visión dada del mundo.

Morgan (1980), muestra como el rol de los paradigmas como visiones de la realidad fue explorado por Burrell y Morgan (1979), quienes argumentaban que la teoría social en general y la teoría de la organización en particular, se podría analizar con gran utilidad en términos de cuatro amplias visiones del mundo, las cuales se reflejaban en diferentes conjuntos de presupuestos metateóricos, acerca de la naturaleza de la ciencia, la dimensión subjetiva – objetiva, la naturaleza de la sociedad y la dimensión de regulación – cambio radical. El desarrollo de estas metáforas permite, desde la perspectiva de Morgan, entender y solucionar los problemas que se presentan en las organizaciones. Morgan plantea entonces, las metáforas funcionalista, interpretativa, humanista radical y estructuralista radical. Muestra como estas escuelas de pensamiento se diferencian en enfoque y perspectiva, pero comparten los presupuestos fundamentales comunes acerca de la naturaleza de la realidad confrontada.

El Paradigma funcionalista analiza la sociedad desde un punto de vista objetivo, planteando que esta tiene una existencia real, concreta y un carácter sistemático orientado a producir un estado de cosas ordenado y regular. -Se enfoca hacia el rol, el comportamiento que cumple cada sujeto demarcado contextualmente en un mundo real de relaciones sociales concretas y tangibles.- Busca generar un conocimiento empírico que sea útil. En este paradigma se asume que predomina la armonía, la cohesión y la adaptabilidad del hombre al medio.

El paradigma interpretativo plantea que la realidad social no posee un sentido concreto sino que es el producto de la experiencia subjetiva e ínter subjetiva de los individuos. Se basa en el presupuesto y la creencia de que hay un orden y un patrón que subyacen al mundo social. Sin embargo, el teórico interpretativo ve el intento funcionalista de establecer una ciencia social objetiva como un fin inalcanzable

El paradigma humanista radical nos dice que “el proceso de creación de la realidad puede ser influido por procesos psíquicos y sociales que canalizan, constriñen y controlan las mentes de los seres humanos en formas tales que los alienan de las potencialidades inherentes a su verdadera naturaleza como humanos”. Hace alusión a la prisión psíquica, que significa que los seres humanos estamos prisioneros dentro de los límites de la realidad que nosotros mismos creamos. Por consiguiente, esta metáfora trata de descubrir como el ser humano puede unir pensamientos y acciones (praxis) como un medio para trascender su alienación.

Finalmente, el paradigma estructuralista radical plantea una visión de la sociedad como una fuerza potencialmente dominante, vinculado a una concepción materialista del mundo social. “La realidad se ve caracterizada por tensiones intrínsecas y contradicciones entre los elementos opuestos que inevitablemente conducen al cambio radical en el sistema como una totalidad”. Esta existe por su propia cuenta independientemente de la forma en que sea percibida y reafirmada por la gente en sus actividades cotidianas. Según este paradigma las relaciones se dan sobre la base de la contradicción, la crisis.

Estas metáforas definen las bases de modos opuestos de análisis social y tiene implicaciones radicalmente diferentes para el estudio de las organizaciones. Por ello Morgan describe con profundidad la importancia del uso de la metáfora como herramienta para entender las realidades, por ello el hombre ha recurrido a ellas para poder explicar su realidad y así mismo manejarla. Cada metáfora ofrece un marco para encontrar las soluciones a los problemas, de ahí se deriva su importancia. Claro que se debe tener cuidado en no dejarse llevar ciegamente por esta y no ver y reconocer que existen otras maneras de resolver los mismos problemas.

Dentro de cada paradigma Morgan (1980), maneja distintas metáforas. Es así como dentro del enfoque funcionalista se maneja la metáfora de la máquina. Ésta expresa los objetivos como metas y la relación del significado final como un propósito de racionalidad. Según ésta metáfora la organización es vista como una máquina y se valora a los seres humanos por su habilidad para manejarla. Esta metáfora está muy ligada a los conceptos de Taylor y su administración científica.

Dentro del paradigma interpretativo se encuentran la metáfora del juego del lenguaje, la metáfora del texto, la del logro y la elaboración del sentido que señala a la organización como una construcción social en movimiento.

Sobre la base del paradigma humanista radical, yace la metáfora de la prisión psíquica, en la que los seres humanos son dominados por una realidad organizacional alienante.

Capítulo 1 – Paradigmas -

Del paradigma estructuralista radical se desprenden las metáforas de la cismática y de la catástrofe. Ambas ven a la organización como un elemento de dominación. La metáfora cismática hace alusión a la tendencia que tienen las empresas a fragmentarse debido a las tensiones ocasionadas por los distintos puntos de vistas de sus miembros. catástrofe

Morgan (1980), resalta cómo los presupuestos de los paradigmas interpretativo, humanista radical y estructuralista radical desafían los presupuestos funcionalistas de muchas manera. Estos paradigmas y sus presupuestos generan una variedad de metáforas para el análisis organizacional que resultan en perspectivas que a menudo contradicen los dogmas de la teoría ortodoxa. El reto que se le presenta a la teoría ortodoxa de la organización es el de repensar la verdadera naturaleza del objeto del cual se ocupa. Paradigmas diferentes incorporan visiones del mundo que favorecen metáforas que constituyen la naturaleza de las organizaciones y el comportamiento dentro de las organizaciones de maneras diferentes, y que claman por una revisión completa de aquello de lo cual la teoría de la organización debe ocuparse. Este reto se relaciona con los presupuestos básicos sobre los cuales se fundamenta la teorización, y sólo puede definirse a través de una consideración de la convivencia de estas bases rivales como partida para el análisis organizacional.

Barker (1992), en su libro *Poder de la mente*, recuerda que Smith define paradigma como “*Un juego compartido de supuestos, con los cuales percibimos, nos explicamos el mundo y nos guiamos para predecir su comportamiento.*” William Harmon, del Stanford Research Institute, en su libro *Una guía incompleta al futuro* (Harmon, 1970), define paradigma como:

“la forma básica de percibir, pensar, valorar, y ser asociado con una visión particular de la realidad. Un paradigma dominante raramente se manifiesta explícitamente, existe un cuestionamiento, y hay un entendimiento tácito de que se transmite a través de la cultura a la generación siguiente, mediante la experiencia directa, en lugar de ser enseñado.”

Joel Barker (1992), en su libro *Paradigmas*, define paradigma como

“Un juego de reglas y regulaciones (escritas o implícitas) que produce dos cosas: establece fronteras o las define, y le muestra a uno cómo comportarse dentro de ellas para tener éxito.”

En el mismo sentido, Francisco Manrique, en su libro *Un cambio de época, no una época de cambios* (Manrique, 1996) concluye que de todas las definiciones anteriores se puede resumir el paradigma como

“Un modelo mental, compartido por un grupo de gente, que determina unas reglas sobre lo que es aceptado y lo que no lo es. Son un juego compartido de supuestos que hay que conocer para poder entenderse y tener éxito.”

Entendiendo éxito como “la capacidad de resolver problemas dentro del contexto del paradigma, respetando las reglas del juego” (Barker: 1992).

“(…) Se puede decir que palabras como teoría, modelo, metodología, estándar, rutina, hábitos, valores, costumbres, prejuicios, ideología, supersticiones, rituales, dogmas, doctrina, configuran subconjuntos de paradigmas, mientras palabras como organización, cultura o negocio, como dice Barker, son bosques de paradigmas que definen cómo educamos, contratamos, interactuamos, etc., donde un cambio en uno de ellos afecta a los demás.” (Manrique, 1996)

En suma, para Manrique:

“estas definiciones son enormemente útiles para poder entender la forma en que se da comienzo a procesos de iniciación de nuevas perspectivas, y además, por qué y cómo estas nuevas ideas se encuentran siempre con una gran resistencia a ser aceptadas durante un tiempo más o menos largo. (...) Dicho en otras palabras: los paradigmas actúan como filtros psicológicos, a través de los cuales vemos el mundo, filtramos lo que es importante de lo que no lo es, adaptándolo a nuestras expectativas¹⁹.

De ahí que Barker (1992), en sus estudios sobre el tema, proponga algunas conclusiones:

- Los datos que no concuerden con su paradigma no serán vistos por usted, por lo que verá lo que quiera creer, a diferencia de creer lo que vea.
- Los datos que sí concuerdan magnifican la ilusión, creando un mayor soporte a su creencia.
- Lo que vemos y percibimos es dramáticamente afectado por nuestros paradigmas.
- Lo que es obvio para una persona es invisible para otra, a pesar de tener la información frente a sus ojos.
- Usted puede mirar pero no ver, escuchar pero no oír, tocar pero no sentir, olfatear pero no oler.
- Si la información no coincide con las reglas, se cambia la información para adaptarla a ellas.
- Tenemos mucho más control sobre lo que percibimos de lo que hubiéramos imaginado.
- El poder de nuestras expectativas es capaz de crear datos que no existen en la realidad.
- La gente dentro de un mismo paradigma experimenta el poder de ese grupo, viéndose forzada a alinearse con él.
- Las nuevas ideas siempre serán recibidas con escepticismo. Incluso con sarcasmo y hostilidad.
- El problema de aceptación de nuevas ideas está relacionado con el apego emocional a las viejas ideas.”²⁰

¹⁹ MANRIQUE R., Francisco (1996) Un cambio de época, no una época de cambios. Bogotá, McGraw-Hill. pp. 41-42.

²⁰ MANRIQUE R., Francisco (1996) Un cambio de época, no una época de cambios. Bogotá, McGraw-Hill. pp. 41-42.

Capítulo 1 – Paradigmas -

Lo anterior representa el efecto paradigmático, el cual explica

“por qué se toman tantas decisiones erróneas, por qué tantos expertos se equivocan, y por qué una persona fuera de su paradigma es un inválido. También muestra por qué, al comienzo, toda revolución que se está tratando de poner en marcha suele ser rechazada por insensata o por sus escasas probabilidades de éxito. Cuando claramente comienza a tener éxito, provoca sensación de alarma y de amenaza.”²¹

Un buen ejemplo del efecto paradigmático se observa en la obra de Ferguson, *La conspiración de acuario*, donde plantea: “Los cínicos que no creen en la posibilidad del cambio suelen ser también cínicos consigo mismos y con respecto a sus propias posibilidades de cambiar y mejorar. Cambiar necesita un mínimo de confianza.” (Ferguson, 1980).

Barker (1992) presenta en su libro *Paradigmas* algunos ejemplos de organizaciones o empresarios que no fueron capaces de ver más allá de su paradigma, entre los cuales podría mencionarse (Manrique, 1996):

- El movimiento del consumidor, iniciado por Ralph Nader, que fue ignorado por la industria americana.
- El movimiento ecologista, que dio origen en Alemania al Partido Verde, y que señaló un cambio fundamental en la forma de hacer negocios a nivel mundial.
- Muchas industrias se resistieron hasta que se lo impusieron, vía legislación, o el mismo consumidor las obligó, al negarse a comprar productos que no respetasen la ecología.

Igualmente se mencionan predicciones, totalmente erradas, de expertos (Barker, 1992):

- “El fonógrafo no será de ningún valor comercial”. Thomas A. Edison hablando de su invención en 1880.
- “El vuelo de máquinas más pesadas que el aire no es práctico ni significativo”. Astrónomo en 1902.
- “Las mujeres sensatas y responsables no querrán votar”. Cleveland, 1905.
- “Es quimérico imaginar que el automóvil va a desplazar al ferrocarril en el movimiento de pasajeros y carga a largas distancias”. Congreso Americano de Vías, 1913.
- “Será muy difícil que el hombre utilice el poder del átomo”. R. Milkan, Premio Nobel de Física, 1920.
- “¿Quién quiere oír a los actores hablar?”. Harry Warner Brothers, 1927.
- “No creo que haya mercado en el mundo para más de 5 computadores”. Thomas J. Watson, IBM, 1943.
- “Las posibilidades son nulas de que los Estados Unidos sean capaces de poner un hombre en la Luna hacia 1970”. New Scientist, 1964.
- “No hay razón para que la gente quiera tener un computador en su hogar”. Ken Olsen, Digital Computer, 1977.

²¹ Op. Cit., Manrique, pp. 42.

Capítulo 1 – Paradigmas -

Adicionalmente, Manrique presenta algunas frases escritas en revistas y periódicos colombianos, por expertos redactores económicos o comentaristas de la realidad nacional, que tampoco fueron capaces de ver más allá de sus esquemas tradicionales:

- “El dólar no se puede negociar libremente y la devaluación gota a gota no se debe modificar”.
- “Las cesantías no pueden ser tocadas. La retroactividad es un derecho adquirido del trabajador”.
- “El manejo de las pensiones y la salud sólo lo puede hacer el Estado a través de los Seguros Sociales”.
- “Los servicios públicos sólo los puede proveer el Estado. No hay posibilidad de volver a situaciones como la de Barranquilla en los 50, donde estos servicios estaban en manos privadas.”
- “En las condiciones actuales es imposible reformar la Constitución del 86.”

Si pensamos el progreso no como una evolución lineal del conocimiento, sino más bien como una serie de saltos bruscos, que producto de la imaginación, de la intuición de personajes que en su momento son tildados de locos o revolucionarios, finalmente son aceptados hasta el punto de volverse completamente naturales y obvias. Concluiríamos que muchos de nuestros actuales problemas son fruto de enfrascarnos en el uso de métodos y modelos teóricos tradicionales, que muchas veces han sido desbordados –superados- por la realidad.

¿Qué podría hacerse en las organizaciones productoras de bienes y servicios colombianas, que de llevarse a cabo cambiaría radicalmente la manera de hacer las cosas?

La respuesta a este interrogante, formulado a los dirigentes de las empresas en el marco de la presente investigación, arrojó los siguientes resultados, agrupados de la manera como se plantean en las organizaciones los cambios de paradigma relacionados con las políticas generales, la estructura y la cultura organizacional, la producción y la tecnología, la comercialización y el mercadeo, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la informática y los costos y la gestión financiera.

Cambios de paradigmas relacionados con políticas generales de las empresas:

- Eliminar la cláusula de permanencia en los contratos con suscriptores nuevos en planes postpago (Bellsouth Colombia S.A.).
- Cambiar el paradigma que presume que porque el cerdo come basura, la carne de cerdo produce colesterol y transmite infecciones (Toxoplasmosis), (Empresa porcícola).
- Hay que cambiar el modelo pedagógico. Actualmente se fundamenta en el conductivismo, donde el profesor transmite conocimientos y el estudiante los recibe, memoriza y repite; se requiere pasar al paradigma constructivista, donde el estudiante construye el conocimiento a partir de su realidad contextual, a través de la enseñanza problemática, donde el docente cumple una función de facilitador y el estudiante es el protagonista del proceso (Universidad de Cartagena).

Capítulo 1 – Paradigmas -

- Cambiar la forma de desarrollar la academia pasando de solo docencia a la academia que incluya docencia, investigación y proyección social (Universidad de la Guajira).
- Los gerentes deben tener contacto directo con los clientes y empleados de base, deben bajarse, untarse del mercado. No todo se debe manejar detrás del escritorio y basado en estadísticas e índices (Bancafé).

Cambios de paradigmas relacionados con la estructura organizacional:

- Romper el paradigma que una organización educativa en crecimiento (en población estudiantil y cobertura geográfica), con un promedio de 700 estudiantes, no se puede manejar con 4 empleados del área Administrativa, 4 empleados del área académica y 3 de servicios generales, 50 docentes (con orden de prestación de servicios), presupuesto público restringido. De esta manera se demuestra (al Estado) como se puede administrar una organización a bajo costo, con pocos recursos (físicos y financieros) sin desmejorar la calidad en el servicio prestado (Centro de Educación en Administración de Salud)
- Cambiar el paradigma que todos los empleados deben vivir en la Mina, cerca de la operación, por el nuevo paradigma: Solo habitan en la Mina los empleados de las áreas operativas de mantenimiento y producción (El Cerrejón).
- Romper el paradigma que las altas posiciones al interior de organización solo pueden ser ocupadas por miembros de la familia propietaria (Empresa Familiar).
- Cambiar el paradigma que las vacantes en altas posiciones son llenadas con personal externo (Cámara de Comercio de Barranquilla).
- La empresa tiene la creencia que el hecho de tener bodega en cada una de las principales ciudades del país es lo ideal para una entrega rápida y eficiente que permite el mantenimiento de las ventas, sin embargo, si se rompe este esquema y se trabaja con una estructura flexible se podrían reducir los costos hasta en un 70%, lo cual resultaría extremadamente beneficioso (Importador y mayorista).
- Romper el paradigma de la gerencia por funciones a gerencia por procesos.
- Romper el paradigma de la comunicación radial tradicional por la comunicación virtual (Internet, Emisora On- Line). Romper el paradigma de tener gerente dentro de la organización por líderes (Organización Radial Olímpica).
- Suprimir la clase política que le resta autonomía a la universidad.
- Realizar una reestructuración para eliminar los cargos burocráticos y dejar cargos administrativos relevantes del desarrollo académico, examinando los procesos y las actividades (Universidad del Atlántico).

Capítulo 1 – Paradigmas -

- Es una entidad burocratizada y jerarquizada en la cual las decisiones son tomadas en la cúspide de la pirámide, la participación más activa en la planeación por parte de los empleados a todo lo largo y ancho de la empresa, cambiaría radicalmente la forma de

hacer las cosas, existiría más compromiso de los empleados y los clientes se verían beneficiados (Bancafé).

Cambios de paradigmas relacionados con la cultura organizacional:

- La mentalidad y la cultura organizacional deben cambiar por cuanto la diversidad de culturas lo requerirá para consolidar el proceso de expansión en América Latina (Colombia, México, Bolivia y Panamá), (Empresa Triple AAA).
- Como la empresa es familiar existen reglas y tradiciones. Romper los viejos paradigmas y reglas (SUPER BRIX).
- La estructura desde un inicio estuvo viciada por la influencia de los manejos de empresas públicas y aún en la actualidad se sigue viendo el eco de este tipo de cultura (EPSA).

Cambios de paradigmas relacionados con la producción y la tecnología:

- Teniendo en cuenta que la Ganadería centra básicamente su dieta en el pasto, para lo cual se requiere tener grandes extensiones de tierra para poder alimentar los animales. Para este caso en particular, el paradigma a cambiar sería buscar otras alternativas de alimentación que permitan obtener los mismos nutrientes y calorías necesarias para desarrollar los pesos y porcentajes estándares de Calidad en los animales (Tallos de Plátano, Alimentos Concentrados, Harinas naturales, Almidón, Extracto de frutas maduras, etc.), lo cual haría que para el ganadero disminuya tener esas cantidades de terrenos para adelantar su actividad. Por el contrario, con esta actividad se lograría reducir espacios, desarrollar la actividad más fácil y obtener un lugar más cómodo. (Empresa del Sector Ganadero).
- La producción de cerveza, malta y jugos, implica cambiar de formato cada que se requiere producir alguno de estos productos. El cambio de paradigma implica fusionar las líneas de producción (manufactura flexible), de tal manera que se utilizaría la misma maquinaria y la misma mano de obra, optimizando la eficiencia métrica (Cerveza Águila).
- En las universidades se requiere concebir el paradigma de la calidad y la acreditación en forma natural (Universidad).
- El cambio radical consistiría en dejar de ver la caña de azúcar como materia prima para producir dulce y cambiarlo por el de la caña como insumo para crear energía (industria azucarera).

Capítulo 1 – Paradigmas -

Cambios de paradigmas relacionados con la comercialización y el mercadeo:

- Cambiar la idea que la comercialización es una función exclusiva del área de mercadeo (Marketing). Esta debe ser una función compartida por todos los empleados (Empresa productora de almidón de yuca para la industria).
- Cambiar el paradigma al interior de la organización que no se necesita mercadeo puesto que el registro mercantil y la renovación son deberes del comerciante explícitos en la ley, por lo tanto la Cámara no debe invertir en este rublo (Cámara de Comercio de Barranquilla).
- Cambiar el paradigma que el banano solo puede comercializarse como fruta y toda la producción venderse a través de las transnacionales. Es posible buscar y lograr acuerdos directos con compradores internacionales que permitan mejorar los precios (Industria Agro exportadora Bananera).
- Despojarse del paradigma que somos “El único distribuidor autorizado” que ha llevado a la organización a dejar de lado las labores de mercadeo y atención a clientes menores (GECOLSA- CAT).
- Romper con el paradigma que no se pueden exportar productos y servicios de alta calidad (Daniel & CIA).
- Dejar de ver al colchón como un producto para apoyar el cuerpo y no más, formando una conciencia mundial de la importancia del buen descanso y la salud (Colchones Spring).
- Cambiar la metáfora “lo que produzco lo vendo”.
- El marco legal que regula a las empresas en Colombia obliga que ellas deben estar afiliadas a una Caja de Compensación Familiar. Por esta razón se venía asumiendo que las empresas buscaban a las Cajas. El cambio se está dando obligado por el mismo entorno y consiste en salir a buscar nuevas empresas, enfatizando la atención al cliente. (Caja de Compensación Familiar).

Cambios de paradigmas relacionados con la gestión de los recursos humanos:

- Paradigma actual: Proceso de Selección con base en recomendaciones de terceros. Nuevo Paradigma: Proceso de selección con base en requisitos establecidos en la ley, competencias y generación de valor agregado. (Universidad de la Guajira).
- Cambiar el proceso de selección del docente, aplicando prueba de conocimiento, didáctica e integralidad (Fundación Instituto Tecnológico Confenalco).
- Establecer una estructura organizacional basada en las competencias del recurso humano. (CORELCA).

Capítulo 1 – Paradigmas -

- Cambiar el paradigma que los operarios de más de 45 años y con bajo nivel educativo no deben entrenarse en la operación y análisis de equipos de cómputo y que solo debe entrenarse a los jóvenes o a aquellos que tengan estudios de bachillerato o técnico (Industrias del Maíz S.A.).
- Se considera el empleado como una fuente de riqueza, no hay concepción de inversión en el empleado para su desarrollo y crecimiento personal. Hay una concepción clara de cliente externo y no se identifica o reconoce en igual proporción al cliente interno (Transportes Sánchez Polo).
- Cambio en el paradigma mecanicista en el cual la conducta del individuo se encuentra predeterminada por la orden de un superior jerárquico, la que muchas veces no es cumplida en su totalidad; para llegar a una forma de autocontrol, en la que el funcionario pueda desarrollar sus quehaceres, todo dentro del marco legal (Alcaldía Cartagena, Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena IPCC).
- El paradigma existente para reconocimiento es el de la antigüedad, si éste cambia para que primen las necesidades de la gestión, la empresa ganaría agilidad en los procesos y las personas se interesarían en aplicar estrategias que hagan competitiva a la institución (Empresa de Transporte).
- No seguir administrando por medio del temor y el castigo. El control no debe ser usado para buscar culpables, sino para reeducar, reorientar, capacitar, ayudar, facilitar (Bancafé).

Cambios de paradigmas relacionados con la gestión de la informática:

- Que la formación del SENA sea totalmente virtual.
- Establecer las matrículas de los estudiantes por Internet, para que estos no tengan la necesidad de desplazarse a la Institución y desde su casa o empresa lo pueden hacer. Hoy en día podría rechazarse la idea, debido a que no todos los estudiantes poseen computador y servicio de Internet, pero en un futuro esta idea puesta en práctica, con el avance de la tecnología, debe tomar fuerza (Fundación Instituto Tecnológico Confenalco).

Cambios de paradigmas relacionados con los costos de producción y la gestión financiera.

- Cambiar la prioridad del costo en la elaboración de propuestas de solución de Ingeniería, ofrecer reales soluciones de Ingeniería y no una propuesta económica y comercial a un proyecto dado (Empresa de Servicios de Ingeniería Marina).
- Cambiar el paradigma que las reducciones de costos se obtienen con el despido de personal y fusión de cargos, por uno nuevo en el cual las reducciones de costos se den en el proceso (Industrias del Maíz).

Capítulo 1 – Paradigmas -

- Hacer alianzas con los proveedores de materia prima para que los inventarios y sus costos hagan parte de su estructura y no de la nuestra, entonces a medida que se consume se factura y se cancela (Terpel).
- Para la adquisición de vivienda establecer un crédito dirigido a las clases sociales menos favorecidas y adoptar un nuevo sistema de financiación que disminuya la usura y cobre por el uso del dinero de manera racional (sector financiero).
- Que los médicos ganen por tratamiento (Seguro Social).

CONCLUSIÓN

Utilizando el marco de análisis desarrollado por Burrell y Morgan (1979) para criticar los distintos paradigmas utilizados en ciencias sociales y en teorías de las organizaciones, podemos señalar que el paradigma funcionalista es dominante en las teorías de la organización y la gestión aplicadas en Colombia. Este enfoque agrupa las diversas teorías llamadas del sistema social tales como el estructuro-funcionalismo de los primeros economistas institucionalistas, así como el enfoque sistémico de Kast y Khan (19xx). El paradigma funcionalista se adapta muy bien a las diversas teorías o enfoques de la administración de organizaciones, tales como las políticas generales de la empresa, la estructura y la cultura organizacional, la producción y la tecnología, la comercialización y el mercadeo, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la informática, los costos y la gestión financiera.

Por otra parte el paradigma estructuralista radical de origen marxista no tiene adeptos en el campo de las teorías de la organización y la gestión, en particular entre los colombianos, aunque sirve de inspiración al enfoque de economía política crítica que defienden los neo marxistas. Por otro lado, hasta ahora los otros dos paradigmas, interpretativo y humanista radical, encontraron pocas aplicaciones teóricas en la administración de organizaciones, aparte de algunos esfuerzos aislados por el lado del paradigma interpretativo y los trabajos de investigación sobre cultura organizacional desarrollados por Aktouf (2002), desde una perspectiva humanista radical y divulgados en varias universidades del país.

Como campo de estudio, las teorías de la organización y la gestión interesan a todos los especialistas de las ciencias sociales. Cada uno de ellos escoge los aspectos y los problemas que más corresponden a las preocupaciones de su propia disciplina. Los economistas analizan ante todo los aspectos de costos y financieros, así como los salarios y el empleo; los sociólogos las estructuras y las instituciones sociales en el medio organizacional y laboral; los psicólogos los comportamientos de cada uno en este contexto tan complejo; los juristas estudian las causas y el impacto de las numerosas leyes que reglamentan las actividades productivas, comerciales y del trabajo en sí, la vida en el trabajo y las relaciones laborales. Por su parte, los historiadores buscan determinar cómo evoluciona el mundo empresarial, organizacional y laboral, y cuáles han sido los puntos de articulación y las orientaciones en un pasado lejano o cercano.

Capítulo 1 – Paradigmas -

Recientemente, el interés por la antropología de la organización ha tomado aliento con los trabajos de Zapata (2002), al investigar y describir las relaciones administración-sindicato estudiando etnográficamente el caso de la Empresa Colombiana de Petróleo (ECOPETROL), a partir de un enfoque de interpretación global, interdisciplinario, es decir económico, político, histórico y sobre todo antropológico en el cual se utilizaron los esquemas integradores del análisis organizacional propuestos por Bédard (1995, 2000, 2002), a saber: el "rombo" que contiene cuatro dimensiones filosóficas, el esquema de la trilogía administrativa, inspirado en los aportes de Georges Dumézil (1958) y los cuatro modos de Ser de los dirigentes, tal como los proponen Bédard (1995, 2002) y Chanlat (1995).

Una mirada a los cambios de paradigmas propuestos por los dirigentes de las empresas, organizaciones e instituciones colombianas consultados, indica que todas las preocupaciones se ubican en aspectos formales de las mismas, adoptando una mirada funcionalista de los problemas y planteando cambios de paradigmas dentro del mismo esquema de análisis.

Así, las preocupaciones sobre cambios de paradigmas relacionados con políticas generales de las empresas giran alrededor de contratos y formas de pago, características de los productos y servicios y relaciones con los clientes internos y externos.

Los cambios de paradigmas relacionados con la estructura organizacional, plantean preocupaciones sobre número de empleados y sus condiciones de vida y salariales, los recursos físicos y financieros, la calidad, las condiciones de promoción interna y vinculaciones externas, aspectos de logística, gerencia por funciones o por procesos, liderazgo, reestructuración, burocracia, jerarquía y toma de decisiones, participación, compromiso de los empleados.

Respecto a los cambios de paradigmas relacionados con la cultura organizacional, encontramos referencias a la mentalidad, la diversidad de culturas, las reglas y tradiciones la cultura de lo público y lo privado.

Los cambios de paradigmas relacionados con la producción y la tecnología, remiten a consideraciones relacionadas con los factores de producción, manos de obra, tierra, capital, materias primas e insumos, estándares de calidad, líneas de producción, manufactura flexible, maquinaria y equipos, y eficiencia.

Los cambios de paradigmas relacionados con la comercialización y el mercadeo, plantean ideas relacionadas con el ámbito de acción de la función de mercadeo, canales de distribución, acuerdos comerciales, atención a clientes, exportación de productos, valor de uso de los productos.

Los cambios de paradigmas relacionados con la gestión de los recursos humanos, tratan aspectos tales como el proceso de selección, competencias, generación de valor agregado, estructura organizacional basada en las competencias del recurso humano, nivel educativo y entrenamiento, inversión en el empleado para el desarrollo y crecimiento personal del cliente interno, jerarquía, control, autocontrol, reconocimiento, competitividad.

Capítulo 1 – Paradigmas -

En cuanto a los cambios de paradigmas relacionados con la gestión de la informática, encontramos temas relacionados con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (lo virtual, Internet).

Los cambios de paradigmas relacionados con los costos de producción y la gestión financiera remiten a consideraciones sobre las reducciones de costos en los procesos, proveedores de materia prima, inventarios, facturación, créditos y sistemas de financiación, uso del dinero y formas de remuneración.

GRANDES PARADIGMAS EN EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se presentan los cuatro grandes paradigmas en los cuales los autores agrupan las diferentes escuelas, teorías y conceptos de la administración de organizaciones.

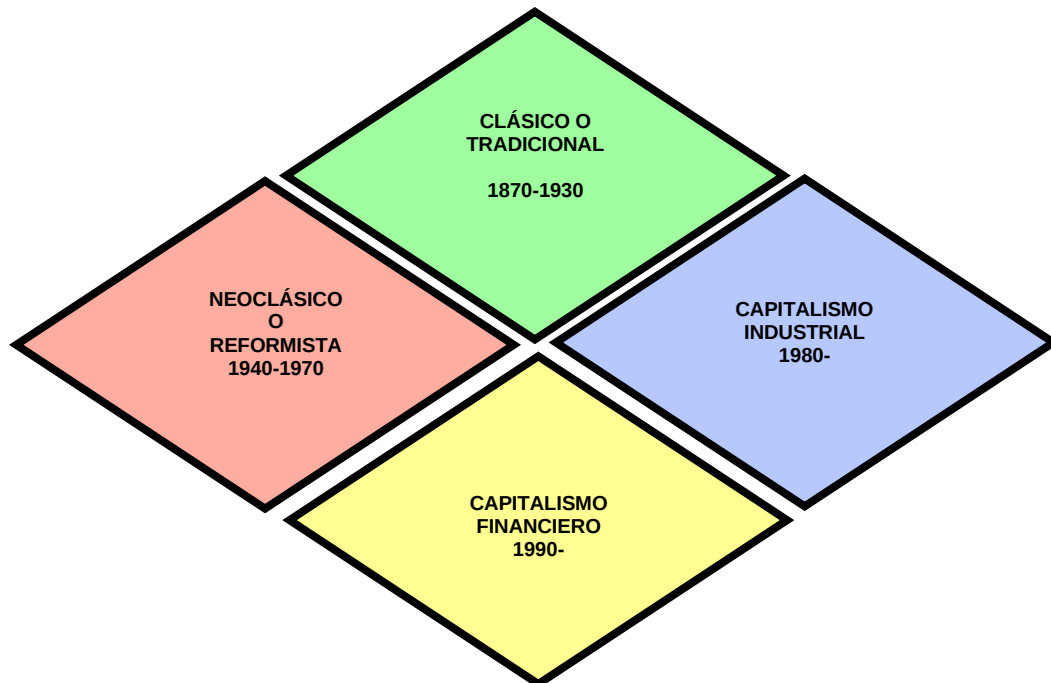
Inicialmente, se presenta el paradigma clásico, el cual se presenta a partir de autores tales como, Adam Smith: La mano invisible y las virtudes de la división del trabajo; Frederick W. Taylor y la escuela de la administración científica; Henri Fayol con sus principios, funciones y el proceso administrativo; Max Weber con el ideal tipo de organización: la burocracia; Elton Mayo y las ciencias del comportamiento organizacional.

Luego se presenta el paradigma neoclásico o reformista, el cual, a partir de la utilización de la Teoría General de los Sistemas Sociales, fortalece y desarrolla de manera renovada el proceso administrativo. Se abordan en este paradigma temas como la administración por objetivos planteada por Peter Drucker; la escuela de la toma de decisiones y los planteamientos de uno de sus principales exponentes Herbert Simón; el campo de la estrategia empresarial y las diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico planteado por Henry Mintzberg (1998); algunos elementos sobre el enfoque político de la administración de organizaciones.

Dentro del paradigma del capitalismo industrial se presentan los principales aspectos relacionados con los dos grandes enfoques que soportan este paradigma. En primer lugar la administración total de la calidad, conceptos, origen, paradigmas, principales autores, instrumentos. Luego se aborda la cultura organizacional desde sus dos perspectivas de estudio, la de la cultura corporativa, propia del enfoque funcionalista y la perspectiva humanista radical más cercana a una perspectiva crítica del análisis cultural de las organizaciones.

Finalmente, se presenta el paradigma del capitalismo financiero, en el cual se agrupan perspectivas administrativas contemporáneas, que son expresión de la fase actual de desarrollo del capitalismo financiero mundial en la fase de la globalización de las actividades económicas, productivas y comerciales. En este sentido se esbozan los lineamientos fundamentales de la reingeniería, outsourcing, benchmarking y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Gráfico: Paradigmas de la organización gráfico 1

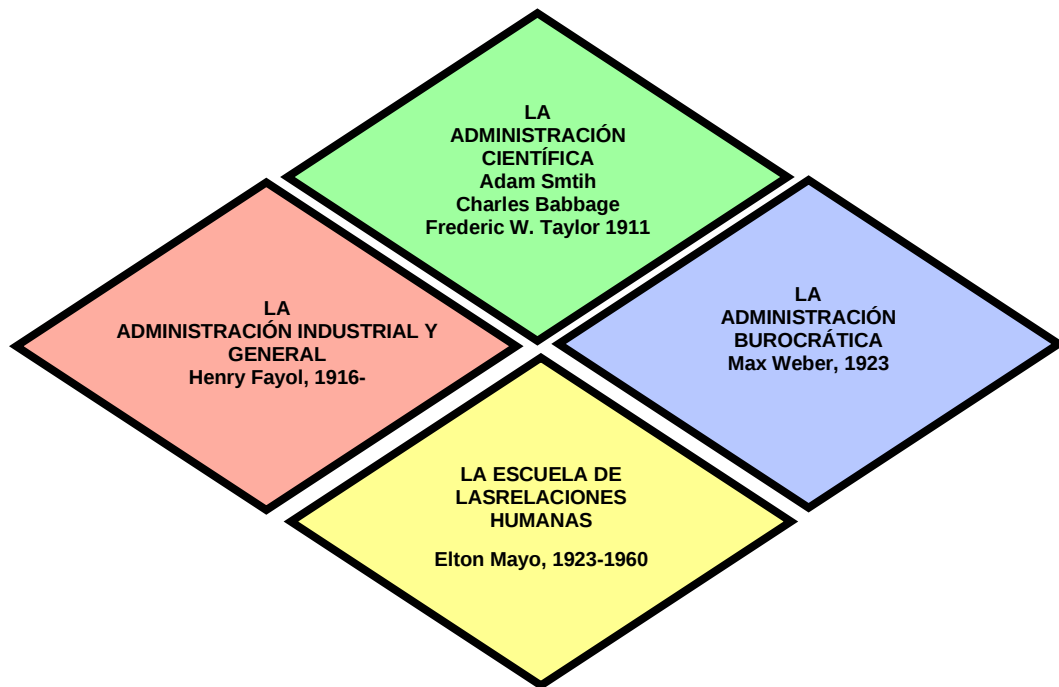


PARADIGMA CLÁSICO O TRADICIONAL

El presente paradigma se ha caracterizado por dar respuesta en parte a los nuevos desafíos que trajo para la administración el denominado “Gigantismo” de las organizaciones que de una u otra manera desarrolló el predominio de un racionalismo de tipo económico en la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, que se manifiesta en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas. Éste paradigma 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). En este sentido presentamos a continuación algunos de los desarrollos y autores más importantes del paradigma en cuestión.

A pesar de que autores como Hammer y Champy (1993), hubiesen afirmado que el mundo en general y las organizaciones y la administración en particular, han perdido más de doscientos años por haber adoptado los principios de la división del trabajo, es inevitable, al abordar el estudio de los paradigmas administrativos no hacer referencia a Adam Smith, Charles Babbage y F.W. Taylor, los pioneros de la llamada administración moderna y del paradigma clásico o administración tradicional como también se le denomina (Aktouf, 1998).

Gráfico: Rombos del Paradigma Clásico gráfico 2



Adam Smith (1723-1790): de la mano invisible a la organización racional del trabajo

Uno de los principios más evidentes y que hace parte del pensamiento de Adam Smith, es la idea de división del trabajo conjuntamente con el de la especialización, principio que progresivamente ha llegado hasta la elaboración de las actuales concesiones que presiden la dirección del trabajo y la separación de roles en la empresa. Puede señalarse que Adam Smith, fue el inventor de la ciencia económica e hizo alabanza de las virtudes de la división del trabajo y la muestra como uno de los procesos más decisivos y beneficiosos para todos. La división del trabajo presenta las siguientes virtudes: La división del trabajo sigue siendo uno de los pilares de la administración, a pesar de que las virtudes de tal división del trabajo, planteadas por Smith, estén totalmente cuestionadas hoy día. Veamos :

- Aceleración de la producción y ganancia de tiempo, aumentando la velocidad. Se refiere al hecho de cambiar de herramientas y de actividad de trabajo.
- Incremento de habilidades. Se trata de efectuar detalles insignificantes, mecánicos; esto no es humano.
- Mejoramiento en la capacidad de innovar, aumentando la complementariedad y el progreso técnico. Es la idea de servicios recíprocos, de colaboración. La competencia es contradictoria con la colaboración y la complementariedad.

Otro elemento señalado por Smith es la idea del mercado, que lo define como el regulador de los intercambios entre los individuos y que no está regulado por ninguna autoridad central, pero si por una "mano invisible" que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales de las personas en la búsqueda de beneficios personales, que de todas maneras repercuten en el interés general.

F. Taylor (1856-1915): pionero de la administración científica

Para Taylor (1911), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge aquí la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y del diseño del mismo. Este método descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.) permitiendo analizar la forma como un trabajo es llevado a cabo haciendo posible eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas, y diseñar un nuevo método. Lo anterior permitirá fijar estándares de trabajo a través de las técnicas que en buena parte han sido el resorte de la ingeniería industrial, como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción, aspectos que responden en su esencia a la noción taylorista de la factibilidad de las ciencias del trabajo.

F. Taylor inicia su propuesta con una crítica al modelo de administración del momento por considerarla una administración de la “libre iniciativa” que poco o nada aportaba al desarrollo del trabajo, una administración sin métodos claros y sin responsabilidades definidas entre obreros y patronos. Es así como desarrolla la idea de la Organización Racional del trabajo (**ORT**), la cual se dedica a estudiar las características del trabajo en cuanto al método y mejores resultados en la productividad. Es así como plantea la distinción entre producción y productividad y dice: la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad y ésta depende del entrenamiento de cada uno. Como conclusión a su trabajo Taylor propone los siguientes principios:

1. El estudio científico del trabajo, debe ser revisado por un equipo de especialistas que da lugar a una oficina de métodos de trabajo, que definirá los procesos operativos más económicos y establecerá la cantidad de trabajo que realizará un obrero en condiciones óptimas. Cada obrero debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso en particular y se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcance las cuotas de producción, a quien las exceda debe dársele una mayor remuneración.
2. Selección científica y preparación del obrero: a cada obrero se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar de acuerdo con sus actitudes, Taylor subraya la importancia de la selección y preparación de los obreros para desempeñar mejor el trabajo, de acuerdo a la habilidad inicial y potencial del aprendizaje.
3. Unión de estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, con esto trata de que los obreros apliquen la ciencia.
4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros: es una integración de los obreros al proceso, el trabajo y la responsabilidad del mismo se divide de manera casi igual entre dirigentes y obreros. No obstante Taylor sostiene que la planificación es atribución de la alta dirección, señala que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada, por ello rectifica diciendo que en su principio de planificación centralizada debe tomarse en cuenta la visión del operario.

Taylor recalca que no debe confundirse la “filosofía” de la “administración científica” con los mecanismos de la misma. Los mismos mecanismos que acompañados de los principios y el “espíritu” de la “administración científica” producen resultados positivos, pueden llevar a resultados muy desfavorables, si están inspirados y guiados por el “espíritu equivocado de quienes lo utilicen”.

Henry Fayol (1841-1925): pionero de la doctrina administrativa

El paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales desarrollado por Henry Fayol (1916). Aunque todavía se discute si la Administración es una ciencia o por el contrario es arte, desde una perspectiva funcionalista se 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. Lo anterior implica definir la administración como un proceso, que como tal requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol (1916), describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Fayol afirma también que:

“La función administrativa no es un cargo 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).

Lo primero que tendríamos que señalar de Henry Fayol son sus invaluable aportes a la administración que lo llevaron a ser considerado el padre de la disciplina administrativa. Aportes entre los cuales encontramos: El proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales de la disciplina.

Henry Fayol deseaba cambiar la forma de dirección existente en las empresas de su tiempo, que en síntesis, se podría calificar de asistemático. Consideró útil a este propósito, la construcción de una doctrina y elaboró un texto, que pretendía fundar la discusión acerca de un conocimiento de lo administrativo y lo organizacional, fundar la sistematización de dicho conocimiento.

Entendía Fayol que una doctrina podía ser homologada a los modelos de conocimiento más aceptados para su momento, por ejemplo el cuerpo de conocimiento de la física, en la que necesariamente tenía formación. La física, erigida y posicionada como el modelo a seguir para el conocimiento y para hacer conocimiento, es el referente doctrinal más cercano que tenía Fayol. En este sentido pueden entenderse sus consideraciones respecto a la universalidad de una teoría de la administración, su necesario contenido de validez en el sentido de la posibilidad de su contratación empírica y el carácter normativo para las posiciones que la conformaran y se refirieran a la forma de la organización y de la acción del administrador. Esto no es otra cosa que transferir condiciones aceptadas como necesarias para estar en posición de un conocimiento verdaderamente valioso.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

Fayol no nos está diciendo que lo que él propone, ya sea, el cuerpo de la doctrina que busca empezar a construir (comprensión que es muy frecuente encontrar en nuestra comunidad) él nos está diciendo, que presenta para la discusión de la comunidad interesada, un documento que se percibe como útil en el propósito de iniciar la discusión y la construcción de una doctrina, no el cuerpo o la estructura última de ella.

Uno de sus aportes importantes fue identificar una serie de operaciones, que hoy en día pueden parecer bastante obvias, pero que no se habían señalado antes de forma sistemática.

Fayol señala seis áreas dentro de las operaciones de la empresa las cuales son:

- Operaciones técnicas.
- Operaciones comerciales.
- Operaciones financieras.
- Operaciones de contabilidad.
- Operaciones de seguridad.
- Operaciones administrativas.

Fayol se refiere en su trabajo específicamente a la sexta operación, que es la administración. Esta área según él, había sido muy descuidada en las empresas. Mientras había existido una preocupación por el área técnica y comercial, sobre el área administrativa había una gran ignorancia. Entonces, Fayol propone cinco elementos que constituyen el proceso administrativo que son:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación.
- Control.

Finaliza su propuesta con los catorce principios administrativos:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y Responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa del personal.
14. Unión del personal.

Max Weber (1865-1920): el tipo ideal de organización

El paradigma del tipo ideal de organización: la burocracia es para Max Weber (1921) a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales. Weber deduce las características típicas de la organización más eficaz: la burocracia. En una pequeña parte de su obra, trata el tema de la dirección administrativa y la organización burocrática. Este tipo de administración legal y racional es susceptible de aplicación universal y es lo más importante 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. Quienes lo siguieron la eternizaron.

Los aportes de Max Weber a la teoría administrativa son de gran valor. Aunque fueron reconocidos 20 años después de su muerte. Los tres conceptos que más han influenciado la teoría administrativa de los diversos planteamientos de Weber son: el propio concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del propio modelo burocrático. Adicionalmente dentro del enfoque estructuralista planteado por Weber se destaca el concepto de racionalidad que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas.

En los planteamientos de Weber, debe entenderse por dominación la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado entre personas dadas. En especial centra su atención en la legitimidad ya que ésta implica el reconocimiento y la obediencia de la dominación en términos de la probabilidad.

Para Weber, los tres tipos de dominación de acuerdo a su legitimidad son.

- De carácter racional: Legalidad de órdenes estatuidas y derechos de mando (autoridad legal).
- De carácter tradicional: Creencias por tradición y que permite ejercer autoridad (autoridad tradicional).
- De carácter carismático: Ejemplaridad de una persona y su legitimidad está dada por sus características personales (autoridad carismática).

Weber 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.

Las ciencias del comportamiento y Elton Mayo (1880-1949)

Con base en la consideración de que la organización industrial es un sistema social, F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson (1939) 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 los autores las actividades de este 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. A la anterior constatación condujeron los estudios de la planta de Hawthorne, liderados por Elton Mayo (1923 – 1932), cuando la administración “descubrió” el factor humano con la conocida “iluminación” que dio origen al paradigma de la Relaciones Humanas.

La organización y las “Relaciones Humanas”. El tema central es la escuela de las relaciones humanas. La teoría de las “Relaciones humanas”, aparece en una sociedad determinada y tiene una especificidad espacial y temporal, por lo tanto viene a ser una respuesta a problemas que se vivían en la década de los años veinte en los Estados Unidos y sus aportes han provenido de la Psicología, pues fue el psicólogo Elton Mayo el pionero de la teoría de “las relaciones humanas”. Esta teoría ha desarrollado un cuerpo conceptual y de aplicaciones prácticas, y es así como varios de los autores han sido científicos sociales que trabajan en escuelas de administración y como consultores generales, se han perfeccionado en temas como: “Comportamiento Humano de la Organización o Comportamiento Organizacional”. La escuela de “Las Relaciones Humanas” descubre que la organización es un organismo social por que el hombre es un “ser social” ya que considera que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, por tanto destaca de los grupos informales y los líderes informales.

Según Dávila los temas principales de las “relaciones humanas” son. 1.Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad. 2.Liderazgo, dirección. 3.Dinámica de grupos y trabajo en equipo. 4. Desarrollo organizacional. La metodología utilizada en la teoría de las “relaciones humanas”, la investigación fue empírica centrada en la Hawthorne de la Western Electric, sobre el individuo y al pequeño grupo como unidades de análisis. Una de las críticas que Dávila hace a la escuela de las “relaciones humanas” es que durante 50 años los modelos y técnicas reflejan un mismo cuerpo conceptual y de unos mismos valores humanos.

De Elton Mayo a las Ciencias del comportamiento organizacional. Omar Aktouf. Pretende mostrar un panorama de la escuela de las “relaciones humanas” donde deja ver claramente que no la defiende, más bien la critica y empieza diciendo que considera que no hay ninguna razón para hacer de la escuela surgida de la experiencia de Elton Mayo y del movimiento llamado de las relaciones humanas, un modelo teórico por sí mismo. Otra crítica está en los elementos esenciales donde nos explica como éstos fueron definidos, pero a la vez como pueden ser empleados a beneficio del interés particular. Citaré uno, por ejemplo: “El grupo: En la construcción teórica, el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socio afectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización”. En la perspectiva

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

práctica, se vieron rápidamente inclinados a descubrir los factores de atracción de las personas para canalizar el funcionamiento de grupo en el sentido de los intereses de los dirigentes empresariales, concebidos como prioritarios y englobados de los intereses de todas partes coexistentes”.

Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Gibson. La idea central es explicar la teoría de Maslow, Herzberg. La teoría de Maslow llamada la jerarquía de las necesidades supone las siguientes necesidades: Fisiológica; Seguridad y salvedad de peligro; Pertenencia, social y amor; Estima. Según Maslow, las personas intentan satisfacer las necesidades más fundamentales como es el alimento, vestido, entre otros, antes de orientar su conducta hacia las otras necesidades. Pero al no lograr otras necesidades puede presentarse diferentes comportamientos por ejemplo frustración, conflicto, estrés y agresión.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las relaciones de las personas difieren de una persona a otra debido a factores ambientales, situacionales y personales. Éstas son realidades a las que se enfrentan los administradores.

Teoría de Herzberg. Está basada en dos factores extrínsecos - intrínsecos. Las condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes, si lo tiene no tendrá motivación alguna, los factores de estas condiciones son: el salario, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo entre otros, las condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan para construir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño, a continuación los enumero: El logro; el reconocimiento; la responsabilidad; el ascenso, entre otros. La satisfacción e insatisfacción con el puesto de trabajo son fundamentales para la teoría de Herzberg.

Teoría de Mc Clelland. Está basada en las necesidades aprendidas. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura y que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene efecto por motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Él planteó tres necesidades: la necesidad de logro; de afiliación y de poder.

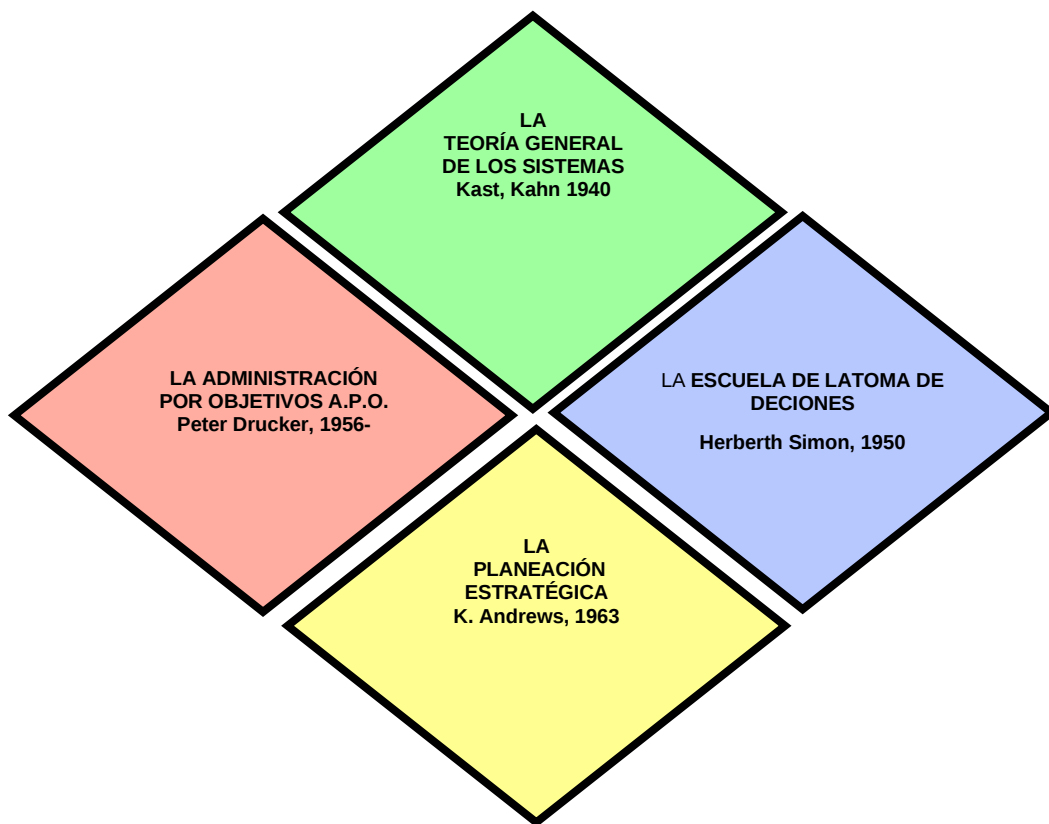
Recapitulando lo dicho hasta el momento, como lo señalan diferentes autores, La Administración Científica de Taylor, La Doctrina Administrativa de Fayol, El Ideal Tipo de Organización propuesto por Weber, se complementa con los aportes de la escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Mayo. Todas éstas perspectivas constituyen lo que Aktouf (1998) denomina Administración Tradicional o Escuela Clásica, la cual está llena de insuficiencias.

PARADIGMA NEOCLÁSICO O REFORMISTA (1940-1970)

El paradigma Neoclásico se caracterizó por estar enmarcado en una gran expansión económica posterior a la crisis de 1929, expansión 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 ser considerado éste paradigma como el paradigma del hombre administrativo.

Se inicia con la Teoría General de los Sistemas planteada por el Biólogo Bertalanfy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. Posteriormente, el propio Herberth Simón (1950) desarrolló su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “Racionalidad Limitada”, que oporto una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; Posteriormente dentro del mismo paradigma, surgen planteamientos como los de Peter Drucker acerca de la Administración por Objetivos y el propio Andrews (1963) desarrolla el modelo de Planeación Estratégica.

Gráfico : Paradigma Neoclásico gráfico 3



El enfoque de la Teoría General de Sistemas y sus aportes a la administración

Este enfoque considera una organización como un sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras. Primero, la organización hace algo sobre o con éste insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. Es tal la importancia que éste 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. El enfoque

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

contingencial 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.

Una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica la brinda Katz y Kahn (1966), quienes definen la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio:

“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 produce. En ésta 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”. (Katz y Kahn, 1966).

El enfoque propuesto por Bertalanfy cambió el rumbo de las teorías organizaciones, no en particular porque él 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 ésta.

La teoría general de los sistemas aparece como elemento integrador y base de entendimientos de las teorías organizacionales y en este sentido su estudio se convierte en algo de carácter imperativo. Se inicia con la definición de lo que es un sistema y su tipología (9 niveles de 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.

Relevante el tratamiento de sistema abierto, opuesto a la concepción de la teoría tradicional de que la organización es un “sistema cerrado” es decir, sin interacción con su ambiente.

Nos parecen valiosos sus aportes en la medida en que nos ayuda en la comprensión de las organizaciones en cuanto que ésta teoría intenta captar los sistemas sociales desde su estructura, procesos y funciones, sus relaciones con sus componentes, todo esto subyacente a un sistema más general.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

Un 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, el tamaño la estrategia.

La Toma de Decisiones Administrativa: ¿La decisión, un poder que se atribuye o una habilidad que se desarrolla?

Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensamente a las organizaciones al tiempo que están muy relacionados y dinámicamente interaccionan con cada organización. Las características organizacionales solo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con los cuales se enfrentan. 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 Símon (1958) incluso conciben la organización como mecanismo de solución de problemas que confrontan la incertidumbre y que están mediadas por el limitado conocimiento humano. Según esto, 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. Así, la forma en que se distribuyen, coordinan y supervisan las tareas y la manera como se delegan la autoridad y la responsabilidad constituyen la estructura organizacional que, en virtud de su continuidad y regularidad, minimiza la incertidumbre.

Para Morgan Gareth, 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.

A mi parecer, el fundamento nuclear de la escuela decisional, se basa en los sistemas de la información que falla, si no las capacidades y habilidades para filtrarla y procesarla. El conjunto de sistema funcionará como una vasta red recolectora de datos, que se harán converger en el centro de la empresa o alta dirección.

Según los niveles de decisión: *decisiones rutinarias en la base, programadas* en los niveles intermedios, *no programadas* por lo tanto creativas y brillantes en la cima, se observa como el nivel de rutinas de producción física desvaloriza y despoja de su capacidad de decisión, al trabajo subalterno e inferior, como lo describe Aktouf: “ el empleado ejecutor no inteligente”.

Cada aspecto de funcionamiento organizacional depende del proceso de información: sistemas de información, manejo de la información y las herramientas de ayuda a la decisión.

Se entrecruzan entonces dos aspectos importantes: por un lado el querer 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 maquinas de calcular, precisar y decidir”, bien lo precisó Chris Argyris. De otra parte conviene situar en su lugar la consideración de subvaloración sobre la

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

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. 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 y 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”.

Importaría preguntarnos si abrir más la brecha entre “dirigentes y dirigidos”, favorece realmente el desarrollo organizacional y si polarizar la iniciativa y la creatividad hacia los altos círculos, restringe la reflexión y a su vez garantiza el mando y el poder gerencial. Lo cual no implica desconocer que dentro de la organización se aplicaran distintos tipos de decisión, como lo apunta Mintzberg, decisiones administrativas, estratégicas, corrientes, programadas y no programadas.

Y como lo menciona Leon Blank, se ubican en niveles de importancia, donde a su vez existen intereses internos en la organización que son relevantes para unos y no significantes para otros. También la prioridad de las decisiones que se caracteriza por la diversidad de situaciones y a su vez la complejidad de las mismas, implica intervenciones diversas.

Independientemente del lugar donde se encuentren las personas en la organización, de sus cargos, de su carácter y temperamento, de sus niveles de formación, de su nivel de conciencia, tienen habilidades de pensar, reflexionar involucrarse, ser creativas y tomar decisiones lo menos programadas posibles y estar en condiciones además de desarrollar habilidades para alcanzar mayores niveles de cooperación e integración en la organización.

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.

La decisión no es simplemente un aspecto técnico, es decir de conocimiento de uso y aplicación de herramientas para hacer mejor las cosas.

Y por otro lado volvemos de nuevo ala encrucijada: la realidad de la organización es que la toma de decisiones estratégicas estan ligadas a cuenta concepción militarista de la organización desde la concepción omnisciente de los directivos, contrastada con “ aquel que está puesto para ejecutar”.

Dentro de este esquema organizacional no es posible concebir los procesos continuos en mención, como expone Morgan, si no es sobre la capacidad de auto- organización en organismos verdaderamente innovadores, diseñados como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica, con una cultura de evaluación, que encaren los retos y las exigencias de entorno variable.

Es entonces considerable que una organización, sin sacrificar los objetivos empresariales, puede generar las condiciones de su propio desarrollo en beneficio del desarrollo humano, asumiendo que la decisión siendo un proceso esencial, se genere sobre la creatividad y la cooperación sin ejercerse como un instrumento de poder, que permita ser aplicado dentro del “contexto y el marco de los procesos”

Y retorno la aclaración ética que hace Blank: “ los valores de una persona influyen en la decisión que tome, en las alternativas que seleccione y en la implementación de la decisión. Un administrador con valores económicos, estará mas preocupado por las utilidades, mientras que un administrador con valores sociales se interesará por la satisfacción del personal o de los clientes”.

Y aunque la autonomía del dirigente para tomar decisiones no es total, pues tienen diversas restricciones de tipo legal, económico, social, político, es vidente que la capacidad de tomar decisiones dentro de su organización, está ligada a sus intenciones de empresario. Si no le interesa la intervención de subalternos, no propiciará las condiciones para generar el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones de su organización, por lo cual él o su equipo de dirección, serán los únicos en desarrollar la habilidad a través del ejercicio de su propio poder decisorio.

La organización como un sistema político

El paradigma de la organización vista como un sistema político. Es útil recordar que, etimológicamente, la idea de política proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación. Morgan (1986), analiza la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. La política organizativa se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes. Esta diversidad crea una tensión que debe ser resuelta a través de medios políticos lo cual puede hacerse de muchas maneras: autocráticamente (“lo haremos así”), burocráticamente (“se supone que debe hacerse así”), tecnocráticamente (“lo mejor es hacerlo así”), o democráticamente (“cómo lo hacemos?”). En cada caso la elección entre modos de acción alternativos, depende de las relaciones de poder entre los actores implicados. Cuando se habla de “intereses”, se entienden predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Las relaciones y las tensiones que existen frecuentemente entre la tarea que se desempeña (función), las aspiraciones profesionales (profesión) y la valorización personal y el estilo de vida (intereses de externos). Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan. Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición, lo que significa conflicto. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. También puede darse dentro de las

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

estructuras. El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Poder es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que uno quiere que se realicen. Las fuentes de poder son ricas y variadas proporcionando a aquellos que desean luchar en persecución de sus intereses muchas maneras de hacerlo. Con relación a la estructura de la organización, nos interesa señalar la existencia de grupos al interior de la organización, grupos que llegan a acuerdos para dirimir los conflictos de intereses a través del ejercicio del poder. Las coaliciones gobiernan las organizaciones, más allá de la estructura formal.

Estrategia y 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:

1. Escuela de la concepción (60's). Valoriza la elaboración de la estrategia como proceso de concepción informal.
2. Escuela de planificación (60's y 70's). Consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal.
3. Escuela del posicionamiento (80's). Hace menos énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el análisis del posicionamiento estratégico

En segundo lugar se refieren 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 los estrategas:

4. Escuela del espíritu empresarial. Asocian la estrategia al espíritu de la empresa, que definen como la creación de una visión por un gran líder. La elaboración de la estrategia se concibe como un proceso visionario.
5. Escuela cognitiva. La elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión. Se apoyan en la psicología cognitiva para penetrar el espíritu del estratega.

Los siguientes enfoques descriptivos involucran otros actores y fuerzas en la formulación de la estrategia:

6. Escuela del aprendizaje. Según ésta escuela, el mundo es muy complejo para que la estrategia se pueda diseñar en un instante, en un plan o en la definición de la visión. La elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso emergente.

7. Escuela del poder. Trata la elaboración de la estrategia como un proceso de negociación entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.
8. Escuela cultural. Considera la elaboración de la estrategia como proceso colectivo y de cooperación, enraizado en la cultura de la organización.
9. Escuela del medio ambiente. Ven la elaboración de la estrategia como un proceso de reacción que tiene su origen en el contexto exterior de la empresa y no en su seno. Busca comprender las presiones externas sobre la empresa.

Finalmente plantea los enfoques taxonómicos:

10. Escuela de la configuración. Pretende integrar, combinar, todas las anteriores escuelas, juntando los diferentes elementos: el proceso de elaboración, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto. Conciben la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

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 más fuerte. Como respuesta a éstas circunstancias se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica y empezó a notarse cómo las empresas que usaban bien la planeación estratégica, 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 que le toca desempeñarse. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como por ejemplo las necesidades de los clientes; lo que está haciendo la competencia, los recursos que se disponen, 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 esto (la planeación estratégica) se ajuste a ella y permita su actualización.

La elaboración de la planeación estratégica consta de varias fases dentro de las que se pueden mencionar:

- La formulación de los objetivos de la organización, los cuales deben ser definidos en orden de importancia y de prioridad; deben ser flexibles y susceptibles de ser reorganizados según lo indiquen las circunstancias que se puedan presentar.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

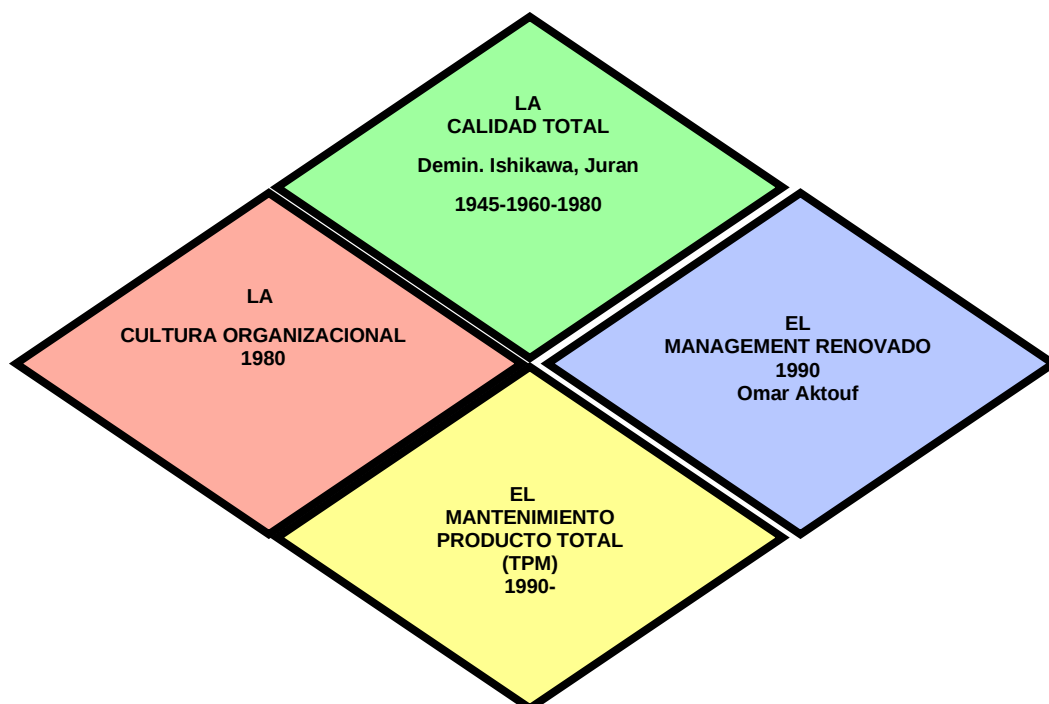
- Analizar las condiciones internas de la empresa para poder ver con que recursos se cuenta para las operaciones actuales y futuras; cuales son las fortalezas y debilidades o limitaciones que existen en la empresa, comprender bien que problemas se quieren resolver, porqué y saber lo que se espera ganar.
- Analizar el ambiente externo que rodea la empresa; esto es, revisar como está su mercado actual, como va su permanencia en él, cuales son sus oportunidades, como está la competencia y otra serie de factores que podrían afectar como por ejemplo de tipo político, económico, social, etc.
- Verificar que el plan que se trazo sea viable y que a la vez tenga coherencia.
- Finalmente formular las diversas y posibles alternativas estratégicas que la empresa pueda usar para lograr los objetivos propuestos.

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, las cuales sean más racionales y libre de riesgos pasando muchas veces por alto aquellas oportunidades que implica una alta incertidumbre, o en el peor de los casos que no se logre implementar la estrategia quedando todos los esfuerzos sobre el papel.

PARADIGMA DEL CAPITALISMO INDUSTRIAL

Este paradigma se desarrolla posterior a la segunda guerra mundial y se caracteriza por la preocupación de temas como lo social, 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".

Gráfico: Paradigma industrial gráfico 4



La cultura organizacional y las organizaciones como cultura

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 adquiera 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 complejidad. Así, de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se ve en los 70's 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 (Thévenett, 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 (Thévenett, 1992). De otro lado el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación Japonesa, que desde las cenizas de la segunda guerra mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con una gran fortaleza y domino en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo 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 organizacional²².

Dicha transformación Japonesa le demostró en los 80's al sorprendido Occidente a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waterman, 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 organizaciones²³, más, si consideramos que la 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 paradigmas dominan el campo de la cultura organizacional. 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 tienden 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. Es un elemento de la ideología administrativa ya que los

²² Ver en este sentido a Morgan

²³ Allaire, Firsarotu (1988)

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

administradores la utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos (Smucker, 1988). La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad. Esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. La cultura como instrumento de gestión permite la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial. La más bella ilustración de este proceso se encuentra en “*Le prix de l'excellence*” de Peters et Waterman que se presenta como un catálogo de recetas nutrido por la ideología de los dirigentes.

Desde a perspectiva humanista-radical, la cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad, y el análisis se hace en profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización. La cultura aparece como una realidad heterogénea y diferenciada y comprende las dimensiones siguientes (Aktouf, 1990):

- La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales.
- La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas.
- La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas-económicas, sociales y simbólicas.
- La cultura puede ser una cultura de oposición o de diferencias al interior de una misma comunidad.
- La cultura es algo complejo y selectivo, constituido de "representaciones mentales" relacionando lo material y lo inmaterial.
- La cultura está organizada, sostenida y mantenida por elementos constitutivos indispensables y universales, entre ellos en particular el mito.

Los seguidores de la perspectiva 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.

Control de calidad y productividad

El control de calidad, es un instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones. El 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 operaciones y tareas, para todo el personal a todos los niveles: “se estudia para no cometer errores” 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 (control y evaluación) sobre las actividades que se recojan las sugerencias, se evalúen y apliquen aquellas que se consideren responden a la maximización del objetivo (recomendación presente en Fayol).

Las actividades de los círculos de CC, deben ser acordes con la naturaleza humana para ser aplicables en cualquier parte del mundo. Es decir, debe adaptarse a la especialidad social donde se aplique. Si ésta regla no se observa, el fracaso es de esperarse. 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 la 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 una regla compensatoria: no sobre mayor 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 resaltar 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.

Ishikawa estudioso del control de calidad fundamenta su planteamiento en lo siguiente:

La garantía de calidad en los productos es el objetivo de todos los procesos comprometidos en el proceso productivo. De ésta manera el enfoque de los CC pasa de proveer una función correctiva sobre un producto defectuoso, a convertirse en una función preventiva que impide la prevención sin calidad. En este pasaje, las normas de calidad juegan un papel determinante en su cumplimiento, ellas elevan constantemente la calidad pues se formulan de acuerdo con las expectativas crecientes del consumidor, por lo que se debe llevar el control de calidad a todos los procesos desde la planificación, diseño y desarrollo del producto.

Él critica a Taylor, señala que si a las personas se les trata como máquinas, el trabajador pierde todo interés en un trabajo, que deja de ser fuente de satisfacciones. Recalca sobre los estímulos humanos básicos que permiten derivar placer y alegría del trabajo.

Los círculos de calidad son una cultura antes que una estrategia de la producción, esto es, el arte de considerar que los procesos de producción no deben separarse de la forma de vida de los trabajadores; por tanto, los principios básicos de los CC son principios de comportamiento y acción humana.

Mientras que en el espíritu del texto de Ishikawa es clara la defensa de las estrategias, los procesos y los resultados del control de calidad en Japón, en el texto de Krikke, se constituye en un frontal ataque a las prácticas de las organizaciones capitalistas japonesas.

Hans Krikke, periodista y colaborador de un centro de investigaciones en Holanda que estudia las condiciones de trabajo y los abusos sociales en el mundo, muestra en su artículo

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

“la otra carta del milagro japonés”, el drama humano que se vive en Japón detrás del control de calidad total: muerte por fatiga y agotamiento, trabajo bajo presión, el despido de trabajadores que no aceptan trabajar horas extras, quince meses de trabajo al año, penalización de la protesta, el sindicato al servicio de la empresa, represión y la destrucción de los sindicatos.

Krikke describe el espíritu de dominación absoluta de los capitalistas japoneses, a partir de la estructura jerárquica de la industria japonesa, manifiesta en la práctica de subcontratación en varios niveles, la forma como han estructurado sus organizaciones de manera que la voluntad de los participantes quede sometida a la voluntad de los intereses de los empresarios, con serias coacciones de carácter económico (salario), psicológico (miedo, adoctrinamiento) y sociológico (desprecio de sus compañeros y jefes) que intervienen en la vida del sujeto dentro y fuera de la organización; en Japón con la introducción de los círculos de calidad parece que existe la posibilidad de ascenso, sin embargo según señala Krikke, esto corresponde a una estrategia para mantener los intereses de los obreros y los empresarios del mismo lado, es común encontrar que jefes sindicales ascienden a dirigentes, pero como medida para controlar a los obreros o mejor controlar a los sindicatos.

Si bien el término esclavismo, puede ser bien discutible y si se aceptan los argumentos de Krikke, las relaciones sociales de producción japonesa, como las descritas por el autor, se mueven en el plano de dominio tal, que las limitaciones del hombre en las organizaciones son comparables, si, con las condiciones de dominación presentes en muchas de nuestras organizaciones, propias de condiciones de un país de bajo nivel de desarrollo, o con las de un país todavía feudal.

Es claro que los círculos de calidad (**CC**) como lo muestra Krikke han servido como instrumento de dominación, antes que aumentar la prosperidad de la sociedad, ha perpetuado la profunda contradicción entre el capital y el trabajo, Krikke muestra como el CC es otra forma más moderna y sofisticada de incrementar la plusvalía a través de la explotación de los obreros, al igual como lo muestra Marx en sus leyes de acumulación originaria del capital; se evidencia que con la aplicación de los círculos de calidad se han generado un promedio de 10.000 muertes, por año de los trabajadores, que la jornada de trabajo ha aumentado de 8 a 15 horas y los salarios no han aumentado, el obrero japonés trabaja el doble que el obrero occidental y consume la mitad de este último.

Aktouf desarrolla una crítica al tipo de pensamiento en administración que se centra en la excelencia empresarial y la calidad total. Su argumento se centra en las implicaciones de estas dos concepciones respecto a la clasificación de los hombres en dos grupos, el primero, el de los trabajadores, y el segundo, el de los empresarios y administrativos líderes; esto ha conducido a la minimización y casi codificación de los primeros y a la edificación de los segundos, agudizando en ocasiones tratando de legitimar o justificar la “ancestral” contradicción de la sociedad industrial en occidente.

Recuerda Aktouf, nuestra situación frente a las organizaciones y su dirección está atendida por las influencias calvinistas (ética individualista), liberales, (Smith), Darwinistas (selección natural) y de Spencirismo (la necesaria búsqueda de contribuir al progreso), que conducen a la aceptación natural y a la glorificación del liderazgo que termina deificando

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

al empresario, atribuyéndole omnipotencia y estatuyendo la extrema inferioridad de sus colaboradores, hasta llegar a declararlos vacíos de humanidad; llevándolos a aceptar la organización como un buen objeto, como objeto gratificante al cual hay que adherir, siguiendo las visiones y deseos del dirigente, que es casi identificado como ellas; y él en esa posición colocando, desea mantener obsesivamente el control absoluto, en una ejemplificación de la anualidad “que acompaña el modo de ser organizacional”, con efectos destructores a nivel del individuo, grupo, organización, sector industrial, e inclusive comunidades.

PARADIGMA DEL CAPITALISMO FINANCIERO

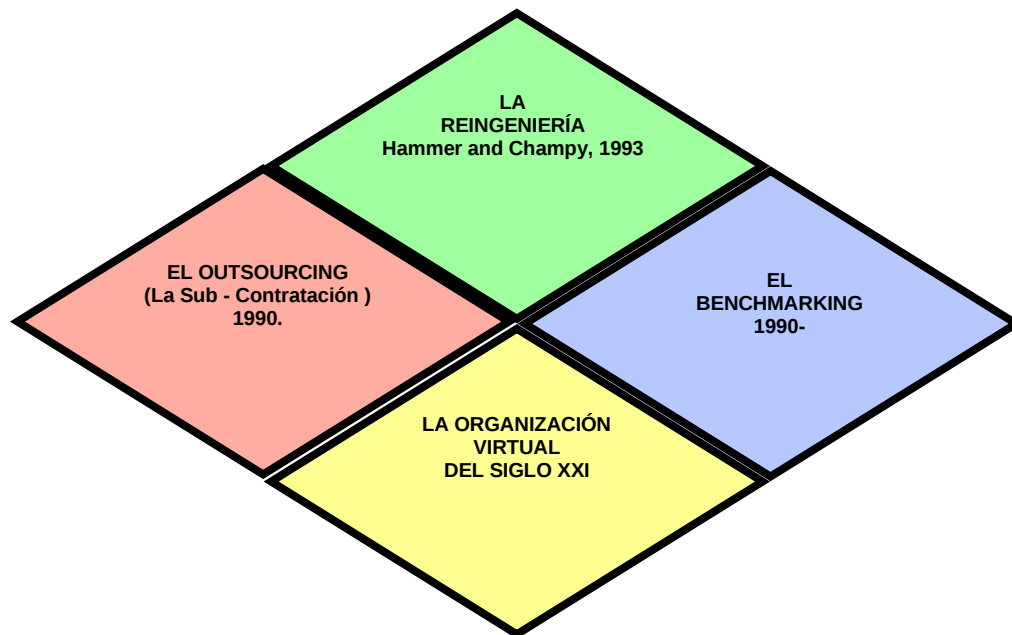
Este paradigma involucra temas como la reingeniería, el Outsourcing, el Benchmarking y las nuevas tendencias sobre el teletrabajo. Presenta énfasis en temas como la globalización, la reducción de costos, la competitividad y estimula la generación de valor agregado de carácter individual. Promueve la 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.

Desde finales de los años 1980s varios fenómenos económicos y políticos dominan la escena de la producción de bienes y servicios en el mundo:

En primer lugar debemos mencionar la aplicación del modelo de globalización, que es la estrategia política y económica de los estados Unidos para responder al desafío japonés. Estrategia que en la órbita americana de los países del tercer mundo se acompaña de la imposición del modelo neoliberal, con la subsiguiente reducción del tamaño del Estado, privatizaciones, reformas estructurales de los sectores productivos, reformas laborales, de la seguridad social, etc., como ha sido el caso de Colombia, donde el modelo se adoptó en forma general e indiscriminada desde 1990 con la famosa apertura económica y donde incluso se reformó la Constitución Política Nacional para adoptar el modelo, caso único en el mundo.

Como la Administración es el brazo armado de la economía, la respuesta americana al desafío japonés se materializa en el campo de la administración de empresas en la adopción de las llamadas estrategias de cambio radical, en la reestructuración de empresas, en la privatización de empresas públicas, en la aplicación de la reingeniería, en la descentralización de las unidades de producción de alta tecnología y en el gran retroceso histórico que se da con la aplicación de la subcontratación o outsourcing. A lo anterior hay que agregar el hecho positivo de la gran revolución tecnológica que se produce en la última década con la consolidación de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que transforman el mundo de la producción y de los negocios.

Gráfico: Paradigma Financiero gráfico 5



Reingeniería (Hammer And Champy 1993) Y Benchmarking (Michael Spendolini 1990)

La reingeniería según (Champy 1993) se refiere a un cambio total de las prácticas productivas y administrativas de la empresa, en palabras del autor significa “empezar de nuevo”, es decir, no se trata de recomendar nada, de componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos, establecidos hace ya mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente (Champy 1993), esto en otras palabras quiere decir rediseñar la empresa, establecer nuevas formas de administración, procedimientos, ejecución de tareas, etc. Champy resalta la relación que existe entre reingeniería y cambio total ya sea por que se está en graves dificultades donde ya no tiene remedio, se cambia o desaparece cuando se detectan futuros problemas o aún cuando se está funcionando perfectamente.

Luque en 1994, presenta la necesidad de reconciliar a los obreros y los gerentes o dueños de los factores productivos, en palabras del autor, se refiere a la batalla que comúnmente se presentan entre superiores con subalternos. Esta batalla ha generado además de los problemas directos como malestar en la empresa, peleas directas, subordinación, etc., problemas en la productividad y desempeño de la empresa. Su llamado se centra en la necesidad de cambiar de una organización vertical por una horizontal, puede ser vista como un equipo mínimo de altos ejecutivos y no más de un par de niveles gerenciales ocupados en funciones de apoyo (Luque 1994). En general, Luque propone reconciliar el papel de los administradores y las relaciones de poder dentro de una organización, puesto que, según su criterio, considera la estructura piramidal como un obstáculo para el éxito de una empresa moderna.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

El trabajador y la organización son pensados como parte de un proceso, que posibilita optimizar su labor a través de asignaciones específicas de actividades relacionadas, complementarias integrales, que sean necesarias y posibles conforme a los siguientes puestos:

1. Que el trabajador pueda realizar actividades simultaneas, complementarias, relacionadas e integradas de manera individual o en equipo.
2. Que el trabajador tome decisiones que contribuyan al mejoramiento de los procesos sobre alternativas que no exigen un superior inmediato, siendo él mismo el ejecutor y controlador de los procesos y solo frente a los problemas que no puede sortear buscará naturalmente la orientación especializada.
3. Que las organizaciones puedan despejar los trámites lineales de las organizaciones como son el control de inventario, los procesos de pago, los procesos de suministro, entre otros a partir de acuerdos relacionales como las conciliaciones, los flujos de información y el uso de tecnologías informáticas.
4. En las organizaciones con esquemas tradicionales de administración lineal y monóticamente jerárquicas están inadecuadas, distribuidas y dispersas las labores y artificialmente diseñados los procesos, lo que conlleva a sobre costos, demoras, insatisfacción de los clientes y un mal uso del personal, el recurso más importante de la reingeniería y hacia donde apuntan sus cambios fundamentales radicales para lograr los beneficios.

El Outsourcing

Aceptando la metáfora que indica que la administración es el brazo armado de la economía, podríamos señalar que la respuesta de América al desafío japonés se materializa en el campo de la administración de empresas, en la adopción de las llamadas estrategias de cambio radical, en la reestructuración de empresas, en la privatización de empresas públicas, en la aplicación de la reingeniería, en la descentralización de las unidades de producción de alta tecnología y en el gran retroceso histórico que se da con la aplicación de la subcontratación o el Outsourcing. Pero no todo es negativo, a lo anterior hay que agregar la gran revolución tecnológica que se produce en la última década con la consolidación de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que consecuentemente transforman el mundo de la producción y de los negocios.

Conocido también como subcontratación, tercerización o externalización, es una de las consecuencias del nuevo liberalismo económico para desregularizar las relaciones laborales. Y que permita a las empresas concentrarse 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 contrate con proveedores externos lo demás, para mantener la marcha de la organización. La subcontratación está presente en todos los procesos de la empresa productivos de bienes y servicio; en los diferentes modelos de desarrollo en todas las sociedades.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

En el artículo se define como “el proceso por el cual una empresa contrata a otra para la realización de ciertos servicios o desarrollo de procesos y productos importantes para la organización, con el fin de concentrarse en aquellos procesos que son mas de la suya”. “Consiste básicamente, en la contratación externa de recursos anexos mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de ser de su negocio”.

Es importante esta herramienta para la empresa de hoy por diferentes razones; hace la empresa más competitiva, algunas las hace viables, permite bajar costos, reducción de carga prestacional. Es una práctica de la especialización del trabajo y de la corriente flexibilizadora de las relaciones laborales.

El Outsourcing 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 de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera que se pueda proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Delegar responsabilidades y compromisos que son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era postindustrial, se inicia la competencia en los mercados globales y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de reingeniería de procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Mas allá de parecer un gasto adicional la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa su nivel de competitividad.

El Outsourcing, podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

administración. También se podrá definir como la acción de recurrir a una agencia exterior, para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Para entender claramente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales; la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia de una compañía.

El Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas las empresas. El Outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar las mejoras en el negocio y los servicios de tecnología. Bajo este concepto se lleva a cabo una estrategia entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otros de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son los medulares, la empresa desarrolla una tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionales por esta herramienta, los cuales son: la proporción de mayor veracidad de respuestas, protección de inversiones perdidas, evitar quedar “atrapados” con el proveedor, reducción del riesgo del negocio.

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración y finalmente, se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desprestigio, la eficiencia y las ostentaciones de opulencia.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

Varios estudios recientes, revelan que el Outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos. Esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desprestigio.

Dentro de lo que se debe tomar en cuenta para subcontratar, se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuestas a poner en mano de subcontratistas. Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de Outsourcing y quizás el más importante, es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

Podemos concluir que los contratos de Outsourcing tienen que ser flexibles, ambas partes deberán tener la facultad de iniciar cambios para que el contrato sea realmente funcional, es por ello que se necesita la motivación de las partes para que se alcancen mejoras eficientes en tecnología y el logro efectivo de reducción de costos para el negocio, así como también se espera la reducción del desperdicio y la creación de valor para el negocio.

Con ésta herramienta se busca aprender la experiencia, la habilidad y la objetividad, las cuales son esenciales para identificar los objetivos que persiguen las empresas, al igual que el aseguramiento de las negociaciones y el manejo exitoso de los contratos.

Las empresas norteamericanas, observaron a principios de los años 90 que habían perdido competitividad frente a las empresas japonesas. Con el fin de recuperar la competitividad se diseñaron las técnicas administrativas de: benchmarking y reingeniería, éstas técnicas evidenciaron un nuevo problema en el momento de aplicarlas: el tamaño de la organización o compañía iba en contravía de la reingeniería, pues es supremamente costoso repensar una organización de grandes dimensiones, de igual forma se había detectado que las economías de escala se agotaban y ya se habían agotado en las campañas automotrices norteamericanas.

Como posible solución a este problema surgió el Outsourcing, este podría definirse, como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Outsourcing es: “transferencia a terceros de actividades no medulares”. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.

Las implicaciones de la subcontratación, esterilización, Outsourcing, conforme el gusto del usuario, llevan consigo un proceso de debilitamiento de las relaciones capital - trabajo, que se materializan en la desregulación de las relaciones laborales en el sentido de eliminar las garantías logradas a través de la historia laboral, esto es, volver a las condiciones existentes en el siglo XIX, época en la cual se utilizaba la mano de obra infantil y femenina en forma generalizada (citando a Marx), sin proveer condiciones mínimas de seguridad social, dejando al “mercado” establecer la regulación.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

La Subcontratación representa definitivamente un retroceso en términos de regulación de las relaciones sociales de producción. Su presencia y tendencia al aumento, radica de manera fundamental en la concepción general de mercado de los objetivos organizacionales.

En la concepción general de mercado, va la concepción de hombre y sociedad. Del primero, en la perspectiva instrumental, y en tal sentido de la segunda, como necesariamente desigual. Se trata de sostener o mejorar las condiciones de dominio, que permite asegurar el futuro de los dominadores y restringir las condiciones de posibilidad de los dominados.

El objetivo de la rentabilidad tiene implicaciones sobre lo que hemos llamado la contradicción interna: constituye su origen; y de pie, es decir, permite el crecimiento, que es la principal fuente de contradicción la externa.

Pensar en las formas para manejar o suavizar el conflicto en que se traduce la contradicción interna, lleva en primera instancia a pensar en un árbitro, que de manera racional y pensando en las formas interviene y su dependencia recíproca, en función de la producción y el consumo, facilite su convergencia en acuerdos mínimos y vele por su cumplimiento.

Las formas de organización social o conformación de grupos de presión como asociaciones o sindicatos no tienen sentido como instrumentos para presionar la regulación y control en la precarización del trabajo asalariado. ¿contra qué poder administrativo o propietario se levantan si son ellos (ellos trabajadores) los administradores de su servicio?, cuándo las condiciones laborales desmejoran la condición mental u orgánica del individuo, o cuando las garantías salariales resultan vulneradas por la pérdida de la capacidad de compra de los trabajadores, ¿a quien reclaman?.

En cuanto a las principales características de la subcontratación, Urrea (1997), plantea las siguientes:

- Los cambios profundos en las relaciones laborales, la ausencia del Estado en su regulación y la desregulación y disminución general del nivel de compromiso de los empleadores respecto a los trabajadores.
- Las nuevas contrataciones de personal, son siempre de personal más escolarizado y los niveles de selección se elevan regularmente.
- El cambio de los sistemas de remuneración salarial, prestacional y de seguridad social y el descenso continuos de ellos.
- El sometimiento o eliminación de los sindicatos.
- El incremento del empleo independiente, del trabajo a tiempo parcial y del empleo informal.
- La eliminación de la estabilidad laboral y del empleo a vida. Los ciclos de vida de los individuos son desordenados: para los jóvenes el tiempo de inserción profesional se prolonga, para los adultos la vida profesional se vuelve más incierta y discontinua, para los de mayor edad los riesgos de quedar cesantes anticipadamente son cada vez mayores.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

- La reducción de los tamaños de planta, la proliferación de los pequeños talleres de producción y el aumento del trabajo en casa.
- La feminización de la nueva fuerza de trabajo industrial.
- El acelerado crecimiento de la producción en pequeños grupos de trabajadores, que a la vez producen a escalas pequeñas o lotes por encargo.
- La descentralización de los procesos productivos y desconcentración de las actividades en diferentes unidades autónomas.
- La flexibilidad, la polivalencia, la disponibilidad de la fuerza de trabajo y la substitución de los trabajadores altamente calificados.
- La balcanización de los tipos de contratos laborales. Disminución de los contratos de trabajo a término indefinido. Aumento de los contratos de trabajo a término fijo. Surgimiento de contratos interinos y a tiempo parcial, así como de contratos de retorno al empleo y de reconversión laboral. Contratos de trabajo por horas.

Surge entonces la “corporación vacía”, que según Urrea (1997), se fundamenta en la generación, a partir de la subcontratación, de una nueva división técnica y social de trabajo; esta empresa o fábrica mundial:

- Pone en duda la integración vertical.
- Aisla la fuerza de trabajo.
- Práctica el outsourcing.
- Niega los sindicatos.
- Elimina la estabilidad laboral.
- Hace el trabajo flexible y "casual".

En fin, como lo señala Urrea (1997), la subcontratación aparece como el eje constitutivo de la reorganización de las relaciones concurrenciales entre las firmas. Al interior de la organización se da la evaluación de los salarios por méritos y competencias a través de la individualización de las condiciones del salario, y se implantan las diversas formas de administración participativa en la empresa, con el fin de garantizar un mayor compromiso de parte del trabajador.

Finalmente, algo de reflexión sobre el nuevo paradigma, aquel que surge de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, y que dan origen a las organizaciones virtuales, mejor conocidas como las empresas *punto.com*.

Al respecto hay que decir que la realidad económica contemporánea, impone la adaptación continua de las empresas a factores tales como:

- La globalización de los mercados.
- Los enormes desarrollos de la tecnología de la información (TI), internet y sus derivados (intranet, páginas WEB, correo electrónico, los *chats*), la teleconferencia, la videoconferencia, la comunicación por satélite, etc.
- Las alianzas estratégicas, las adquisiciones y fusiones de empresas.
- Las características cambiantes de la mano de obra.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

La emergencia de la TI significa profundos cambios al 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).

Una de las respuestas a la presencia simultánea de tales factores, que se observa al despuntar el nuevo siglo, consiste en localizar diversos modos virtuales para la organización del trabajo. Surge entonces el concepto de "organización virtual", que designa al menos tres formas particulares y complementarias de arreglos virtuales (Dubé y Paré, 1999):

- La oficina virtual. Trabajar en cualquier lugar en todo tiempo, representa el nuevo paradigma.
- La cadena de valor virtual. Los procesos de negocios son automatizados y los documentos producidos son transmitidos por vía electrónica.
- La empresa red (*net*). Varios socios comerciales unen transitoriamente recursos humanos, financieros y tecnológicos para la realización de un proyecto.

Surge entonces la pregunta: ¿Qué es lo diferente en la organización y la administración en la era de lo virtual?

Yo me atrevo a presentar, a manera de hipótesis, lo siguiente:

- Lo virtual se caracteriza por los enormes desarrollos de las tecnologías de la información y su utilización intensiva en las organizaciones.
- Las relaciones de trabajo entre las personas se mediatizan. Se pasa del "cara a cara" de la organización tradicional a lo "virtual" en las nuevas formas de organización del trabajo.
- La virtualización se extiende también a las relaciones que la organización mantiene con los agentes externos a la organización. Con los proveedores las relaciones de compra son cada vez más virtuales. Con los clientes cobra fuerza el *marketing net*, el e-marketing, el e-commerce y con el gobierno ocurre algo similar en la medida que organismos como la DIAN, por ejemplo, adoptan TI de punta para el recaudo de impuestos.
- Una reflexión sobre la forma que adoptan la organización y la Administración se impone. ¿Cómo opera la división del trabajo? ¿Qué forma adopta la comunicación? En cuanto a la cultura y subculturas organizacionales cómo inciden? Y los modos de gestión qué particularidades adoptan?

Finalmente, pareciera que al tiempo que surge y se consolida la corporación virtual también aparece la organización fantasma, que es aquella que se caracteriza por:

- Cero faltas.
- Cero stocks.
- Cero defectos.
- Cero desperdicio.

Capítulo 2 – Las teorías de la Organización

- Cero personas.

Espero que no lleguemos al cero final. Cuando no queden personas, no queden organizaciones, no quede sociedad y por lo tanto no se necesiten administradores.

3

LA BÚSQUEDA DE UNA ALTERNATIVA A LOS PARADIGMAS TRADICIONALES

1 El paradigma de la complejidad

“La teoría emergente de los sistemas complejos ha permitido el desarrollo de nuevos modos de discutir asuntos relacionados con la administración y las organizaciones, y en general ha dado origen a un movimiento creciente de revisión y renovación de la administración. El uso de conceptos de la teoría de la complejidad puede cambiar el modo como los administradores piensan acerca de los problemas que enfrentan, dotándolos con una visión más dinámica, sistémica y holística derivada de las perspectivas, la teoría y las investigaciones de los sistemas complejos.

Las implicaciones conceptuales de estos nuevos campos de investigación tienen enormes consecuencias. En primer lugar, ofrecen una nueva visión de la ciencia, que puede proporcionar nuevas perspectivas para la discusión de preguntas fundamentales acerca de, por ejemplo, la naturaleza del conocimiento científico, con la relación entre la ciencia y la filosofía. En segundo lugar, rompen los límites de las viejas disciplinas académicas y sugieren nuevas aplicaciones que van desde la estructura de las galaxias a la dinámica de los sistemas biológicos, económicos y sociales. En tercer lugar, como muchos de estos nuevos conceptos vienen del uso de simulaciones y redes computarizadas, ellas pueden ser útiles para enfrentar los nuevos problemas y oportunidades presentadas por la emergencia de la nueva sociedad de la información.”

Los párrafos anteriores²⁴ presentan un panorama interesante de estudio y análisis en el área de las ciencias de la organización y la gestión, en general, en cualquier área de la educación²⁵ y del conocimiento. Se observa en ellos la necesidad de romper²⁶ con algunos

²⁴ Documento introductorio del Seminario Complejidad y Organizaciones, a cargo de los docentes Yoav Ben-Dov, Jairo Roldán y Karem Sánchez, ofrecido en la Maestría en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle.

²⁵ De esta forma, se descubre como lo afirma Morin que “educar tiene por misión profunda problematizar y cultivar. Y cultivar quiere decir: ser capaz de dar a cada uno los medios para que, por sí mismo, contextualice, globalice y relacione” (Vallejo: 1996; 22).

²⁶ Romper no significa necesariamente acabar con estas ideas y establecer en su lugar unas nuevas, porque se caería en la trampa mecanicista de creer que existe una sola respuesta correcta al análisis, creación y transmisión del conocimiento; sin embargo, sí es necesario cambiar algunos esquemas mentales ortodoxos y cerrados que aún pretenden buscar la respuesta correcta en el lugar correcto, aplicando el modelo perfecto, esquemas que han dejado un gran vacío en nuestras sociedades y demasiadas consecuencias –nefastas tal vez sería un término muy duro- en su aplicación a aspectos de importancia transcendental, en los dos últimos siglos, como la economía, la administración y en general, las ciencias humanas.

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

aspectos de la cosmovisión mecanicista que aún hoy están arraigados en la forma y la construcción del conocimiento, rompimiento que debe ir acompañado, como forma de conocimiento, de las propuestas de interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y complementariedad.

Para entender esta propuesta, es necesario hacer primero un recorrido breve por el modelo mecanicista imperante, resaltando sus características esenciales, para finalizar con la propuesta emergente de la complejidad.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO MECANICISTA

El modelo mecanicista imperante en el mundo capitalista del siglo XIX y XX²⁷ se sustenta sobre cinco grandes ideas o constructos humanos, a saber²⁸:

1. El **objetivismo**, que hace referencia a la existencia de una realidad en sí, independiente del observador, del ser humano; cimentado en las ideas de grandes pensadores como Newton, Laplace, Galileo y John Locke.

2. El **reduccionismo mecanicista**, construido a partir de las ideas de Augusto Comte y Laplace, que afirma que una teoría se fundamenta totalmente en otra teoría; postula y elige a la *física*, como la ciencia base de todas las ciencias, de donde deben partir todos los análisis de las otras categorías de conocimiento que deseen ser catalogadas como ciencia. Bajo ésta visión, “la sociología se reduce a la sicología, ésta a la biología, la cual se reduce a la química, que a su vez se reduce a la física, hasta llegar finalmente a la física de las partículas fundamentales, como base de la realidad y la construcción de todo conocimiento”²⁹ (Roldán: 2002; 114).

²⁷ Incluso del presente siglo.

²⁸ Hoy parece increíble que el conocimiento, la ciencia, y la estructura sobre la cual erigió su fortaleza inquebrantable e infranqueable, incluso inalcanzable, constructo humano, resultado de un entramado social, una red de conocimientos hechos por y para el hombre, pueda erigirse por encima del ser humano, incluso sin el ser humano.

²⁹ Con semejante jerarquización del pensamiento reduccionista, ¿Dónde se encuentra ubicada la administración? ¿Puede acaso intentar ser catalogada dentro de la categoría de ciencia? Entonces, ¿qué debe hacer para alcanzar la categoría de ciencia? Y la respuesta es simple, se encuentra ubicada en el sitio que ha considerado la ciencia adecuado para un conocimiento que hace parte de las ciencias humanas y sociales, un sitio alejado de las verdaderas ciencias. Lo realmente doloroso de este punto es que la administración, así como otras ciencias sociales, hayan jugado bajo las reglas implantadas por las ciencias duras, reglas como el método científico y el análisis cuantitativo, reglas científicas que fueron adoptadas una a una para comprobar que merecían el carácter epistemológico de ciencia. ¿Acaso era tan importante demostrar que epistemológicamente cumplían con el rigor científico? ¿Acaso el papel científico era más importante que el papel social y humano al que realmente debía y debe responder? ¿Era entonces necesario, implementar un proceso administrativo estructurado bajo los supuestos científicos de orden, rigurosidad, linealidad, jerarquía, control, matematización? ¿Era también necesario ver al ser humano como una máquina para que el modelo se adaptase totalmente? La pregunta es ¿hasta cuándo la administración debe seguir tratando de demostrar su cientificidad en una cosmovisión mecanicista que destruye y aísla al ser humano, a la sociedad y a la naturaleza? ¿Hasta cuándo va a seguir mirando al hombre como una máquina y tratándolo así? Porque la verdad sea dicha, desde los pilares de la Administración Científica, Smith, Babbage, Taylor, Fayol, Weber y Mayo, los constructos sobre los cuales se estableció la administración como conocimiento e inició su trabajo de generalización y aplicación, a pesar de teorías nuevas como la Cultura Organizacional, o la Calidad Total, o la misma Planeación Estratégica con sus múltiples escuelas, no han cambiado. ¿No es hora ya de cambiar nuestra cosmovisión de la teoría administrativa –e incluso económica? ¿No es la educación y la docencia universitaria responsable de esta apertura de pensamiento? Porque como se dirá a lo largo de este documento, no se trata de cambiar todo, hacer borrón y cuenta nueva, como lo afirmaría la Reingeniería, sino de reconocer la presencia, esencia e individualidad del ser humano, de las organizaciones y de la sociedad, y con ello utilizar contextualmente los parámetros más adecuados para cada situación en particular.

El reduccionismo plantea así un orden jerárquico y de cientificidad entre las diferentes disciplinas del conocimiento, hasta el punto de afirmar que aquella pregunta que no pueda encontrar una respuesta “correcta” dentro de esta jerarquía del conocimiento, simplemente no tiene sentido y por tanto, no vale la pena que se pierda tiempo en su análisis.

Durante siglos físicos y sociólogos han tratado de constituir su conocimiento bajo una misma estructura conceptual que reduzca todo a leyes fundamentales, en otras palabras, hablan de una *visión única del mundo* –física o social según sea el caso- como la visión correcta. Esta idea ha acompañado el pensamiento occidental desde la edad media, convirtiéndose de esta manera en un *monismo conceptual o filosófico*, que admite la existencia de un marco conceptual para enmarcar todos los fenómenos; finalmente, “el mecanismo considera que lo que describe nuestro marco conceptual es la realidad en sí, se trata también de un *monismo metafísico*” (Roldán: 2002; 117)

Al respecto, Norbert Elías afirma que “no es posible determinar las peculiaridades estructurales comunes de la adquisición científica de conocimiento sin tomar en consideración el universo científico en su totalidad, sin atender a la multiplicidad de ciencias. Querer orientar el concepto de ciencia sobre la base de una sola disciplina, por ejemplo la física, es algo así como la actitud que se encuentra en algunos pueblos que imaginan que todos los hombres deberían ser como ellos y que en caso contrario no son auténticos hombres.” (Elías, 72).

3. El **determinismo mecanicista**, o la eliminación de las causas finales, niega la *teleología*, es decir, el estudio de los fenómenos por medio de causas finales. Francis Bacon, su principal exponente, rechazó éstas explicaciones como forma de conocimiento, al afirmar que son las condiciones iniciales las únicas causas existentes. Abriendo paso así, a un *monismo conceptual y metafísico mecanicista* que no admite la existencia de causas finales en la construcción de la realidad; que asume que la vida no tiene un propósito definido, que no existe un sentido moral para las acciones humanas, que el libre albedrío no es más que una falacia, o que las escogencias morales y las acciones, no son más que simples ilusiones humanas.

“La manera como se expresa en el mecanicismo la causalidad eficiente es el determinismo estricto... el mundo tiene ciertas propiedades en sí, independientes de la observación y del conocimiento del observador. Este conjunto de propiedades define un estado presente del mundo. El determinismo sostiene que ese estado presente del mundo determina totalmente el futuro... el futuro estaría totalmente contenido en el presente, o determinado por este... Todo entonces estaría determinado al principio del universo³⁰”. (Roldán: 2002; 120-121)

4. El **carácter no antrópico del mecanicismo**, sostiene que el ser humano es una mera contingencia en el mundo, no esencial para su entendimiento³¹, el cual está dado por las propiedades de los átomos y sus interacciones.

³⁰ Principio en el que muy cómodamente se ubica a Dios, como hacedor inicial de un universo que después ya no necesitará más de sus servicios...

³¹ Cómo se puede afirmar algo así, si el interesado en entender la lógica y la dinámica del mundo es precisamente el ser humano; no sólo por vivir en él y formar parte de él, sino por su deseo constante de cambiar y mejorar en beneficio

“En efecto, el determinismo significa que todo el futuro del mundo material está absolutamente determinado al comienzo por su estado inicial, y el reduccionismo sostiene que todas las cualidades típicamente humanas se reducen por completo a las interacciones de la materia. Por lo tanto todas las acciones de los seres humanos estarían también totalmente determinadas por el estado inicial del mundo. Ello significa que no existe el libre albedrío, o sea que la ética se queda sin una base seria, o sin base alguna, puesto que ¿cuál podría ser tal base si no existe la responsabilidad en el ser humano?³²” (Roldán: 2002; 122)

5. La **metáfora de la máquina**, corresponde a la relación mecánica existente entre el todo y la parte, visión que responde a los intereses burgueses al hacer énfasis en la materia, la matematización y la acumulación³³. Ideas que se atribuyen a Descartes y su metáfora del reloj, donde, el reloj como un todo, se entiende a partir de las propiedades y relaciones de sus partes. Metáfora que al transformarse en el Método Científico, dio lugar a un reduccionismo que afirma que la máquina actúa de acuerdo a causas eficientes, por lo tanto, niega la evolución, ya que la máquina no tiene ninguna historia asociada a ella.

Rousseau, habla de la sociedad como el fruto de un contrato social entre los individuos, afirmación que presenta una ambivalencia y genera un gran problema, por un lado la idea de que individuos autónomos hayan tomado la decisión de hacer un contrato social implica que pueden tener libertad e igualdad de derechos inalienables³⁴. Sin embargo, al asumir una sociedad fragmentada y atomizada, se entiende que el ser humano, como una *parte* de la máquina sociedad, puede ser fácilmente intercambiable, negando así su primera afirmación sobre derechos y libertades inalienables³⁵. Incluso Condorcet en la Revolución Francesa y Marx en la Revolución Social³⁶, hablan de la existencia de leyes científicas de la sociedad que permitan a través de la construcción de predicciones perfectas obtener la sociedad perfecta³⁷.

propio ese proceso. ¿No es absurdo pensar siquiera, en dejar a ese mismo hombre al margen del conocimiento del mundo, su dinámica y su misma esencia?

³² ¿Queda acaso alguna duda de que el pensamiento administrativo se sustentó y se ha sustentado hasta hoy sobre estas ideas? Basta observar los postulados de Taylor cuando al referirse a los obreros habla de la pereza sistemática de los mismos, de su tendencia a la pereza y a no dar más de lo que se les exigía, acaso el estudio de tiempos y movimientos, como base de la obtención de productividad, ¿no responde a la necesidad de controlar constantemente al hombre? Pero aquí hay una gran ambigüedad, si el hombre necesita constantemente a alguien que lo controle para ser responsable y productivo, entonces, ¿quién controla a los que controlan?, esto llevaría a una cadena interminable de controlado y controlador, incluso a que el controlado a su vez sea controlador en otra etapa de su vida, una cadena tan interminable que al final nos llevaría a... ¿Dios? ¿Ese ser que aparece al principio de todo concepto o idea que no se puede explicar bajo la lógica racional y epistemológica de la física?

³³ Esta es quizá la muestra más grande de que el pensamiento no es sino un constructo humano que responde a intereses particulares, y precisamente por eso está en constante cambio y evolución, porque los intereses de esas personas van adaptándose y cambiando. Esto no lleva a pensar que ¿estructurar el pensamiento de acuerdo a un contexto histórico específico es válido? Nosotros creemos que sí.

³⁴ Y como ya se había dicho, la cosmovisión mecanicista asume que el hombre no tiene libre albedrío, ya que desde el principio todo está determinado, incluso los movimientos más pequeños del hombre.

³⁵ En el deseo inquebrantable de que toda forma de pensamiento se adaptase a los cientos dados por la física, la ciencia de las ciencias, el hombre, los pensadores, los científicos que han formado sus ideas a partir de esta lógica, han cometido sendos errores para sostener una “gran mentira”... esa es la lógica a la que ha respondido el hombre por más de dos siglos. ¡¡¡Triste, cierto!!!

³⁶ Que tristeza que también las ideas que pretenden desalinear al individuo y devolverle sus derechos fundamentales, caigan en la trampa epistemológica de las ciencias puras... La pregunta es ¿hasta cuándo pretendemos seguir bajo la misma lógica, a costa del ser humano? Esto no tiene sentido.

³⁷ Incluso, una teoría hoy en boga, como la construcción de escenarios se fundamenta sobre estas ideas. ¿Por qué el deseo irrefrenable del hombre de buscar el método perfecto para la vida perfecta, para la sociedad perfecta? ¿Acaso el hombre

“La visión subyacente es la misma: miramos la máquina social, la desbaratamos, vemos qué está mal, hacemos un nuevo diseño, rearreglamos las piezas y obtenemos la nueva máquina.”³⁸ (Roldán: 2002; 126)

HACIA UN NUEVO PARADIGMA DEL CONOCIMIENTO: EL MODELO EMERGENTE

Para los pensadores mecanicistas, la **Complejidad**, entendida como un todo hecho de muchas partes relacionadas entre sí, frente a la idea de que las leyes fundamentales de la mecánica clásica y la mecánica cuántica, son simples, lo complejo se puede reducir a lo simple; por lo tanto la realidad es simple y la complejidad una mera apariencia.

Para Emilio Roger Ciurana no es posible “dar una explicación interesante de la acción humana si no integramos en red los diferentes niveles: psicológico; social; ético; económico; ecológico; histórico, etc., que la conforman. Es decir, si no hacemos una teoría antropológica de la acción humana. En éste sentido, situándose en un contexto diferente, el del estudio de las organizaciones (pero el ejemplo es generalizable), J. F. Chanlat hace eco de la necesidad de una antropología de las organizaciones que integre las dimensiones olvidadas del individuo en la organización³⁹. Ciertamente quienes mejor muestran la complejidad humana son, sin duda, los escritores de relatos. Nada mejor para comprender al hombre contemporáneo que las grandes metáforas novelísticas de Italo Calvino; nada mejor para comprender la asfixia de la burocracia moderna como las obras de Kafka. Y desde luego nada mejor para comprender el *ser* humano que acudir a Cervantes; Shakespeare; Montaigne, por no citar a los trágicos griegos y romanos”. (Ciurana: 1999)

De ahí que conciba la complejidad del mundo como **la complejidad fenoménica del mundo**, donde “todo pensamiento coherente con la realidad debe situarse al nivel de ella. No podemos pensar fenómenos complejos con principios simples. No podemos pensar problemas nuevos con métodos viejos. El mundo del que podemos hablar es *nuestro* mundo, pensado desde nuestro pensamiento”. (Ciurana: 1999)

no es un ser en construcción? Entonces, por qué buscar la perfección... ¿estas ideas no son mas bien ideológicas y religiosas? No responden a la búsqueda de un ser superior, llámese como se llame, ¿ese ser que la ciencia votó de sus anaqueles hace mucho tiempo porque no valía la pena siquiera intentar explicarlo? Fe, lo llamaron.

³⁸ Acaso, no es ésta la misma lógica que maneja hoy toda la teoría de la competitividad, de la globalización, de la internacionalización, de la formación de conglomerados como por ejemplo el ALCA... ¿estamos tratando de salir de un atolladero económico, político, social acudiendo a la fórmula mágica de la integración regional, como el caso europeo – que lleva más de medio siglo en eso- y pretendemos de una manera positivista, reduccionista, determinista, mecanicista, reactivar la deprimida economía americana con un proceso que de antemano se sabe será un fracaso o más bien un gran éxito “americano”. La idea de un gran mercado americano, clientes libres a quienes abarrotar de artículos y servicios, es una posibilidad que ningún capitalista financiero puede perder... y lastimosamente que ningún capitalista industrial debe excluir mientras la lógica que mueva el mundo sea todavía aquella que dio origen en el siglo XIX al capitalismo y a la cosmovisión mecanicista del mundo. Es ésta la lógica que manejan instituciones mundiales que propenden por el desarrollo de las regiones como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, por mencionar algunas, instituciones que han desdibujado su intención inicial a expensas de la acumulación eficiente y efectiva de capital por el mismo capital.

³⁹ Ver en este sentido, J. F. Chanlat, Pour une anthropologie des organisations, pp. 40-43 en Sciences Humaines, Hors-serie, N. 9. Mayo-Junio 1995.

Ciurana propone el paradigma de complejidad como la forma de abordar lo real en la forma menos reductora posible, para ello asocia la complejidad con la cultura, con la actitud, un paradigma concurrente y antagonista respecto al pensamiento simplificador, en otras palabras, en la medida en que seamos “capaces de comprender que la complejidad es ante todo un PARADIGMA, una forma de pensar, nos daremos cuenta de cómo la cultura general puede cambiar de aspecto.” (Ciurana: 1999) Y si asumimos, además, que la cultura es producto y productora de la relación entre el saber, el mundo y los hombres, entonces se podría hablar de una cultura de la complejidad que “puede acabar con un ser humano hemipléjico desde el punto de vista intelectual: aquel que no tiene sentido de la relación entre lo global y el contexto; aquel que se convierte en un ser inhumano porque carece de la consciencia de que la HUMANIDAD es producto de relación y no de la uniformización entre seres humanos que son diversos así como diversas son sus culturas.” (Ciurana: 1999)

“La cultura de la complejidad debe fundar un NEOHUMANISMO en cuya base se encuentre la idea compleja de que la identidad del hombre genérico (Marx⁴⁰/Morin) no es pensable sin la relación entre los hombres. Uno no es uno sin el concurso del otro⁴¹. El hombre es/son los homines aperti (N. Elias), en plural. Es más lo que nos une a todos que lo que nos separa. Pero no menos cierto es que la cultura del puro análisis, la cultura de la pureza sólo nos enseña a separar. Sólo se sitúa en el nivel, porque lo fomenta, de lo que N. Elias denomina homo clausus”. (Ciurana: 1999)

Para Morin el pensamiento complejo es ante todo un pensamiento que relaciona, un modo de *religación*. Para entender esta idea, es preciso razonar que un sistema que se busca a sí mismo crea su propia autonomía, de aquí se puede concebir el “fenómeno de la vida como sistema de organización activa, capaz de auto - organizarse y, sobre todo, de auto-re-organizarse. El principio de *auto-eco-organización* (autonomía/dependencia) es por consiguiente un operador del pensamiento complejo. Este principio es válido para todo ser vivo que, para guardar su forma (perseverar en su ser), debe auto - producirse y auto - organizarse; gastando y sacando energía, información y organización del ecosistema en donde existe. Dicho ser vivo debe concebirse como un ser auto – eco - organizador, ya que la autonomía es inseparable de la dependencia. Otro operador es la *idea sistémica y organizacional*⁴², que relaciona el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo... La emergencia posee, como tal, virtud de acontecimiento y de irreductibilidad; es

⁴⁰ En este sentido los Manuscritos de París de Marx fueron muy esclarecedores y siguen siéndolo aunque la idea marxiana de “hombre genérico” escoró hacia el lado material-tecnológico y se olvidó del lado imaginario e ideológico.

⁴¹ La incompreensión de la radical unidad y diversidad humana, la incompreensión del macroconcepto de naturaleza humana da lugar no solo a la defensa de disparatados universalismos abstractos sino también a la defensa de no menos disparatados relativismos. Ambos, universalismo y relativismo simplones, son la muestra del paradigma que los gobierna. Un paradigma de simplificación que los obliga a reducir y separar. Un universalismo complejo y con sentido de la diversidad es el único que puede contribuir a salvaguardar lo esencial del hombre como individuo: sus derechos, llamados “humanos”.

⁴² Esta idea sistémica presente en la teoría administrativa, seguida de la planificación estratégica, marcan un paso importante hacia el cambio conceptual de la administración como ciencia, reconociendo a la empresa como un todo que no se puede fragmentar como una simple máquina, porque sus interrelaciones generan una estructura compleja, además, reconoce la importancia del entorno (interno y externo) en el que se encuentra inscrita la organización, sus interacciones, influencias, consecuencias... Reconoce a la organización como un organismo histórico y contextual... Sin embargo, como ha sucedido a lo largo de la historia, las teorías han sido aplicadas como simples modas, a la espera de resultados rápidos, concretos y económicos que satisfagan el deseo irrefrenable del capital. Sin embargo, son estos los primeros pasos hacia un cambio de paradigma que permita la humanización de la administración.

una cualidad nueva intrínseca que no se deja descomponer; y que no se deduce de los elementos anteriores. Se impone luego como hecho...” (Vallejo: 1996; 3, 4).

Morin también hace alusión al *principio hologramático*, que hace referencia a que no sólo las partes están en el todo, sino que el todo está en el interior de las partes; a la idea de *dialógica*, que permite relacionar temas antagonistas que están al límite de lo contradictorio, entendida como la complejidad de los antagonismos. Al *Unitas Múltiplex*, que asume lo uno como algo complejo, una identidad compleja, todo lo que produce individualidad, autonomía, identidad, permanencia en sus formas. Al *Unitas Complex*, una noción típicamente dialógica, donde lo uno contiene lo múltiple y el múltiple está ligado a lo uno, de tal forma que el esfuerzo del pensamiento complejo está en captar la diversidad y la pluralidad en la unidad, en pensar en lo real bajo el concepto de *Unitas Complex*; como operadores del pensamiento complejo.

Al preguntarse sobre ¿quién objetiviza, concibe y piensa en la complejidad que surge en el corazón de lo uno como relatividad, relacionalidad, diversidad, alteridad, duplicidad, ambigüedad, incertidumbre, antagonismo, y en la unión de estas nociones que son, unas con otras, complementarias, concurrentes y antagonistas? Morin dice que es “necesario operar la restauración del sujeto⁴³ por medio del *principio de reintroducción del consciente en todo conocimiento*, y sacar a la luz la problemática cognitiva que oculta el *paradigma de simplificación*: de la percepción a la teoría científica, todo conocimiento es una reconstrucción/traducción por un espíritu/cerebro, en una cultura y un tiempo dados” (Vallejo: 1996; 5, 6). Para él “pensar/computar/conocer es siempre separar y relacionar. Siempre van juntas esas operaciones; lo que significa que en el acto de pensar, siempre hay una función analítica que descompone y una función sintética que recompone”. (Vallejo: 1996; 13,14).

Para los profesores Roldán, Ben-Dov y Guerrero la complejidad identifica tres líneas básicas de desarrollo: el *caos*, los *fractales* y los *estudios* propiamente *de lo complejo*. entre las diferentes disciplinas para abordar su estudio y el estudio de las organizaciones a las que da forma.

1. El **caos** o estudio de los sistemas con comportamiento caótico rompe con la idea de que las ecuaciones junto con el conocimiento de las condiciones iniciales, permiten el *determinismo total*. Poincaré en sus sistemas con inestabilidad dinámica o sistemas caóticos, hace hincapié en la necesidad de conocer - con precisión absolutamente infinita - las condiciones iniciales para poder pronosticar en el largo plazo - con algún grado de precisión - un fenómeno. Surge así la metáfora conocida como **el efecto mariposa**. Sin embargo a pesar de la irrefutabilidad de los hechos demostrados, estos sistemas con inestabilidad dinámica pasaron a ser en la física simples rarezas matemáticas. Es hasta el descubrimiento de los fenómenos cuánticos, que desbarata los cimientos de la física mecánica imperante, que los físicos -a partir de la década del 60 en el siglo XX- enfocan su atención hacia estas ideas “revolucionarias”.

⁴³ Además, asistimos al redescubrimiento del sujeto como un ser físico, biológico, sociológico y social, lo que exige un enlace entre las diferentes disciplinas para abordar su estudio y el estudio de las organizaciones a las que forma.

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

2. Mandelbrot en su deseo por explicarse la razón por la cual la longitud de una costa marítima era inversamente proporcional a la escala de medida usada para tal tarea, concluye que a medida que se ve la costa en una escala menor, aparece una estructura similar a la observada en cada escala mayor, en otras palabras, la figura aparece similar en cada escala y esto hace que la longitud aumente sin límites. Así, “un fractal es una figura auto semejante en el sentido de que si se le observa en una escala cada vez más fina, parece doblarse y retorcerse tanto como cuando se la mira en la escala original de baja resolución. Si se cubre una superficie con una curva fractal, se obtendrá una curva de longitud infinita que cubre un área finita...”. (Roldán: 2002; 277)

“Al igual que sucede con los sistemas caóticos nos encontramos los fractales por todas partes. Excepto en los textos de física estándar, que están escritos bajo el supuesto de que, como dijimos antes, en la naturaleza todo se mueve de manera continua y derivable. Sin embargo, si observamos el mundo, veremos que es sólo en nuestra imaginación, con muestras simplificaciones, donde las cosas aparecen suaves y derivables. En la naturaleza casi todo es fractal y caótico. Se requiere entonces un cambio radical de perspectiva. La naturaleza no ha cambiado, lo que está cambiando es nuestra visión de la naturaleza”.⁴⁴ (Roldán: 2002; 283)

3. La tercera línea de investigación empieza a finales de los 80, con el **estudio de lo complejo**; compuesto por muchas partes en interacción, un orden que emerge de un auto ordenamiento, un orden que va emergiendo como resultado final, no dado al principio. Se presenta así *la simulación de las redes neurales*, concluyendo que cuando se escribe un programa de computador los errores sistemáticos son la regla⁴⁵, asociada a una impredecibilidad incorporada al uso de la tecnología actual. O *las celdas de Bénard*, que concluye que la energía calórica comunicada es una condición que lleva al sistema fuera de equilibrio, la ligadura de no -equilibrio, fenómeno que puede llevar a la conducción térmica o a la convección térmica; presentando un comportamiento típico lejos del equilibrio, la aparición de varias soluciones para un mismo valor de parámetros, una cooperación entre el azar y el determinismo.

Lo interesante de esta tercera propuesta es que rompe varias reglas del mecanicismo, “el hecho de que sólo una entre varias posibilidades ocurra, le da al sistema una *dimensión histórica*: un tipo de memoria de un evento pasado que tuvo lugar en un momento crítico y que afecta la *evolución* futura del sistema. El punto crítico a partir del cual puede producirse un nuevo estado macroscópico, una nueva estructura macroscópica, se llama bifurcación”. (Roldán: 2002; 295) Así, “*El todo determina las potencialidades que tienen las partes*. Pero es la actividad de las partes, en formas de fluctuaciones, lo que determina

⁴⁴ ¿Pueden las ciencias o más bien los teóricos de las mismas negarse a descubrimientos tan puntuales y lógicos? ¿Cómo sostendrán por más tiempo su malgastada idea de superioridad, de pilar de pensamiento, de realidad total, de verdad absoluta? Mas bien, sostener hoy esas ideas es una locura... sin desmeritar los logros alcanzados por el hombre bajo el pensamiento dominante durante los dos últimos siglos, sólo en administración acudimos a la presencia de multinacionales que compiten en un mercado globalizado con múltiples determinaciones, frente a las primeras fábricas de principios del siglo XIX, incluso de principios del siglo XX... hay que reconocer que así como se han presentado cambios en lo físico, deben presentarse en lo psíquico, en las concepciones del hombre, en su capacidad de conocimiento y en los pilares sobre los cuales basa la construcción de sus ideas.

⁴⁵ Lo que lleva a negar la idea de algunos pensadores de que la tecnología va a reemplazar al ser humano, incluso como se ha visto ni siquiera es posible articular una inteligencia artificial... ¿cómo entonces hemos pretendido separar al hombre de una lógica social, productiva y evolutiva, si hoy vemos con ejemplos tan prácticos y tan mecanicistas que éste no puede ser superado por la máquina, por más sofisticada tecnológicamente que ésta sea?

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

qué nueva estructura macroscópica del sistema como un todo se tendrá: *Las partes determinan la estructura del todo*. La parte y el todo se determinan mutuamente.” (Roldán: 2002; 296)

Para Morin, tesis y antítesis siempre dan síntesis; en otras palabras, siempre existirá la síntesis como forma de superar la contradicción; entonces al afirmar que el pensar carga consigo la contradicción, se puede afirmar que esa contradicción invita al *pensamiento complejo*. Dicho de otra manera, la búsqueda de la verdad sólo se puede llevar a cabo y progresar a través de la controversia, y es precisamente el pensamiento complejo el que permite comprender esa emergencia. Incluso Descartes inicia su descubrimiento por la incertidumbre, por lo dubitable.

En síntesis, se presentan las ideas de emergencia de estructuras, bifurcaciones, combinación entre el azar y el determinismo, la auto-organización; la idea de que la complejidad está entre el orden y el caos o que está en el borde del caos. Se rompe con la cosmovisión mecanicista, al presentar una relación no mecánica entre el todo y las partes, una emergencia de cualidades globales que no se reducen a las interacciones locales, donde el todo y la parte se determinan mutuamente, existe una combinación entre el azar y el determinismo, características que van en contra del pensamiento reduccionista mecanicista donde todo el comportamiento de un organismo complejo está contenido en las propiedades de sus partes. Se habla de una irreversibilidad esencial, de una evolución y de una dimensión histórica, que va en contra de las ideas mecanicistas del tiempo.

“La pregunta acerca de qué es lo fundamental, si la sociedad o el individuo, no tiene sentido a menos que se especifique el contexto en que se hace la pregunta. Hay que considerar la sociedad como un todo indivisible donde no se puede definir de modo tajante y absoluto dónde está la frontera entre el individuo y lo social, ni decir de modo absoluto cuál de ellos es lo fundamental... Contextos en que lo individual es fundamental son mutuamente excluyentes con aquellos en que lo fundamental es lo social, pero ambos tipos de conceptos, los sociológicos y los psicológicos, son necesarios para agotar todo lo que puede saberse de ese sistema altamente complejo que es la sociedad.”⁴⁶ (Roldán: 2002; 301)

El paradigma de complejidad, como lo entiende Morin, es lo que subsuma los conceptos claves y las relaciones lógicas que controlan el pensamiento, mientras que el paradigma clásico “occidental”, cuyo origen se encuentra en Descartes, se funda en la disyunción entre el espíritu y la materia, la filosofía y la ciencia, el alma y el cuerpo. **Si se asume que el paradigma controla el pensamiento, entonces el pensamiento complejo, debido a su epistemología propia, hace consciente el problema paradigmático.**

“...hoy llegamos a una época de imposibilidad, a una época de lo posible y de lo imposible. La técnica por ejemplo, permite que al hombre se le libere de la parte desagradable y aburridora del trabajo, lo que es una bendición; pero dicha bendición se traduce en la maldición del desempleo. Los políticos y los economistas saben que no basta con disminuir legalmente las horas de trabajo. Se necesita una reforma en cadena

⁴⁶ Yo creo que como se desarrollará más adelante en el ensayo, esta frase no sólo se puede aplicar al estudio de la sociedad – individuo, sino a cualquier estudio de variables, llámense empresa – teoría administrativa, país – teoría económica, educación – estudiante...

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

y a todos los eslabones del espacio laboral. Las contradicciones hoy son macroscópicas; producimos con qué alimentar a toda la tierra y miles de niños mueren de hambre diariamente. Se podría hacer un catálogo horrible de todas nuestras imposibilidades. Por un lado hay carrera desastrosa hacia el crecimiento exponencial; pero, por el otro, ¿en nombre de qué uno pediría que se le detuviera en China o Brasil?” (Vallejo: 1996, 25)

“Para Bohr, la complementariedad era un principio epistemológico que encontraba su más clara aplicación en la mecánica cuántica... Un nuevo modo lógico de pensar el mundo en situaciones donde nuestro lenguaje parece no servirnos para explicar... El aspecto de *exclusión mutua*, clave en la identificación de dos conceptos como complementarios, *no lo determina la lógica*. Lo que lo determina es la *exclusión mutua de los contextos experimentales que definen su uso*”. (Roldán: 2002; 253)

Para entender la **complementariedad** en campos diferentes a la física, se acude a la idea de experiencia como una red de conceptos, es decir, “el que dos experiencias sean mutuamente excluyentes significa que *las redes de conceptos ligados con ellas son mutuamente excluyentes*” (Roldán: 2002; 254), por lo tanto son también excluyentes todos los razonamientos basados en esas redes de conceptos. Sin embargo, una sola red de conceptos no podrá describir el objeto en su totalidad, igualmente, se desecha la idea de una descripción en términos de propiedades en sí del objeto, ya que éstas son contextuales y relativas a una red de conceptos; de tal forma se concluye que las redes de conceptos son complementarias y sólo ésta complementariedad podrá agotar todo lo que puede conocerse acerca de un mismo objeto. De aquí que la complementariedad implique un tipo de indivisibilidad o totalidad en el objeto.

Con la aplicación de la idea de complementariedad en la termodinámica se llegó a la idea de irreversibilidad, en otras palabras, a la *entropía*, segunda ley de la termodinámica, “que dice que para un sistema totalmente aislado, la entropía permanece constante o aumenta con el tiempo. La entropía aumenta con cada proceso irreversible que sucede dentro del sistema; cuando esos procesos se terminan, la entropía se hace constante”. (Roldán: 2002; 255) Con esta formulación y la aparición de la *mecánica estadística* (Poincaré y Prigogine), se genera una controversia entre las interpretaciones objetivistas y subjetivistas de la irreversibilidad, alusivas a la interpretación de probabilidad.

De tal forma, Bohr propone la complementariedad como solución al conflicto presente en la termodinámica; la complementariedad y la indivisibilidad como solución al conflicto en biología, conflicto respecto al organismo como un ser indivisible y a la teleología; la complementariedad entre instinto (la renuncia a todo recurso al pensamiento conceptual) y razón (pensamiento humano expresado a través de conceptos contruidos sobre un lenguaje), entre pensamiento y sentimientos, como solución al conflicto presente en sicología ente la existencia de un yo y un ello, en otras palabras, la existencia de un sujeto que analiza y un contenido de conciencia – el objeto analizado -, ya que sujeto y objeto hacen parte de una misma psiquis, un todo indivisible; la complementariedad en moral, recurriendo a la volición y al propósito; la complementariedad y la relación mente y

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

cuerpo, frente a la separación que Descartes hizo entre la cosa extensa y la cosa pensante y el conflicto de su existencia y su relación⁴⁷.

El comportamiento complejo implica la contextualización de las propiedades del sistema, en otras palabras, dejar atrás el objetivismo mecanicista. De ésta forma, se asiste no sólo al fin de la modernidad, sino de la cosmovisión a la que ésta dio origen y a las consecuencias que ella ha generado, ya que la complementariedad se opone a la visión mecanicista en diferentes puntos:

1. *Contra el objetivismo mecanicista*: “La complementariedad sostiene que el mundo fenoménico se presenta compuesto por experiencias mutuamente excluyentes pero necesarias para agotar toda la información posible acerca de un objeto. Las redes de conceptos correspondientes son por lo tanto mutuamente excluyentes pero necesarias para agotar el conocimiento del objeto. Las propiedades del objeto no son en sí sino contextuales, relativas a una red de conceptos que no es la única posible... la realidad descrita por nuestros conceptos tiene tan sólo un carácter fenoménico”. (Roldán: 2002; 304)

2. *Contra el reduccionismo mecanicista*: “La complementariedad se opone al *monismo conceptual o filosófico*, pues sostiene que no existe una única red conceptual para enmarcar todos los fenómenos. El mundo se presenta como *multicontextual*, en una variedad de contextos necesarios pero mutuamente excluyentes... Ahora, si bien la complementariedad sostiene que cada experiencia es relativa a un contexto, se debe recordar que una vez encontrado el contexto, el uso del lenguaje queda de una vez fijado... El contexto, y por tanto la verdad de cada descripción, no es algo que se defina por un mero acuerdo socio lingüístico... La complementariedad implica que la idea de una única descripción de la realidad, que puede formularse en el lenguaje humano, parece condenada al fracaso. Como lo que describe nuestro marco conceptual no es la realidad en sí, sino sólo la realidad fenoménica, no se tiene entonces un *monismo metafísico*”. (Roldán: 2002; 305)

Para Morin si el aspecto histórico y paradigmático del cartesianismo ha sido el *principio de separación* y el *principio de reducción*, la “inversión” es, de hecho, un rechazo de la reducción y de la separación. “... de hecho, la realidad no se puede racionalizar. La realidad es **enorme, invisible y misteriosa**. Es por ello que “el pensamiento único” aspira forzosamente a adaptarse a las realidades actuales, lo que es cosa bastante poco realista, frente a todos los procesos en curso de transformación. Si “el pensamiento único” tomara conciencia de que, de hecho, él también está sometido a los procesos de transformación del mundo actual, ya no sería más “único”, sino multidimensional. Sería *pensamiento complejo*”. (Vallejo: 1996; 27)

3. *Contra la eliminación de las causas finales y el determinismo mecanicista*: “Las descripciones deterministas y las que incluyen causas finales no son ahora antagónicas sino complementarias”. (Roldán: 2002; 305)

⁴⁷ Como puede observarse, la complementariedad responde a la continua dicotomía existente entre el ser humano y la epistemología científica amparada en la física, dicotomía que por siglos ha trabado de separar dos lógicas que no son opuestas sino como se ha afirmado complementarias, en otras palabras, una necesita de la otra para poder acceder a un conocimiento objetivo de la realidad.

4. *Contra el carácter no antrópico del mecanicismo*: “Ya no es posible *borrar conceptualmente* el observador. La realidad fenoménica se presenta estructurada en experiencias mutuamente excluyentes y es el observador el que define el tipo de experiencia. Pero una vez elegida los conceptos quedan fijos. Si bien la realidad fenoménica es externa al sujeto no es independiente de él”. (Roldán: 2002; 306)

5. *Contra la relación mecánica entre el todo y la parte*: “El todo y las partes tienen una relación de complementariedad... Ambos tipos de contextos se excluyen mutuamente pero son necesarios para agotar toda la información acerca del todo”.(Roldán: 2002; 306)

“Tenemos que comprender que la revolución se juega hoy no tanto en el terreno de las ideas buenas o verdaderas, opuestas en una lucha a vida o muerte a las ideas malas y falsas, sino en el terreno de la complejidad del modo de organización de las ideas”. (Vallejo: 1996; pp. 1) “Con el *pensamiento complejo* desaparece, por supuesto, la visión de un mundo racionalista, rígido y cerrado. En otras palabras, la lógica no sólo está en mi método al servicio de la racionalidad y en detrimento del pensar, sino que también es un instrumento heurístico que el pensamiento utiliza para verificar, y transgrede para globalizar... la cuestión lógica implica, de hecho, una dialógica en el seno de la **Unitas Múltiples**; es decir, en el seno de lo que es la vida, la realidad, el hombre, la sociedad; en el seno de macroconceptos donde aparece la transgresión al pensamiento cerrado y simplificante”. (Vallejo: 1996; 19,20)

La propuesta emergente gira en torno a la necesidad de coherencia y la construcción de una nueva epistemología que permita posibles usos en:

1. Complementariedad en la relación entre el todo y las partes, complementariedad entre el enfoque analítico, reduccionista y el enfoque global, holístico.
2. Complementariedad entre la dinámica y la termodinámica.
3. Complementariedad entre sociología y sicología, la sicología como lenguaje de las partes, los individuos y la sociología como el lenguaje del todo, la sociedad.
4. Relación entre la complementariedad y la complejidad, “el sistema complejo aparece como un todo indivisible, donde deja de tener sentido la pregunta acerca de qué es más fundamental, si las propiedades del todo o las propiedades de las partes, a menos que se especifique con claridad el contexto”. (Roldán: 2002; 312)
5. Complementariedad en psicología, el uso de la sicología introspectiva donde tanto el yo, como el contenido, y la *vida interior*, son contextuales.
6. Complementariedad entre el enfoque teleológico y el enfoque en términos de causas eficientes.
7. Complementariedad en biología.

8. Complementariedad en moral, que agote la comprensión del ser humano en términos de cuerpo y de mente.

9. Complementariedad entre el enfoque humanístico y el enfoque científico⁴⁸. “La complementariedad entre el contexto donde tienen sentido sólo las preguntas científicas y el contexto en que se enmarcan las preguntas humanísticas acerca del ser humano, resolvería el conflicto y tendería un puente entre el denominado abismo entre las dos culturas, que quizás ahora dejaría de serlo”. (Roldán: 2002; 316)

10. Complementariedad mente cuerpo, complementariedad entre el lenguaje del cuerpo y el lenguaje de la mente.

11. La complementariedad como antídoto contra el dogmatismo. “Toda pretensión de reducir la experiencia humana a una sola red de conceptos conduce entonces a posiciones dogmáticas que dejan sin respuesta a un gran número de inquietudes válidas con respecto al ser humano. La complementariedad sostiene que la experiencia humana es demasiado rica y compleja para pretender agotarla como una sola red de conceptos, que se debe admitir la existencia de contextos mutuamente excluyentes pero que sin embargo deben aceptarse para poder dar explicación a toda la vastedad de la experiencia humana”. (Roldán: 2002; 317)

12. La complementariedad no se identifica con el relativismo. “Los elementos que componen cada contexto no se supone que sean arbitrarios, ni definidos a priori, sino que deben ser objeto de la investigación científica, deben ser revelados por la investigación científica... la *existencia* de contextos complementarios es independiente de la forma de la cultura... *El contenido de los contextos dependerá de la cultura pero no la estructura complementaria de lo socio psicológico*... Lo que supone la complementariedad propuesta es que la *estructura* complementarista es independiente del individuo y la cultura... la complementariedad reconoce que el sujeto y la realidad empírica forman un todo indivisible en que ambos aspectos, el sujeto y la realidad, tienen existencia”. (Roldán: 2002; 318-319)

13. Complementariedad y la idea de una Realidad en sí. “La complementariedad no nos compromete necesariamente con el no-realismo... La complementariedad permite entonces un terreno de diálogo entre objetivistas y no objetivistas... La aceptación de la epistemología de Bohr y del carácter empírico de la realidad física, no nos compromete entonces necesariamente con un rechazo total de la noción de realidad independiente”. (Roldán: 2002; 319-320)

⁴⁸ Y es precisamente aquí donde su aplicación a la administración no sólo adquiere importancia trascendental sino que la justifica en sí misma.

COMPLEJIDAD, RACIONALIDAD Y LENGUAJE

Pero este cambio de paradigma obliga a tener un pensamiento *dialogico*, es decir, “hacer dialogar en un mismo espacio intelectual lo complementario, lo concurrente y lo antagonista... intercomunicar lógicas diferentes a la hora de explicar fenómenos complejos.” (Ciurana: 1999) Esta necesidad se hace más clara cuando se ubica en el nivel social, donde no es posible detener el movimiento, o trabajar con categorías estáticas, ya que debemos concebir la sociedad como un proceso en continua fluidez. Ciurana se pregunta: “¿Cómo explicar y comprender a la vez un fenómeno (la sociedad) que no es una cosa?” De ahí que el individualismo metodológico y el holismo, aproximaciones reduccionistas de la realidad, sean incapaces de comprender el **fenómeno social** en su propia dinámica. Así el autor plantea la necesidad de “un método que parta de lo recursivo, lo dialógico, lo hologramático, como principios guía (Morin).” Norbert Elías habla de un **pensamiento configuracional**, y Ciurana propone un **pensamiento organizacional**. Es en este punto donde se observa que el problema no es sólo paradigmático, sino de lenguaje, de **estructura de lenguaje**.

Por ejemplo, Morin propone pensar en términos de *macroconceptos*, crea neologismos y añade verbos a los sustantivos, de tal forma que sea posible comprender y explicar la realidad en forma multidimensional, así propone que “el término “organización” debe ser comprendido como **organización**: he ahí la fuerza del proceso y del movimiento para que el que hay que crear un neologismo, poner un verbo a un sustantivo.” (Ciurana: 1999) Aunque esto constituye una violación del lenguaje, el paradigma de la complejidad asume una realidad en movimiento, así que debe acabarse con la tendencia lingüística a pensar el objeto en forma estática, inanimada.

“...como afirma Morin, la *organización* es organización de la diferencia sin anular la diferencia. Lo contrario, el anular la diferencia, paralizaría la construcción del sistema, la creación de *sentido*. El sentido solo puede surgir allí donde hay interrelación dialógica entre individuos que *son diferentes*. Por todo ello *organización* es *organizacción* (se comprende, como antes he escrito, el añadir una “c” al concepto: expresa mejor aún el movimiento, la fuerza de la relación).” (Ciurana: 1999)

Castoriadis⁴⁹, en contra lo que pensaba Heidegger, afirma que **las cosas no están dadas desde siempre, las cosas devienen, se hacen y se deshacen**. En consecuencia, en el campo de las ciencias físicas y sociales la unidad es siempre *unitas múltiplex*, es decir, “la unidad es siempre unidad organizacional” (Ciurana: 1999) Lo que conduce a pensar el equilibrio en función del movimiento, la estabilidad en función del proceso y el ser en función del devenir. Pero para ello, debemos pensar en cómo pensamos⁵⁰. Al respecto Norbert Elías decía: “se asume la estabilidad como la situación normal y el movimiento como la situación excepcional”⁵¹.

⁴⁹ Castoriadis, Les carrefours du labyrinthe.

⁵⁰ Tarea difícil el pensar cómo pensamos desde el momento en que no tomamos consciencia de lo preconcebido, de lo pre-pensado que está muchas veces nuestro pensamiento. Y como dice M. Kundera en El arte de la novela, la necedad moderna no es la ignorancia, sino el no pensamiento de las ideas preconcebidas. Y aquel que siempre piensa igual actúa siempre del mismo modo. Kostas Axelos decía que “lo que da más que pensar en un tiempo que da que pensar es que no siempre pensamos”. (Ciurana: 1999)

⁵¹ N. Elías, Sociología, fundamental, p. 139, Gedisa. Barcelona. 1995.

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

Esta concepción genera cambios en la visión del estudio de lo social. Mientras en el funcionalismo parsoniano, prima una concepción idealista de la lógica de la estructura –el orden y la estabilidad social- sobre la lógica del actor social, se ve al cambio como una **mera perturbación del orden**⁵². Pierde de vista el hecho de que los agentes sociales son *sujetos* que crean estrategias, interactúan entre sí y por lo general, van más allá del simple rol que tienen asignado. Olvida que el sujeto no es un simple *funcionario* (funcionalismo), pero sobre todo, niega la posibilidad de evolución de la sociedad, resultando incapaz de estudiar la complejidad de las sociedades modernas. En otras palabras, para que una sociedad evolucione, sus miembros deben tener autonomía, una interacción sujeto - estrategia que le permita ser creativo, no normalizado como asume el paradigma actual.

Norbert Elías al reflexionar sobre la estructura lógica de pensamiento y lenguaje occidentales⁵³, poco idónea para dar cuenta de la interrelación entre los sistemas físicos, biológicos o sociales, afirma que “tenemos una forma muy curiosa de conceptualizar”, según el autor, sólo conceptualizamos en los sustantivos, que hacen alusión a “cosas en reposo, sin movimiento, quietas, en orden” y para hablar de cambio, de movimiento accidental, utilizamos los verbos, asumiendo que el orden de las cosas es el estado de reposo. Afirma además, que *es muy difícil poner orden allí donde existe una materia siempre en movimiento*. Norbert Elías hace alusión a esta tendencia constante a reducir todo a un estado de reposo; Whorf habla de la separación mental involuntaria entre actor y acción, cantidad y desarrollo de acontecimientos, objetos y relaciones; habla también de nuestra tendencia a pensar todo en función de objetos, incluso al hombre y sus interrelaciones, lo que dificulta la comprensión de los “entramados humanos”, objeto de estudio de la sociología –y de la administración -.

“...la estructura de nuestro lenguaje nos limita en la comprensión y en la inteligibilidad de los fenómenos no solo sociales sino incluso naturales” (Ciurana: 1999) Es nuestra tarea romper con la imagen de una sociedad que separa lo psicológico de lo sociológico, un sistema cerrado que anula la interacción del individuo, una estructura paradigmática que determina nuestra visión de la realidad basada en la lógica de la exclusión y la disyunción.

COMPLEJIDAD, EDUCACIÓN Y TRANSDISCIPLINARIEDAD

Para Raúl D. Motta⁵⁴ uno de los problemas que enfrentan actualmente los sistemas de educación tiene que ver con el esfuerzo de integración de los conocimientos, lo que requiere una relativa experiencia en dinámicas interdisciplinarias y una visión transdisciplinaria del mundo, que tenga de soporte un modelo epistemológico muy cercano a la visión sistémica de la realidad; modelo que los docentes en general todavía hoy desconocen. Así Motta propone la articulación de los saberes a través de la multidisciplinariedad, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, para una verdadera práctica interdisciplinaria en educación.

⁵² Una de las críticas mejor hechas a esta ideología del orden la encontramos en la obra de A. Wilden titulada *Sistema y estructura*. Alianza Editorial. 1979. Allí nos dice Wilden que “la sociología parsoniana, como la psicología de Piaget y la antropología de Lévi-Strauss, hace del orden un sinónimo de la ley y el orden. Las desviaciones, las perturbaciones, las contradicciones y los conflictos son necesariamente la obra de agitadores exteriores” p. 282. (Ciurana: 1999)

⁵³ Reflexionando sobre la obra de Benjamin Lee Whorf cuyo título es *Language, Thought and Reality*.

⁵⁴ Miembro activo del Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires (CIRET), París, Francia.

Para abordar estas ideas, es necesario recordar que los prefijos “*pluri*” y “*multi*” hacen referencia a cantidades y los prefijos “*inter*” y “*trans*”, aluden a relaciones recíprocas, actividades de cooperación, interdependencia, intercambio e interpenetración. De ahí que Motta sugiera que las actividades inter y transdisciplinarias son dinámicas interactivas que tienen por consecuencia una transformación recíproca de las disciplinas relacionadas en un campo/sujeto/objeto/contexto determinado. Aspectos que requieren de mucho cuidado para no confundir el trabajo multidisciplinario con una actividad interdisciplinaria y entender, por lo tanto, que la especialización⁵⁵ conduce a una fragmentación de los problemas de la realidad.

“Si transferimos directamente el sentido que tiene el “*inter*” tendríamos que concluir que los problemas de la investigación interdisciplinaria no estarían en las disciplinas, sino entre ellas. Ésta extensión del sentido sería altamente equívoca. ¿Qué estudio sería ése que no perteneciera a ninguna disciplina sino que estuviera “entre” ellas? Como ya sabemos lo que es “disciplina”, sólo necesitaríamos agregarle el sentido que pueda tener el “*inter*”. Así planteado el problema entra en un callejón sin salida”. (García: 1991; 1)

Para García el punto de partida para la resolución de los problemas concernientes a la construcción de estudios interdisciplinarios consiste “no en tomar como punto de partida las interrelaciones entre las disciplinas, sino partir del análisis de las interrelaciones entre los fenómenos y los procesos que son objeto de estudio”. (Motta: 1999; 4)

Debe tenerse mucho cuidado en la utilización de los términos “interdisciplinariedad” y “transdisciplinariedad” como sinónimos. “Según Basarab Nicolescu la transdisciplinariedad es radicalmente distinta de la pluridisciplinariedad y de la interdisciplinariedad. La pluridisciplinariedad concierne al estudio de un objeto de una disciplina por varias disciplinas a la vez... En este caso el conocimiento de un objeto de estudio perteneciente a una disciplina es profundizado por el aporte pluridisciplinario de las demás. Así el análisis pluridisciplinario desborda a las disciplinas, pero su finalidad está inscrita en el marco de los objetivos de una disciplina específica... La interdisciplinariedad tiene por objetivo transferir métodos de una disciplina a otra... En este sentido según Nicolescu la interdisciplina también desborda a las disciplinas e incluso contribuye al nacimiento de nuevas disciplinas, pero sigue inscribiéndose dentro de los marcos y los objetivos de la investigación disciplinaria... La transdisciplinariedad en cambio, dice Nicolescu, tiene por finalidad la comprensión del mundo presente desde el imperativo de la unidad del conocimiento. Su interés es la dinámica de la acción inscrita en distintos niveles de realidad, y se apoya en la existencia y percepción de distintos niveles de realidad, en la aparición de nuevas lógicas y en la emergencia de la complejidad. Por esta razón la transdisciplinariedad surge en forma relacionada con el desarrollo de la física cuántica y los interrogantes elaborados por Niels Bohr sobre la unidad del conocimiento. En especial los trabajos de Bohr vinculados con conceptos como “no-divisibilidad”, “correspondencia” y “complementariedad”, en donde existe una posible vía para comprender las relaciones entre aspectos contradictorios y en donde juega un papel

⁵⁵ En exceso.

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales- importante el problema de la articulación entre distintos niveles de realidad"⁵⁶ (Motta: 1999; 4)

De esta forma Nicolescu a través de la visión transdisciplinaria propone considerar una realidad multidimensional estructurada en diferentes niveles, que sustituya la visión reduccionista del pensamiento clásico. Una realidad fruto de la interpretación armoniosa del conocimiento de diversos niveles de realidad y de percepción, múltiples y complejos, que engloban al sujeto, al objeto y a lo sagrado, tres facetas de una sola y misma realidad. En otras palabras, hay que recordar que el énfasis en el sujeto destruyó a las sociedades tradicionales, el énfasis en el objeto conduce a los sistemas totalitarios, y el énfasis en lo sagrado conduce a los fanatismos e integrismos religiosos; se trata entonces de buscar un equilibrio que no conduzca a extremos insanos y dogmáticos, sino a formulaciones hechas por hombres para hombres, con las implicaciones que ello tiene⁵⁷. En suma, la transdisciplinariedad para Nicolescu es una actitud que implica un cambio espiritual equivalente a una conversión del alma.

"A partir de la década de los sesenta, se ha desarrollado una red de investigaciones científicas y de reflexiones filosóficas que han puesto en primer plano el carácter radicalmente constructivo de las limitaciones del conocimiento humano. Es la actitud ante ésta finitud del conocimiento y de la naturaleza humanos lo que se redefine completamente. Los aspectos individuales, idiosincrásicos, históricos en amplio sentido, las precondiciones inherentes a todo punto de vista y los "prejuicios", no

⁵⁶ Nicolescu define por realidad, aquello que Maine de Biran entendía, la realidad es lo que se resiste a nuestras experiencias, representaciones, descripciones, imágenes y formalizaciones matemáticas.

La física cuántica muestra que la abstracción no es un simple intermediario entre nosotros y la naturaleza, o una herramienta para describir la realidad, sino que es parte constitutiva de la naturaleza.

La realidad no es para Nicolescu, solamente una construcción social, el producto de un consenso social y un acuerdo intersubjetivo, sino que también tiene una dimensión "trans-subjetiva".

Según Basarab Nicolescu no debemos confundir "niveles de realidad" con "niveles de organización": Los "niveles de organización" corresponden a estructuraciones diferentes de las mismas leyes fundamentales. Puede existir una pluralidad de niveles de organización en un mismo nivel de realidad. Hay "niveles de realidad" cuando al pasar de un nivel a otro existe una ruptura en las leyes y conceptos fundamentales como por ejemplo la causalidad. Cfr: NICOLESCU, Basarab, "Physique quantique et niveaux de Réalité", en *La Transdisciplinarité*. Ed. Du Rocher, Mónaco, 1996.

⁵⁷ Como dice Alain Touraine, si el conocimiento es producido por el hombre para el hombre, con todas las limitaciones que ello pueda acarrear, ¿qué podemos esperar cuando ese conocimiento es puesto en manos de otros hombres -con las mismas o diferentes limitaciones- para que lo corrijan, critiquen y decidan si tiene o no carácter científico? Entonces, ¿cómo pretendemos juzgar las ciencias en su conjunto a la luz de un grupo específico de pensadores que dieron origen a una ciencia particular, bajo condiciones específicas de tiempo, contexto, creencias, cultura, cosmovisión? Y podríamos seguir haciéndonos preguntas similares... Aquí no se trata de llegar como siempre, a la respuesta correcta, sino más bien de aceptar que somos seres humanos, que el pensamiento es una elaboración de nuestro proceso de raciocinio "social", una construcción producto de un entramado de redes sociales a las que estamos sujetos constantemente, por lo tanto, en la medida en que reconozcamos esta realidad, seremos capaces de entender que cada situación, cada problema merece un trato específico y particular... y como administradores podremos entender que una teoría no se debe aplicar en forma universal independientemente del caso, la empresa o el problema... podremos entender que no obtenemos nada de copiar esquemas, teorías, programas, modelos educativos de otros países, aunque estos hayan sido los más exitosos en esos lugares, o teorías administrativas porque han sido las más exitosas en esas empresas, o modelos económicos de desarrollo porque han dado excelentes resultados en otros países... y entonces entenderemos que en la educación no sólo se trata de transmitir conceptos aprendidos o de repetir ideas de otros autores, conscientes de la importancia, primero de acudir a las ideas originales, no a las interpretaciones de interpretaciones, de acudir a textos originales y autores originales, de contextualizar el autor y sus ideas, seremos capaces de transmitir a nuestros estudiantes la esencia de un conocimiento que se encuentra en constante evolución, la idea de que existen múltiples caminos por seguir, la idea de que cada camino que tomemos es una elección personal que debe responder a múltiples intereses, necesidades y expectativas, pero que a la vez debe responder a múltiples ciencias del conocimiento... Este es el camino que como pensadores, como educadores debemos recorrer, o mas bien, estamos en la obligación de emprender... La pregunta final sería entonces, ¿qué tan conscientes están los docentes del paradigma que moldea su pensamiento y qué tan dispuestos están a abrirse a nuevas formas de pensamiento? He aquí el dilema...

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

aparecen como lastre, como obstáculos que neutralizar, en vista de una progresiva “purificación” de la actividad intelectual, del despliegue de su presunto núcleo lógico, histórico y universal. Estos aspectos, estas precondiciones y limitaciones, resultan ser las verdaderas e irreductibles matrices constitutivas del conocimiento, de todo cambio y de todo diálogo intersubjetivo”. (Motta; 1999: 6)

"Lo real no es disciplinar, es decir no se manifiesta en directa correspondencia a la clasificación que está latente en la organización de las disciplinas. Tampoco la realidad es interdisciplinar, ni es posible un sujeto de conocimiento interdisciplinario, el problema es más bien, si existen o no las condiciones para crear o construir un objeto interdisciplinario en el contexto de la complejidad de lo real.” (Motta: 1999; 7).

"¿Cómo educar y formar a los adolescentes, futuros ciudadanos y dirigentes del siglo que viene, inmersos en una transformación social y económica sin precedentes, en donde si bien los conocimientos científicos y técnicos son y serán cada vez más sofisticados, también conllevan increíbles cegueras y despistes sobre las consecuencias de estas transformaciones en la realidad humana que ellos en parte provocan y, al mismo tiempo, sobre los desafíos que el actual horizonte planetario presenta?" (Motta: 1999; 7).

“¿Por qué un conocimiento sofisticado y una tecnociencia en plena evolución pueden sin embargo, no ser pertinentes? Frente a estos interrogantes dice Edgar Morin: ... porque por un lado, nosotros estamos en una época de saberes compartimentalizados y aislados los unos de los otros. No es solamente especialización, es la hiperespecialización, que surge cuando las especializaciones no llegan a comunicarse las unas con las otras, y una yuxtaposición de compartimentos hace olvidar las comunicaciones y las solidaridades entre estos compartimentos especializados. Por doquier es el reino de los expertos, es decir de técnicos especialistas que tratan problemas recortados y que olvidan los grandes problemas, ya que los grandes problemas son transversales, son transnacionales, son múltiples, son multidimensionales, son transdisciplinarios y, en nuestra época de mundialización, son planetarios.” (Motta: 1999; 7)

“La mayoría de los problemas que están condicionando la calidad de vida, las posibilidades de supervivencia de la especie humana, y los cambios en la identidad cultural y social, tienen una escala global; mientras que las políticas educativas, las formas gerenciales y organizacionales, las estrategias de desarrollo social, enfrentan a estos problemas no sólo desde un espacio fragmentado y aislado como el local, sino a través de actitudes y aptitudes originadas en otra dimensión y escala de la experiencia humana.” (Motta: 1999; 12).

Para Motta el problema de las formas gerenciales y organizacionales y las estrategias de desarrollo social está en que se enfrentan a situaciones globales, sin embargo sus propuestas se hacen desde un espacio fragmentado, aislado, local, incluso lejos de la misma experiencia humana y social.

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

Lo global no se puede asimilar a la idea de sistema, es una dimensión distinta a las partes y a la suma de las partes, ya que está en otro nivel marcado por la complejidad. Según Mario Bunge la visión sistémica es un enfoque que se caracteriza por concebir todo objeto como una totalidad compleja o como un componente dentro de un contexto complejo. Ésta manera de formular y abordar los problemas evita las visiones unilaterales o sectoriales y las correspondientes soluciones simplistas. Dice Bunge: “El enfoque sistémico es una alternativa tanto al individualismo (atomismo), como al totalismo (holísmo). Admite la necesidad de estudiar los componentes de un sistema pero no se limita a ellos. Y reconoce que los sistemas poseen características de las que carecen sus partes, pero aspira a entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y sus interacciones, así como en función de circunstancias ambientales. En otras palabras, el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés”. (Bunge: 1995; 7)

“Las personas sienten una intemperie global y al mismo tiempo una asfixia local... Por estas razones es cada vez más evidente la búsqueda generalizada de unas nuevas formas de entrelazamiento y de nuevos espacios de vincularidad... Entre una globalización uniformante y una fragmentación mutilante, emerge una zona intermedia, que sólo es posible percibir en su verdadera dimensión, para nosotros, desde una perspectiva transdisciplinaria, *transreligiosa*, *transpolítica* y *transcultural*, que hoy por hoy escapa a la mirada del educador, del científico, del político, del sacerdote, del médico y del funcionario... Éstos espacios borrosos contienen nuevos estilos de vida, esfuerzos de búsqueda de sosiego, de integridad y de reconocimiento, que demandan distintas formas de organización y de vincularidad humanas relativamente ausentes en las escalas espacio - temporales de la mayoría de nuestras instituciones y organizaciones. A tal punto de requerir una reconfiguración social.” (Motta: 1999; 12-13)

Si un mundo globalizado exige el desarrollo competitivo de las naciones, como afirma Porter, y por lo tanto el desarrollo competitivo de las organizaciones que forman esas naciones, es claro que ese desarrollo competitivo no puede darse a partir del análisis de los planteamientos de la teoría administrativa o de la teoría económica; debe responder a un análisis ínter, multi y transdisciplinario de diversas disciplinas, teorías y factores que permitan no sólo entender un mundo tan complejo como el que representa la globalización, sino que permita al ser humano hacer uso de toda su capacidad de innovación y creación para plantear propuestas adecuadas a una realidad contextual que generen resultados... ¿sostenibles? En este juego de cambio e incertidumbre constante, sería aventurado decir que aquella propuesta que se haga en un determinado momento y que responda a un análisis transdisciplinar de las ciencias duras y humanas, pueda mantener su efecto en el largo plazo o incluso que pueda servir bajo circunstancias espacio - temporales diferentes.

“A partir de este contexto es preciso reflexionar sobre las posibilidades de advenimiento de un pensamiento y una actitud que puedan contribuir a la eliminación de tensiones que amenazan a la vida sobre nuestro planeta. Arribar a este nuevo temple cultural será imposible sin un nuevo tipo de educación basado en la diversidad de culturas y en la *multidimensionalidad* del ser humano. El desafío actual de la humanidad es la creación de una civilización basada en una concepción de una unidad

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

múltiple, y en una dinámica social global/local/global. Las paradojas y tensiones actuales son inevitablemente perpetuadas y agudizadas por un sistema de educación fundado sobre los valores de otro siglo y en una organización del conocimiento totalmente obsoleta muchas veces dogmática y autoritaria.” (Motta: 1999; 14)

“La actitud inter y transdisciplinaria exige una conversión del alma, a partir de la cual, apertura signifique aceptación de lo desconocido, de lo inesperado y de lo imprevisible; y tolerancia signifique el reconocimiento del derecho de las ideas y verdades contrarias a las nuestras.” (Motta: 1999; 16).

“Por último la búsqueda de una actitud inter y transdisciplinaria debe resistirse a ser tratada desde y como una disciplina, así como tampoco debe ser interpretada como una nueva religión, una nueva filosofía o una ciencia de las ciencias... Esto solo será posible resignificando el valor de lo humano y de su presencia en el universo”. (Motta: 1999; 17)

LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y LA TRANSDISCIPLINARIEDAD: UNA MIRADA SOBRE EL “OBJETO COMPLEJO”

Para Ciurana lo transdisciplinar es hoy un problema y una necesidad; problema en cuanto se pretenda totalizar y homogeneizar. Necesidad de pensar en forma dialógica, de tal forma que se unifique la interacción y la tensión, en otras palabras, no se trata de “homogeneizar lo diferente sino de asumir la diferencia y hacer que ésta diferencia dialogue.”

La transdisciplinariedad constituye una disciplina de pensamiento, situarse más allá de lo meramente interdisciplinario, para evitar quedarse en el simple reconocimiento de lo disciplinar y de las disciplinas aisladas y “autónomas”. Se trata de pensar en un nuevo plano meta - disciplinario y meta – inter - disciplinario, como afirma Ciurana, un plano que transgreda toda disciplina, para generar un pensamiento de nuevo orden y de ésta manera se creen nuevos espacios para el saber. De tal forma que se dé paso a un saber organizado transdisciplinariamente, producto de un pensamiento complejo que relacione lo separado, ponga en movimiento lo clausurado y que vaya más allá de la inter - relación, que transforme.

Esta nueva forma de pensar supone un aprendizaje constante de significados nuevos, “por ejemplo, el concepto transdisciplinar de “autoorganización” supone en el nivel biológico y, por supuesto en el nivel social, la idea de comunicación e información que no es necesaria en el nivel físico. Es decir, el código genético y el código cultural al transmitirse para facilitar la autoorganización social y biológica suponen “información”. La autoorganización física no necesita de transmisiones informativas. Lo que es transdisciplinar es la idea de que en éste concepto de autoorganización, en todos los niveles citados, nos lleva a la idea de un orden a partir del ruido, de una organización producida a partir de donde no había nada. Nos lleva a la idea de creación. Pero al tratarse de niveles emergentes las fenomenologías son diferentes. Olvidar esto nos puede llevar a la práctica en otro nivel de lo que deseamos evitar: los reduccionismos epistemológicos y ontológicos.” (Ciurana: 1999).

Y es precisamente en el campo de las ciencias sociales y humanas, donde se encuentra ubicada la administración, que se necesita la ínter y la transdisciplinariedad como nueva forma de pensamiento, “no sólo en el nivel de constitución de su objeto sino en el nivel de las consecuencias que la extrapolación política de sus resultados conlleva.” (Ciurana: 1999) en otras palabras, “Si nuestros modernos teóricos de las ciencias sociales y humanas tuviesen sentido de la complejidad y de la relación sabrían que no es posible hacer filosofía de las ciencias sociales y humanas haciendo la vista gorda a las informaciones que nos llegan de campos como la etología; las neurociencias; las ciencias cognitivas; la genética, la paleontología, etc. La razón es bien sencilla, montan en el vacío una determinada imagen del hombre y ello conlleva determinadas políticas en torno a tal imagen. Pretender que el hombre es pura acción racional es ignorar las acciones “dementes” del hombre. Acciones que influyen tanto o más en la sociedad que las puramente racionales. Pretender que no existe el hombre ni el sujeto es dar vía libre a la irresponsabilidad política porque solo podemos pedir responsabilidades a los individuos - sujetos. Aspirar una acción comunicativa libre de distorsiones es distorsionar la comprensión de la sociedad real y viviente. Es no entender que el hombre no es solo el homo sapiens sapiens. Quizás esto comenzase a encontrar remedio si la idea de hombre de la que deben partir las ciencias sociales y humanas fuese una idea MULTIDIMENSIONAL y TRANSDIMENSIONAL. Una idea verdaderamente antropológica. Que atravesase lo disciplinario. Idea de hombre corregible, a su vez, por las diferentes ciencias locales que giran en torno al hombre pero que son incapaces de hacer emerger un figura compleja. Dostoievski decía que si no existiese Dios todo estaría permitido. Lo corrijo, todo está permitido, hasta las más aberrantes carnicerías sobre etnias y personas porque aún no existe el hombre y aún no nos hemos elevado al concepto tan cacareado de HUMANIDAD. Todo está permitido porque no tenemos el menor sentido de lo humano, por eso lo respetamos tan poco. ¿Cómo vamos a tener piedad del otro si no lo reconocemos como igual, si solo es “el otro”, “el extranjero”? ¿Cómo vamos a hablar de derechos humanos allí donde no existen los hombres? Cavalli-Sforza junto con su equipo, por ejemplo, han demostrado la arbitrariedad de hablar de razas; que el color de la piel solo se debe a factores macroscópicos; que la “diferencia genética” solo se debe a la distancia genética respecto de un origen común, etc.⁵⁸ Pero aún se sigue intentando justificar el racismo. Aún, las ciencias humanas, al desconocer las aportaciones de la genética de poblaciones, nadan en el vacío en estos temas. Aún se sigue practicando el biologismo, por un lado, y el culturalismo, por otro lado...” (Ciurana: 1999)

Pero Ciurana hace hincapié en la importancia de un método, una estrategia transdisciplinar dialógica; un método que ayude a construir argumentos basados en la interrelación de diversas complejidades, niveles y contextos, que permita el desarrollo de nuevas figuras de saber, que ayude a entretelar las diferentes disciplinas. El mismo Platón dijo en El Sofista: “separar cada cosa de todas las demás supone la destrucción radical de todas. Pues el logos surge (nace) cuando se entretelen las formas (ideas, eidos) entre sí”. Así surgen las perspectivas sistémicas, así surge la organización⁵⁹.

⁵⁸ L.L. Cavalli-Sforza, Quiénes somos. Historia de la diversidad humana. Crítica. Barcelona. 1994.

⁵⁹ Entendiendo organizar como el disponer las distintas disciplinas en interacciones que en su complementariedad y también antagonismo hagan surgir un saber diferente desde un punto de vista cualitativo. Aquel saber que al organizar la diferencia sin anular esta última cree una nueva perspectiva desde la que podamos contemplar el texto y el contexto. (Ciurana: 1999)

Este método transdisciplinar necesita la participación activa del hombre, su perspectiva, su elección comunicable y consensual; la articulación del todo a la parte y de la parte al todo; del texto al contexto y del contexto al texto y la imaginación y creatividad del hombre.

“La transdisciplinariedad tienen sus fines particulares y es un fin en sí mismo. “ (Ciurana: 1999) Requiere principios metodológicos complejos que la favorezcan. No niega lo disciplinar, parte de ello pero lo RELATIVIZA, organiza los diferentes saberes en un nuevo tipo de saber, el orden del saber complejo.

Es fundamental a la hora de gestionar la complejidad del mundo, para lo que es insuficiente el reduccionismo. Se trata de estructurar una “política de civilización que debe partir de una necesaria revisión de nuestra estructura de pensamiento.” (Ciurana: 1999) Propone el encuentro entre la teoría y la práctica, la comunicación entre el filósofo y el científico. Finalmente es cultura y por ello requiere información que circule socialmente.

“Es obvio que el fracaso de la cultura general y de la civilización conduce a la barbarie. Debería comenzar a ser obvio que también conduce a la barbarie una cultura que en vez de educar para la policompetencia nos educa para la especialización y la unidimensionalización. Lo estamos pagando caro. Como caro se paga desconocer la historia o tergiversarla. No solo son los políticos quienes practican la política del avestruz. La cabeza bajo las alas también la sigue poniendo el mundo cultural.” (Ciurana: 1999).

Edgar Morin dice que hay un gran vacío entre la noción de sistema abierto y la propia realidad del más elemental sistema viviente porque falta una teoría del fenómeno auto - organizador, o la auto - reproducción permanente del sistema viviente o social, que vacía sin cesar y transforma la entropía de la auto - reproducción y de las estructuras organizativas de la maquina y de la animalidad. Por eso Morin reclama la elaboración de una “lógica de la complejidad” capaz de captar el papel del desorden, del “ruido” extraño, del antagonismo, de la concurrencia en los fenómenos organizativos. Es una lógica abierta al mismo tiempo a la indeterminación relativa y a una teoría de los posibles. Hay una lógica de la vida, más rica que la lógica de nuestras ideas.

La noción de interdisciplinariedad debe evocar un horizonte global, no totalitario del acontecimiento universal. El significado fundamental de la interdisciplinariedad es el de un recuerdo del orden humano.

La interdisciplinariedad no es una unidad por acumulación, no sólo es yuxtaposición, sino de puesta en común. El interés no se centra en los confines y en los límites entre las disciplinas. Se trata de un conocimiento de los límites o en los límites, instituyen entre los diferentes ocupantes del espacio mental, un régimen de copropiedad que justifica la posibilidad de un diálogo entre los interesados, es la idea de la *universitas scientarum*.

La interdisciplinariedad separa a los especialistas antes que unirlos. El corazón epistemológico de las *universitas scientarum* es una nada, un vacío al que están adosados los señores profesores. Cada cual vuelve la espalda al otro y mira en dirección particular.

La transdisciplinariedad, en cambio, comunica la idea de una trascendencia, de una instancia científica capaz de imponer su autoridad a las disciplinas particulares. Designa un hogar de convergencia, una perspectiva de objetivos que reunirá el horizonte del saber, según una dimensión horizontal o vertical, las intenciones o preocupaciones de las diversas epistemologías.

La transdisciplinariedad, es un sillón vacío en el que todos ambicionan sentarse, es uno de los principales fines en la feria de las vanidades intelectuales. La diversidad intrínseca de la realidad, no se deja digerir enteramente por el formalismo del sistema. Todas las esperanzas están permitidas en un futuro. El sistémico en las ciencias sociales y humanas a pesar de su modernidad aparente, es un retorno cíclico de motivos tradicionales de la conciencia intelectual.

La interdisciplinariedad se encuentra localizada en el nivel de la comunidad y de las formas, de la analogía de las expresiones. Las modas epistemológicas se repiten como las modas en la vestimenta.

LA NECESIDAD DE UNA INTERDISCIPLINARIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Para Gusdorf la Interdisciplinariedad adquiere sentido en la medida en que trata de reunir aquello que ha sido separado, en otras palabras, trata de llevar nuevamente al conocimiento particularizado, especializado, fragmentado, a una realidad global de conocimiento, tan necesaria hoy en día.

“El conocimiento interdisciplinario debe ser una lógica del descubrimiento, una apertura recíproca, una comunicación entre los campos del saber, una fecundación mutua, y no un formalismo que neutraliza todos los significados, cerrando todas las salidas... El tema de la interdisciplinariedad no designa la búsqueda de un mínimo común múltiplo o de un máximo común divisor; evoca el espacio epistemológico global, en cuyo seno se despliegan los saberes particulares, como otros tantos caminos hacia lo desconocido... Ha llegado el momento de sustituir las quimeras del panlogismo por la exigencia de un reconocimiento mutuo del hombre por el hombre, bajo la forma de un humanismo de la pluralidad y de la convergencia. El significado fundamental de la interdisciplinariedad es el de un recuerdo del orden humano.” (Gusdorf: 1982: 49-52)

La reivindicación interdisciplinaria más que una necesidad, se convierte en la panacea epistemológica destinada a curar todos los males que afectan a la conciencia científica de nuestro tiempo; reivindicación inscrita en la crisis del pensamiento occidental que desde el principio parte el conocimiento en diversas disciplinas, desconocimiento que, como dice Gusdorf, la universidad quería ser la comunidad de los maestros y de los estudiantes, pero también la comunidad de las disciplinas del conocimiento; la integración del saber: “la potencia y majestad de la naturaleza en todos sus aspectos no se impone a quien se contenta con contemplarla en el detalle de sus partes y no en su totalidad”. De esta forma

plantea la necesidad de la unidad del conocimiento como una constante epistemológica, la urgencia de reafirmar la integridad perdida, tratando de evitar la fragmentación y anarquía.

La historia se encarga de mostrarnos que ésta necesidad no es nueva, ya en la antigüedad, el Museo de Alejandría encarga el proyecto de reagrupamiento de las ciencias, de las artes y las técnicas en un hogar común, donde el acercamiento de los hombres y los equipos tecnológicos deben ser facilitadores de un programa común de síntesis cultural. Esto reafirma que el tema de la unidad del conocimiento, es una constante epistemológica.

Gusdorf menciona a Leibniz (1646–1716) como uno de los maestros del conocimiento interdisciplinario: “lo que mas podría ayudarnos, sería aunar nuestros trabajos, compartirlos con ventajas y regularlos con orden, pero por ahora, todos corren en masa a lo que otros ya han hecho, o se copian, o incluso se combaten eternamente”. Incluso, antes que Leibniz se habla de la Pansophia, la pedagogía de la unidad propuesta por Jean Amos Komenski, donde se reconoce que “La verdadera ciencia no puede constituirse y sostenerse aisladamente en egoísmo epistemológico, al margen de la comunidad interdisciplinaria del saber y de la acción. La unidad de la ciencia garantiza la solidaridad del equipo de los enciclopedistas; la dispersión de los conocimientos si es por la división del trabajo intelectual, no debe traer contradicciones o incompatibilidades entre los investigadores y los resultados de sus trabajos.”

En el siglo XIX Michelet reconoce que “la ciencia pierde su atractivo mas vivo, su principal utilidad, cuando considera las diferentes ramas como extrañas entre sí, cuando ignora que cada estudio esclarece y fecunda a los demás.” Para él “la ciencia es una, forma todo un sistema”. Sin embargo, pese a estos esfuerzos, el siglo XIX parece caracterizado por un retroceso de la esperanza interdisciplinaria, por un proceso de acumulación cuantitativa de la información cuyo precio es el desmantelamiento de la inteligencia.

De esta forma, la decisión interdisciplinaria del siglo XIX queda en manos de las instituciones universitarias, las cuales dan prioridad a la especialización por excelencia, abriendo más la brecha entre el mundo real y el mundo abstracto y perfecto, creado en un laboratorio. Y es precisamente a partir de este comportamiento patológico del saber, del mal de la especialización que produce una esclerosis mental, que es posible entender la crisis por la cual atraviesa la civilización –occidental- contemporánea; en otras palabras, la crisis de la modernidad y todos los supuestos sobre los cuales erigió su soberanía, su imperio del saber; ya que el conocimiento deja de ser una relación con el mundo real, para producir sistemas de abstracciones cada vez más estrechas y sin comunicación entre sí. “El tema de la unidad de la ciencia ha fracasado y ese fracaso de la epistemología, corresponde a un fracaso de la humanidad en su conjunto. El tema de la interdisciplinariedad es uno de los aspectos de la propia ciencia desde los orígenes de la cultura occidental. Este tema se encuentra en el programa de la vida intelectual contemporánea.”

La obra de Piaget ofrece un ejemplo de pensamiento interdisciplinario, tal como lo esbozan los fanáticos del constructivismo lógico. Para algunos teóricos, el hombre es un impedimento para la ciencia. El gran propósito de una ciencia del hombre sin el hombre, choca como el desdén de una conciencia que se oculta en los pliegues de un orden íntimo de preferencias y de significaciones imprevisibles, que las calculadoras no calculan más

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

que a otro pasado, a la manera de los economistas que nunca anuncian la crisis antes que ésta se produzca.

El conocimiento interdisciplinario debe ser una lógica del descubrimiento, de una apertura recíproca, una comunicación entre los campos del saber, una fecundación mutua, y no un formalismo que neutraliza todos los significados, cerrando todas las salidas.

La interdisciplinariedad evoca el espacio epistemológico global en cuyo seno se despliegan los saberes particulares, como otros tantos caminos hacia lo desconocido. Un grado mínimo de interdisciplinariedad es indispensable. Todas las disciplinas se reúnen materialmente en el territorio del saber y se inscriben en la unidad de un mismo lenguaje humano. La conciencia interdisciplinaria es una exigencia de comunicación.

Es absurdo y vano pretender constituir una ciencia del hombre, si esta ciencia no sitúa en la existencia humana, su punto de partida y de llegada. Una nueva epistemología interdisciplinaria, no sería ya la reflexión de los saberes en cada ciencia sobre sus propios conocimientos, delectación morosa en el espléndido aislamiento de un discurso que se toma a sí mismo como objeto. Los maestros de nuestra época, renunciando a sus particularismos deben buscar mancomunadamente la restauración de las significaciones humanas del conocimiento; pues el saber representa una de las formas de permanencia del hombre en su universo. Hay que restaurar los contactos perdidos entre ciencia y sabiduría.

La noción de interdisciplinariedad debe evocar un horizonte global, no totalitario del acontecimiento universal. El significado fundamental de la interdisciplinariedad es el de un recuerdo del orden humano.

TIPOLOGÍAS EN EL CAMPO DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD

Para Alfonso Borrero c. s. j., la interdisciplinariedad se opone a reducir el conocimiento válido a un solo orden, el científico –de las ciencias naturales– como lo pregonan el positivismo. Entre los diferentes modos del conocimiento y entre sus variedades, se da una discontinuidad. No se pasa de uno a otro por grados, se puede llegar directamente a cada uno de ellos y cada uno tiene su procedimiento claro, interdisciplinariamente cada uno puede asumir mutuamente desde su especialidad. Ejemplo, no es necesario pasar por la ciencia para llegar a la filosofía, o por ésta para llegar a la teología. No son entonces distantes e incommunicables, pero sus estatutos científicos son diferentes.

La interdisciplinariedad científica es relativa, mutua, bilateral y simétrica. En el marco constituyente o de integración teórica, cada tipo de saber, histórica y genéticamente se va constituyendo al establecer su objeto propio, su método correspondiente y un punto de vista o modo de ver las cosas concretas, y de resolverlas. La dinámica que se establece del saber, insiste en defender su autonomía territorial y a despecho de ocasionales intercambios, las fronteras se confirman en vez de disiparlas.

Interdisciplinariedad es la conveniente articulación de las ciencias o disciplinas particulares y de los diferentes círculos epistemológicos o sectas de afinidad disciplinaria, para el estudio de problemas complejos y para producir mejores y más integradas disposiciones

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-
curriculares, para combatir la disparatada yuxtaposición de puntos de vista y de
asignaturas, fruto del enciclopedismo positivista.

La interdisciplinariedad responde al humano y justo anhelo de omnicomprensión o cosmovisión cohesionada de las ciencias y de las actividades humanas. Ciencia en cambio es el conjunto cohesionado o sistemas de conocimientos ciertos de un objeto, por sus principios y sus causas, para obtener de dicho objeto comprensión intelectual, unitaria y objetiva. El objeto material de una ciencia, es el objeto íntegro y concreto a que se dirige una ciencia. El objeto formal de una ciencia es el objeto particular bajo el cual se considera el todo. Lo que caracteriza a una ciencia es el objeto formal. El objeto material, puede ser común a varias ciencias.

Por su parte, el método es la marcha, el sendero de la mente hacia el objeto del conocimiento. La terminología científica o lenguaje técnico propio de cada ciencia, es recurso imprescindible para la claridad de su método. Podría decirse, afirma el autor, que existen los siguientes métodos:

Método Inductivo: Parte de las observaciones sensoriales como ellas se perciben. Se inicia desde la percepción de los hechos, de los fenómenos, de los casos y de los datos hasta la ley o principio que virtualmente lo contienen, los predice, los explica en sus causas y que se efectúa en todos ellos de manera uniforme. Del discernimiento de las partes, se asciende a la totalidad o síntesis del principio o ley. Por eso es un método analítico.

Método Deductivo: Procede de lo universal a lo particular. Es un procedimiento sintético.

Instrumento Analítico de la Ciencia: Lo constituye otra ciencia de la que se acude como estrategia lógica y metodológica.

Intuición y Creatividad: Salto de la mente humana hacia algo que arrancando de elementos previos, significará la creación de algo nuevo.

Afirma el padre, que la disciplina es sinónimo de "rama" de la ciencia o simplemente ciencia. Conlleva al sentido de rigor, dedicación, entrenamiento y ejercicio de los hábitos científicos de la persona, para obrar, transmitir y aprender una ciencia. Las formas de interacción de las disciplinas entre sí, van a ser objeto de la interdisciplinariedad.

Por ultimo, dice que profesión es cuando la ciencia, el arte, la especialidad técnica, el pensamiento o el saber se consagran a su quehacer u oficio con vocación y dedicación personal al ejercicio científico y al servicio de la sociedad.

Para Alfonso Borrero, c.s.j., en el campo de la interdisciplinariedad se pueden distinguir dos tipologías: la analítico descriptiva y la sintética o formal, las cuales a su vez tienen cuatro campos operativos de acción: el filosófico o científico, el ético y sociopolítico, el técnico - médico y finalmente, el educativo.

Modalidades de la tipología analítica y descriptiva:

- La multidisciplinariedad o interdisciplinariedad paralela, varias disciplinas del saber sin articulación, carentes de una relación pensada, que se yuxtaponen, cada una habla de lo suyo sin ningún enlace, manejando su propio lenguaje.
- La pluridisciplinariedad, una forma de multidisciplinariedad, donde una disciplina descuella sobre las demás. Prescinde de sí las diversas disciplinas son articuladas.
- La transdisciplinariedad, varias disciplinas interactúan mediante la adopción de alguna o de algunas disciplinas o de otros recursos como las lenguas y la lingüística que operan como nexos analíticos, ejemplo, la lógica matemática.
- La interdisciplinariedad compuesta, supera la simple yuxtaposición pluridisciplinaria. Se llama compuesta porque deben intervenir en la acción buscada, diferentes disciplinas científicas y profesiones. Es interdisciplinariedad alícuota.
- La interdisciplinariedad suplementaria, integración teórica de dos o más objetos formales unidisciplinarios.

Modalidades de la tipología sintética o formal:

- La interdisciplinariedad lineal, que es la transdisciplinariedad, la interdisciplinariedad auxiliar y la interdisciplinariedad suplementaria, ensartando las ciencias mediante la disciplina diagonal, dándose apoyo y auxilio, suplementándose alguna disciplina con la ley, para motivar su desarrollo.
- La interdisciplinariedad estructural, la interfecundación de dos o más disciplinas isomórficas que producen una nueva disciplina.
- La interdisciplinariedad restrictiva, la interacción de disciplinas y profesiones para dar respuesta a problemas concretos complejos, conservando la autonomía y fisonomía propia de cada disciplina y profesión participante.

La multidisciplinariedad y la pluridisciplinariedad, son sólo yuxtaposición, no son formas de interdisciplinariedad e interacción de ciencias disciplinas.

Campos operativos y aplicaciones de la interdisciplinariedad

1. Campo filosófico: Corresponde al área dominada por la historia y la filosofía de la ciencia. La ciencia es tomada como objeto de estudio y la investigación tiene un fin en sí misma. Las formalidades interdisciplinarias lineal y estructural son las que más se relacionan con éste campo. Propicia la unidad de la ciencia. Es en este campo donde

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

debe llevarse a cabo el gran esfuerzo unificante del saber en la universidad. A él corresponde, más que a ninguno, el objeto epistemológico de la interdisciplinariedad.

2. Campo ético y socio – político: Estudia y toma las decisiones adecuadas a los complejos problemas de orden social mediante la acción interdisciplinaria. Opera aquí la interdisciplinariedad compuesta o restrictiva. En la universidad su ejercicio corresponde a las facultades sociales y humanísticas.
3. Campo operativo técnico y médico: opera aquí lo técnico y lo médico, por estar ligados a las ciencias naturales y a las matemáticas. Actúa con la interdisciplinariedad compuesta o restrictiva. La universidad debe propiciar acciones interdisciplinarias con lo ético y con lo social por la técnica a la deriva, puede lesionar y de hecho lesiona el alma y la cultura de los pueblos.

Borrero define los tres puntos anteriores como los campos operativos de la interdisciplinariedad; para introducirse en el campo operativo educacional, sugiere el ingreso a las aplicaciones prácticas de la interdisciplinariedad, así:

- Nociones sobre currículos: currículo es la expresión espacio – temporal dentro del cual se han de cumplir medidas, procesos conducentes a previstos propósitos educativos, pedagógicos y docentes. Las características más importantes de un currículo, son los objetivos claros, distinguibles entre los que conforman la carrera total y los parciales. La comparación de asignaturas como las actividades por cumplir, han de ser consecuentes con los objetivos finales o parciales que se buscan. El currículo debe ser elástico y dinámico, según sus contenidos, debe ser integrado, comprehensivo y sintético. La esencia del currículo es ajena a las superficialidades de la enciclopedia. El currículo debe incluir el concepto de apertura. El buen currículo será instructivo de conocimientos ordenados y constructivos de la persona total. El currículo es contenido científico, pero su valor formativo no depende sólo de cuánta ciencia las asignaturas contengan. Es experiencia de aprendizaje vital y personal, es apertura que consulte la utilidad social de los conocimientos adquiridos.
- Etapas del diseño del currículo interdisciplinario: diagnóstico, diseño, desarrollo, ejecución, evaluación. El diseño es la concepción global de lo que se va a hacer. En él se dan las relaciones integradas, lineal y la interdisciplinariedad compuesta. El currículo lineal, el llamado enciclopédico que yuxtapone y desarrolla paralelamente la administración de las asignaturas sin atender mucho sus relaciones lógicas; son currículos sumisos a la multidisciplinariedad, o si acaso, a la pluridisciplinariedad; son los currículos de agregados; no hay articulaciones de las ciencias, de las áreas del conocimiento no de las asignaturas; es una gran amenaza. El currículo integrado, proporciona la articulación interdisciplinaria, mediante la transdisciplinariedad, la interdisciplinariedad auxiliar, y el ejercicio de la interdisciplinariedad suplementaria e isomórfica; si se prescinde de éste esquema, se continúa en el memorístico, nunca pensadamente asimilado y pronto olvidado. El currículo de la interdisciplinariedad compuesta: es más complejo porque en ella intervienen profesiones y especialistas de diferentes sectores profesionales y académicos para estudiar y resolver un problema concreto. Casi cada problema

exige e impone su propio método de trabajo y de dinámica de grupo. Implica: localización y tipificación del problema: educación, salud, justicia, hábitat (ecología, recursos energéticos, vivienda y comunicaciones), procedimiento de trabajo, esfuerzo de grupo.

Borrero hace un paralelo entre la Universidad con sus departamentos, con facultades e institutos universitarios, y la sociedad con sus problemas, y a partir de él determina que es la interdisciplinariedad quien debe superar el abismo que separa y evita concretar acciones entre las facultades y los problemas sociales. De ahí la importancia de definir currículos transdisciplinarios y de interdisciplinariedad auxiliar para los postgrados magistrales interdisciplinarios, profesionales y de especialización.

“Hoy todo tiene que ver con todo” y el progreso se sustenta en el conocimiento. La universidad es interdisciplinaria por naturaleza. En ella existe todo orden de conocimiento pero no por sí mismos ni para sí, sino en beneficio de toda relación implícita que se da en la totalidad del saber.

FUNDAMENTOS DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD

La interdisciplinariedad, en palabras de Stanislav Nikolaevitch Smirnov, “es actualmente uno de los problemas teóricos y prácticos más esenciales para el progreso de la ciencia. El concepto de unidad interna de las diversas ramas del saber y el de sus relaciones recíprocas ocupan un lugar cada vez mayor en el análisis filosófico, metodológico y sociológico, así como en el análisis científico concreto del progreso científico en el mundo actual... La interdisciplinariedad en el campo de la ciencia consiste en una cierta razón de unidad de acciones y relaciones recíprocas, de interpretaciones entre las llamadas disciplinas científicas. Es la unidad interna de las diferentes ramas del saber y de sus acciones y relaciones recíprocas, es un intercambio recíproco de resultados científicos y un desarrollo mutuo de las diversas disciplinas. La nueva disciplina nace del propio intercambio”. En éste orden de ideas, para Smirnov, los fundamentos que dan cuenta de la interdisciplinariedad son:

1. Fundamentos ontológicos, derivados del propio desarrollo específico y de la necesidad de determinar las formas objetivas de la unidad del mundo. Una necesidad de estudiar la unidad ontológica específicamente interdisciplinar de la ciencia y de las relaciones interdisciplinarias de los diferentes campos de la realidad.

Estos fundamentos *ontológicos* interdisciplinares no se limitan a las leyes del funcionamiento de la realidad natural, sino que abarcan la realidad social y la relación objetiva que une sociedad y naturaleza. Ésta interdisciplinariedad que se revela en los descubrimientos científicos, también alcanza a la actividad social y lo que implica el dominar la realidad. De aquí la necesidad de desarrollar las interacciones entre las distintas ciencias en el trabajo interdisciplinario.

2. Fundamentos sociales, que vienen determinados por la integración creciente de la vida social, lo que supone una ligazón cada vez mayor entre los procesos de la producción, de la economía, de la política, de la cultura y de la técnica.

Por la socialización de la naturaleza, propia a la amplitud creciente de la actividad transformadora de la naturaleza por el hombre, de tal manera que las formas sociales de funcionamiento y desarrollo penetran cada vez más en la naturaleza, dando lugar a una socialización acelerada de ésta, borrándose la diferencia entre “ciencias de la naturaleza” y “ciencias del hombre”.

Por la internacionalización de la vida social, debida a la cooperación y globalización de los avances científicos y a los intercambios que ahora son a nivel planetario, dejando atrás las visiones cerradas y dando paso a los intercambios de conocimientos y a la internacionalización de la ciencia.

3. Fundamentos epistemológicos, que toman su sentido de la unidad epistemológica de los campos de estudio de las disciplinas. El hecho de que en la actualidad el campo de estudio de las distintas ciencias se haga cada vez más abstracto, constituye uno de los fundamentos epistémicos para el reforzamiento de la interdisciplinariedad. Esta abstracción de las estructuras de los campos disciplinarios permite establecer las diferencias y afinidades de las estructuras pudiendo hacer posible la aplicación de los conocimientos y desarrollo de unas ciencias a otras. El modelo abstracto que le es propio a cada campo permite rasgos cada vez más comunes de sus estructuras “blandas”.

La independencia relativa del método en la estructura epistemológica de las disciplinas, e intercambios posibles de los métodos de las disciplinas de unas a otras, gracias a la correspondencia de los métodos que se conjugan con la independencia propia de su campo específico. Esta relación es uno de los fundamentos precisamente de la interdisciplinariedad.

La unidad creciente del funcionamiento epistémico de las ciencias, dado que en el estudio actual del desarrollo científico las disciplinas adquieren una similitud cada vez mayor de funcionamiento, en tanto utilizan procedimientos metodológicos e instrumentos similares para aplicar en sus campos específicos. Se ve cómo diferentes ramas científicas utilizan procedimientos metodológicos e hipótesis teóricas, verificaciones, etc., que, siendo patrimonio de algunas de ellas, hoy se trasvasan y utilizan indistintamente en unos u otros campos.

LA MULTICOMPLEMENTARIEDAD EN EL CONOCIMIENTO Y LA ACCIÓN – ALAIN CHANLAT

Alain Chanlat en su artículo “La multicomplementariedad en el conocimiento y la acción” vislumbra las limitaciones del saber en la economía y la administración, igualmente, reconoce las limitaciones de la tecnología frente a la resolución de los diversos problemas que se presentan en nuestras sociedades. Incluso llega a afirmar que son aquellos

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

tecnócratas “fabricantes de estrategias”, en busca del sueño de integrar todos los conocimientos al servicio de todos, bajo un enfoque racional y voluntarista, los directos responsables de dicho fracaso. “Toda estrategia de largo plazo, debe trascender la simple racionalidad económica para poder considerar las otras dimensiones de la realidad” (Chanlat, A.: 1984)

Frente a esta realidad se proponen dos caminos, “ceder a los espejismos de una nueva revolución tecnológica, o a las promesas de las “ciencias” de la organización, o bien aceptar como inevitables un deterioro en las condiciones vitales y laborales” (Chanlat, A.: 1984), que para Chanlat, sólo llevan a decretar el fracaso de este saber y esta formación; situación que de una u otra manera conduce a la necesidad de replantear los modelos formativos de las escuelas de administración.

De esta manera, Chanlat, A. presenta el enfoque multicomplementarista, como aquel capaz de reconciliar el saber y la acción; enfoque originado en las ideas de Poincaré (1901; un fenómeno puede tener varias explicaciones) y Heisenberg (1927; el principio de incertidumbre), sus precursores; de Bohr, quien por esta fecha presenta el concepto de complementariedad, ante el Congreso Internacional de Física, como una forma de explicar el fenómeno de la luz, desde dos teorías contradictorias y mutuamente excluyentes así: como un fenómeno discontinuo, acudiendo a la ondulatoria, o como un fenómeno discontinuo, apoyado en la teoría corpuscular. Gödel por la misma época, “demuestra lógicamente que la prueba de validez de los postulados de un sistema formal no puede hacerse partiendo de axiomas del mismo sistema. La prueba sólo puede provenir de un sistema más elevado en extensión y en comprensión” (Chanlat, A.: 1984)

Para Chanlat A. no basta con que la ciencia ofrezca una visión simplificada de la realidad, ya que como afirma Halton, "La claridad no proviene de una simplificación, de una reducción a un modelo único, inmediatamente inteligible, sino más bien del agotamiento, por yuxtaposición de descripciones divergentes, asociadas a nociones en apariencia contradictorias." (Halton: 1981; 79) Posición que aunque no es compartida unánimemente por todos los hombres de ciencia hoy, ya que como Bohr decía aún no ha llegado el momento de que "la complementariedad se enseñe en las escuelas y forme parte de la cultura general." (Bohr: 1981; 147)

Georges Devereux, insatisfecho con la tendencia reduccionista al tratar de explicar un fenómeno humano, propone también la adopción de la complementariedad. Incluso propone trasponer esta relación de complementariedad en las ciencias humanas, específicamente la psicología y la sociología, sin desconocer la interdependencia de sus datos y la autonomía de su discurso. Para él la complementariedad es "la posibilidad de explicar completamente un fenómeno humano, por lo menos de dos maneras (complementarias), lo que demuestra, por una parte, que el fenómeno en cuestión, es a la vez real y explicable y, por otra, que ambas explicaciones son completas (por ende válidas) en su propio marco de referencia.” Plantea la interdependencia total de los datos sociológicos y psicológicos y plantea la anatomía tanto del discurso sociológico, como del discurso psicológico.

Para Chanlat A. no se puede reducir el problema del conocimiento, como lo ha hecho la sociedad occidental, al conocimiento de la realidad exterior (objetividad), que únicamente

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

delimita el mundo de los objetos, dejando en la sombra el mundo de los sujetos (subjetividad), que responde al conocimiento de la realidad interior; dimensiones presentes en todo conocimiento humano que no pueden ser reducidas una en términos de la otra. Incluso, hace hincapié en el error que cometen las empresas al ignorar ese mundo simbólico.

Este análisis revive la discusión entre el realismo gnoseológico y el idealismo, respecto al estatuto del observador y la independencia o dependencia de la realidad que observa; reconocer esta distinción permite listar y entender los diferentes modos de conocer (Chanta A.: 1984):

1. Analítico – Globalístico. Su principal exponente Descartes, propone el análisis como la vía más productiva de conocimiento. De ésta manera es posible afirmar que dirigentes y obreros, que han alcanzado el dominio de su especialidad tienen intuiciones equiparables a las conclusiones a las que llegan quienes recurren a un procedimiento analítico.
2. Disciplinariedad – Multidisciplinariedad. “Asociada a la división del trabajo, la conducta analítica ha favorecido la proliferación y desarrollo de cada vez más disciplinas.” (Chanlat A.: 1984) El fenómeno de la especialización, entendido como la fragmentación de la realidad, exige un esfuerzo paralelo de yuxtaposición y relación de diferentes saberes; sin embargo solamente la filosofía, la antropología, la historia y la ecología, en términos del autor, inscriben la multidisciplinariedad en el corazón de su problemática. Incluso, se la ve como un proceso a priori, carente de seriedad, negando así la posibilidad de desarrollar una epistemología y una pedagogía apropiadas para las ciencias humanas.
3. Sincronía y Diacronía. Una disciplina analizada desde el punto de vista sincrónico enfatiza en sus elementos constitutivos y la disposición de sus partes en un momento dado, con énfasis en las invariantes y la estabilidad; por otro lado, desde el punto de vista diacrónico se hace alusión a su génesis y desarrollo, con énfasis en los factores de tensión y el cambio. Su complementariedad evita el exceso de confianza y revela los cambios en curso.
4. Variedad de las teorías. Generalmente dentro de una disciplina coexisten gran número de teorías, cada una con su propio mérito, con debilidades y capacidades, según el tipo de fenómeno que buscan explicar.
5. Variedad de los marcos de referencia. Por lo general las ciencias humanas al integrar los hechos recolectados en representaciones más generales, abstractas y lógicas, acuden a cuatro grandes marcos de referencia: el funcionalismo, el estructuralismo, el análisis sistémico y el análisis dialéctico. Instrumentos de pensamiento que en palabras de Chanlat A., “han conocido diversa fortuna en diferentes periodos de la historia y han dado lugar a intensos debates entre sus respectivos partidarios y adversarios.” Razón de más, para presentar brevemente cada uno de ellos:

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

- Para el funcionalismo, utilizado en la biología, la sociología y las ciencias sociales, “cualquier fenómeno aislado sólo puede ser comprendido preguntándose sobre la contribución que aporta al funcionamiento de un conjunto.” (Chanlat, A.: 1984)
 - El estructuralismo, en la lingüística, “está orientado a descubrir el conjunto de los elementos, así como las relaciones de solidaridad y de oposición que entre ellos existen, de manera que los hechos observados sean más inteligibles.” (Chanlat, A.: 1984)
 - El análisis sistémico, privilegiado en la articulación del estructuralismo, le otorga importancia a la dimensión temporal.
 - Finalmente, el campo de interés del análisis dialéctico lo constituye el estudio de las relaciones de reciprocidad entre los fenómenos, las personas y los grupos. Variantes dependientes de la posibilidad de síntesis, de totalización y de las relaciones antagonistas. Útil en el análisis de situaciones de conflicto.
6. Variedad de los modos de expresión. Que nos lleva a la discusión entre la legitimidad de los métodos cualitativos y los cuantitativos como forma de conocimiento. Chanlat, A., afirma al respecto: “Los resultados presentados por las diferentes disciplinas pueden expresarse en forma cuantitativa o cualitativa, mediante modelos y esquemas o, incluso, de manera discursiva. En tanto la mayoría de las ciencias humanas ha tomado como modelo la física del Siglo XIX, presenciamos una verdadera religión del número, con sus grandes sacerdotes y sofisticados rituales. En todas las disciplinas, los "cuantitativos" casi siempre buscan desacreditar el valor de cualquier proceso cualitativo y presentar su enfoque como el único capaz de acceder a la verdad... ante el gran asombro de los mismos matemáticos.”
7. Diversos tipos de explicación. Ya sea de tipo mecánico, con acento en un determinismo absoluto o probabilista; o de explicaciones finalistas, justificándose en las metas perseguidas.
8. La comparación. Este análisis pone en evidencia fenómenos y explicaciones que pueden pasar fácilmente inadvertidos. La antropología se ha alimentado mucho de este enfoque.
9. Esencia y acción. Desde Platon el mundo occidental ha privilegiado el conocimiento puro a costa del conocimiento práctico, olvidando que una persona puede ser definida en términos de lo que hace y de lo que es; que no es suficiente con saber para hacer algo bien. De aquí se concluye que “un buen conocimiento de las disciplinas administrativas de ninguna manera garantiza que en la práctica se las sepa utilizar. En el caso de la administración, no se trata de definir lo que ésta es, sino de comprender mejor los actos administrativos.” (Chanlat A.: 1984) Al respecto Maurice Dufour afirma que “...la finalidad de las ciencias prácticas es la acción. Ahora bien, la acción humana se sitúa en el orden de lo particular; luego, no depende de lo necesario. Universal y necesaria, así es la ley de la ciencia teórica pura, pero particular y contingente tampoco significa arbitraria.” (Dufour y Chanlat, A.: 1984).

Así presenta Chanlat A. esta taxonomía de complementariedades, que en ningún momento pretende ser limitativa o exhaustiva, pero que incluye la mayoría de visiones que se asumen para constituir los diferentes saberes; permitiendo de esta manera depurar los problemas que dichos enfoques plantean en el nivel del conocimiento y de la acción. De donde deduce que:

1. Un hecho considerado aisladamente no tiene significación. Esto se deduce del sistema de explicación en el que se sitúa.
2. Los diversos enfoques del conocimiento son, por lo general, -y es de lamentar - mutuamente excluyentes. Se definen casi siempre unos en oposición a otros, y mantienen entre sí relaciones que, según el caso, son complementarias o antagónicas.
3. Todo fenómeno puede ser explicado de varias maneras que no pueden reducirse una a otra. No hay una verdad absoluta; sólo existen verdades parciales complementarias. No es siempre posible progresar por medio de síntesis sucesivas.
4. Un fenómeno es tanto mejor comprendido en cuanto entra en varios sistemas de explicación. Como lo observa Georges Devereux: "Toda explicación muy minuciosa situada en el marco de un solo sistema explicativo destruye el fenómeno estudiado desde muy cerca." (Devereux; 16)
5. La ley del rendimiento decreciente se aplica a todo sistema explicativo. Más allá de cierto umbral, es necesario asignar cada vez más energía y esfuerzos para obtener, en términos de explicación, ganancias cada vez menores. A la inversa, el recurrir a un nuevo sistema explicativo tiende a dar, en un primer momento, resultados más palpables, a menudo espectaculares. "Nos conducimos a formas de organización cada vez más opresivas, si negamos a la realidad interior de las personas y a la vida simbólica el lugar que les corresponde en la vida humana."
6. Si bien es cierto que el conocimiento progresa gracias a la especialización que una cierta exclusividad en el desarrollo supone, esto no implica que debamos dejar de multiplicar las evidencias; máxime cuanto, por su misma esencia, el campo de la acción es multidimensional. Si problemas complejos exigen soluciones complejas, es precisamente la multicomplementariedad la que reconoce esa complejidad en el conocimiento y en la acción.
7. A pesar de la riqueza de estos diversos procesos, constatamos que los tecnócratas de nuestras sociedades no utilizan sino una mínima parte del saber disponible. Tienden a limitarse a ciertas dimensiones de los fenómenos, a descuidarlas o, incluso, a ignorar deliberadamente muchas otras. Así, los ejecutivos, en general, privilegian: el hombre en tanto objeto, frente al hombre en tanto sujeto; el análisis por sobre la intuición; disciplinas como la economía, la sociología y la psicología, frente a la biología, la lingüística, el psicoanálisis, la antropología; realizándose la elección de las disciplinas y de los conceptos contenidos en cada una de ellas muchas veces desde criterios ideológicos; el punto de vista sincrónico, frente al punto de vista diacrónico; los análisis funcionalistas y sistémicos, por sobre los análisis estructuralistas y dialécticos;

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

las presentaciones cuantitativas, frente a las más bien cualitativas; los problemas de definición más que de comprensión de la acción.

Elecciones que influyen directamente sobre la sociedad y su problemática, que nos conducen a formas de organización cada vez más opresivas, que pueden incrementar el sufrimiento del ser humano. Este reduccionismo simplificador prevaleciente en las ciencias humanas y en especial, en la administración, tiende a favorecer el conflicto por encima del diálogo. No es posible encontrar soluciones simples para problemas sociales complejos. La multicomplementariedad reconoce esa complejidad entre el conocimiento y la acción, evitando así el anti - intelectualismo primario.

Sin embargo, Chanlat A. advierte sobre la idea de concebir la multicomplementariedad como la panacea del siglo XXI. Al respecto Sapir afirma: "No hay más que decir una vez que se comprende claramente que el especialista en ciencias humanas no se interesa en el ser humano sino en la ciencia, y que toda ciencia tiene la veracidad destructiva del rito obsesivo. No nos hagamos ilusiones; el sabio no puede decirnos sobre el ser humano nada que no sea expresable en función de las definiciones y los procesos verbales de su logos, bello dominio feérico que por momentos recuerda que el ser humano es un organismo hecho de experiencias, pero que nunca se entrega a la totalidad de dicha experiencia." (Sapir: 1967; 117) Eterson agrega: "Ningún conocimiento es una verdad absoluta, pues provendría de un ser y un conocimiento absolutos. Si, en cierto sentido, pudieran existir semejante ser y semejante conocimiento, habrían trascendido la dialéctica misma, con su distinción entre experiencia y acción, entre el sí mismo y los demás. Esto no parece humanamente vivible o cognoscible." (Eterson: 1972; 237) Finalmente, Gusdorf dice de la antropología: "No se trata de constituir una especie de nuevo sistema filosófico, una doctrina... que se anhele imponer a unos y a otros. La multicomplementariedad, en la actualidad, no puede ser una teoría, sino sólo una orientación del pensamiento, una disposición del espíritu. Ella interviene antes de la adquisición de conocimientos precisos, [ella es] condición del conocimiento, más que objeto de conocimiento." (Gusdorf: 1967; 89)

Es a la luz de estos argumentos que Chanlat A. invita al estudio de los problemas de la acción. Así, al reflexionar sobre una teoría de la acción, el autor acude a la necesidad imperante de los empresarios hoy de recurrir a especialistas capaces de procurar los argumentos racionales y técnicos necesarios para justificar sus preferencias, esos asesores que "aparecen como nuevas formas de un control social más impersonal, y basadas en criterios abstractos." (Chanlat, A.: 1984) De esta manera, frente a la diversidad de contenidos que puede abordar la asesoría, los métodos usados pueden reducirse a dos grandes tipos: la intervención estructural y la intervención formativa.

1. La intervención estructural. Entendida como un proceso de recolección de datos, diagnóstico, recomendaciones y aplicaciones. La recolección de la información (en términos de calidad) es clave en el proceso de asesoría. En la aplicación de las soluciones propuestas la dirección y los asesores descubren el fenómeno de resistencia al cambio, estas dificultades provocan frustraciones y conflictos, "los cuales se explican por la premura de aplicar soluciones preestablecidas en situaciones que no se prestan. Así, muchas estructuras y técnicas administrativas, como la organización funcional, la administración por proyectos, la dirección por objetivos, los sistemas de

información gerencial, los círculos de calidad, etc., aparecieron en distintas épocas, como fórmulas milagrosas a las que se les atribuía la capacidad de resolver todos los problemas por sí solas. Estas modalidades tienen a veces efectos negativos. A menudo incitan a los especialistas a modelar los problemas según las peculiaridades de la solución de moda. Tal actitud conduce en general a fracasos o a dificultades, pues la complejidad y la especificidad de los problemas encontrados exigen la elaboración de soluciones a la medida, que requieren una muy considerable adaptación de las fórmulas teóricas.” (Chanlat, A.: 1984)

Esto obliga a la necesidad de reconocer los límites del conocimiento de los expertos, quienes a su vez deben reconocer que todo su saber, sus argumentos y su racionalidad no bastan para imponer espontáneamente su punto de vista.

2. La intervención formativa. Se diferencia de la anterior en su estilo, ya que el asesor una vez terminadas las etapas de recolección de datos y observación de campo, no ofrece fórmulas milagrosas, sino que extrae objetos de consenso o de desacuerdo, que presenta a los interesados en entrevistas individuales o grupales. Así reúne alrededor de la mesa personas con visiones diferentes, incluso divergentes, y permite que la búsqueda de soluciones se convierta en un trabajo colectivo. “La negociación, el abandono de las posiciones extremas y la búsqueda de transacciones constituyen las reglas de juego. Los encuentros, las entrevistas, las sesiones formativas a la medida son también medios capaces de favorecer el surgimiento de puntos de vista comunes. Las personas involucradas adquieren hábitos de negociación y aprenden a identificar los vínculos de interdependencia y de solidaridad que los unen. En tal contexto, la solución escogida es la que las distintas partes comprometidas elaboran progresivamente con ayuda del asesor.” (Chanlat, A.: 1984)

Sus méritos son indiscutibles, la necesidad de tomar decisiones por medio de consenso y no como resultado de la imposición del asesor, privilegia las soluciones “a la medida” que respetan la historia de la empresa y sus especificidades; reconoce y amplía la autonomía de los diferentes interlocutores y grupos afectados, quienes poco a poco aprenden a manejar sus problemas y circunstancias específicas sin necesidad de apoyo externo, mientras que la intervención estructural crea fuertes lazos de dependencia que justifican continuamente la necesidad de nuevas intervenciones. Finalmente, e igualmente importante, esta intervención formativa hace prevalecer las soluciones políticas frente a las de carácter técnico, lo que ha facilitado el desarrollo de los diferentes conocimientos de la administración, la compartamentalización de la empresa y la intensificación de la vida política en ellas.

Como la búsqueda de un consenso implica el uso de plazos mayores a los requeridos normalmente para la toma de decisiones individuales, no podemos olvidar que hoy – más que nunca- la noción de eficacia está ligada directamente al tiempo que se utiliza en tomar la decisión; sin embargo, existen ejemplos claros y palpables de situaciones de consenso en que se ha demostrado que el “tiempo supuestamente perdido” en la realización de un consenso es ampliamente recuperado al eliminar las resistencias y asperezas en la implementación y ejecución de esas medidas adoptadas, ya que al incluir a todos los actores involucrados, la resistencia al cambio actúa a favor y no en

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

contra de las necesidades de la organización; el modelo japonés y las iniciativas de tipo cooperativo, han permitido descubrir que el "tiempo perdido" en lograr consensos puede recuperarse eliminando resistencias durante la ejecución de las soluciones.

En otras palabras, como dice Chanlat, A.: “A diferencia de la ciudad ideal platónica que presupone la armonía, esta visión aristotélica reconoce el conflicto como elemento esencial del funcionamiento organizacional.” Esta intervención obliga al reconocimiento del ser humano, de sus divergencias, de los límites de su saber y de sus ideales –y sueños; abriendo camino“ a posiciones más realistas, basadas en compromisos aceptados por todos, más adecuados a la realidad de las relaciones de poder.” (Chanlat, A.: 1984)

Sin embargo, pese a sus logros y posibilidades, aún se hace uso de la intervención estructural, lo que justifica la posición de directivos y especialistas a la hora de decidir qué tipo de intervención realizar en la organización. En el caso de los directivos, la situación es más preocupante, en la medida en que ellos perfilan en un rol secundario los servicios de un especialista, desconociendo sus limitaciones frente al conocimiento de éstos y de las soluciones que puedan plantear, situación que acentúa el sentimiento de inseguridad de los ejecutivos, ya que ven peligrar su autoridad y sus privilegios. Por otro lado, los asesores ponen poco interés a la aplicación de este tipo de consultoría, ya que el uso de esquemas participativos impide que demuestren su excelencia en el aspecto técnico, y si saca a la luz limitaciones en el dominio de habilidades que debería poseer para este tipo de discusión. Es muy difícil que acepte –aunque es una realidad– que su competencia técnica no es suficiente para lograr un trabajo adecuado, eficiente y de excelencia.

No obstante, es precisamente este enfoque el que mejor se atiene a las necesidades del saber administrativo y la realidad del funcionamiento organizacional; lo que exige una nueva conducta de los actores, que la dirección esté dispuesta a renunciar a ciertos privilegios adquiridos ad honorem y que a su vez el asesor repiense y reconstruya su rol tradicional. Lo que sí debe quedar claro es que los dos tipos de asesoría no se excluyen mutuamente, al contrario, se aconseja su uso complementario.

El método de estudio propuesto hoy para las Ciencias Sociales y Humanas plantea la necesaria multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción, lo cual significa considerar varias complementariedades posibles que nos conducen al conocimiento: analítico - globalista, disciplinario - multidisciplinario, sincrónico y diacrónico, variedad de teorías, variedad de paradigmas, variedad de modos de expresión, variedad de tipos de explicación, la comparación, la esencia y la acción. Esta multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción debería permitirnos corregir el reduccionismo simplificador que reina tanto en la teoría como en la práctica de la Administración, al interior de los cuales se ha privilegiado: la realidad exterior en contra de la realidad interior; el análisis sobre la intuición; algunas disciplinas como la economía, la sociología, la psicología en desmedro de la lingüística, el psicoanálisis, la antropología; el punto de vista sincrónico con relación al punto de vista diacrónico; el análisis funcionalista y sistémico con relación

a los análisis estructuralistas y dialécticos; las presentaciones cuantitativas en vez de las más cualitativas; los problemas de definición con relación a la comprensión de la acción⁶⁰.

LA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA DE LAS CIENCIAS DE LA VIDA Y LA GESTIÓN

Esta perspectiva tiene como pionero a Maurice Dufour quién en Francia, a comienzos de la década de los sesenta inició los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). Un alumno suyo, Alain Chanlat continuo estos desarrollos en la Escuela de Altos Estudios Comerciales -HEC- de la Universidad de Montreal, logrando aglutinar un grupo cada vez más numeroso de investigadores. La actividad pionera en HEC fue precisamente el Seminario de Ciencias Humanas que se viene ofreciendo ininterrumpidamente desde 1978 en la Maestría en Ciencias de la Gestión y en el Programa de Doctorado en Administración. La perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión es hoy en día reconocida como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo; varios autores se refieren a ella, como una apertura a repensar radicalmente la Administración (Castro y Lauriol, 1989), como un llamado a realizar la Administración con rostro humano (Aktouf, 1998), como una corriente dentro del pensamiento administrativo de nuevo tipo (Morgan, 1989).

Según Dufour y Chanlat A. (1985), la temática abordada en esta perspectiva debería contribuir a esclarecer todo debate tratando del futuro de nuestras sociedades; del problema de la relación del hombre con él mismo y con su medio ambiente y a responder a las preguntas siguientes: ¿nos comportamos de manera tal que podamos garantizar la supervivencia de nuestra especie? ¿Hacemos nosotros lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano?.

El método de estudio propuesto por ellos consiste en remontarse a las características universales que están en el origen del comportamiento humano, de buscar lo universal en las fuentes de varias de las ciencias de la vida, y de adoptar una perspectiva multidisciplinaria. Ellos nos invitan a tener en cuenta las enseñanzas de las ciencias de la vida en una reflexión sobre la gestión.

Es en este sentido que Alain Chanlat nos propone más que inventar nuevas técnicas de gestión, dice él, no sería preferible abordar los mismos problemas de una manera diferente?, de invertir las cosas y tomar a partir de ahora como sistema de referencia las ciencias de la vida, que siempre han sido consideradas como extrañas y contradictorias a la vida de la empresa (Chanlat, A., 1985a).

En la perspectiva propuesta, un dirigente, un gerente, un administrador, es una persona que sabe manejar el «buen gobierno de las personas» a la altura del grado de elaboración logrado para la «buena administración de las cosas». Comprender lo anterior implica que, en tal perspectiva, hay que tener una buena idea de lo que es un ser humano. Es necesario entonces, dotar al administrador de una idea, la más fiel posible, de lo que constituye la especificidad del hombre. Para alcanzar este objetivo tenemos que adoptar un proceder

⁶⁰ Una exposición amplia de la multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción se encuentra en Chanlat, A. (1982, 1984).

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

interdisciplinario con un hilo conductor que nos permitirá escoger las ciencias humanas adecuadas a nuestro propósito y enfocarnos sobre las nociones claves.

Cada ser humano tiene componentes biológicos, psíquicos y sociales que interactúan continuamente. Hay que estudiarlos desde un punto de vista del género humano y de lo que le acontece a un individuo de nuestra especie, intentando apreciar las implicaciones prácticas y éticas de esos conocimientos en el ejercicio de la administración como profesión. En este sentido se impone que para avanzar hacia un paradigma humano de la administración, el hombre sea estudiado desde la perspectiva filogenética y desde la perspectiva ontogenética.

La perspectiva filogenética

La filogénesis (*filogénia*) comprende el estudio de la formación y de la evolución de las especies animales y vegetales con miras a establecer el conjunto de relaciones que existen entre ellas. La reconstitución del árbol genealógico o filogénesis de una especie determinada, a partir, por ejemplo, de la comparación de los animales vivos con las formas fósiles, permite revelar las tendencias y las modificaciones evolutivas de dicha especie. En ciertos casos, como en el de la clasificación de las arañas, el comportamiento es un dato importante para la taxonomía y para el estudio de la filogénesis. Hablar del estudio del hombre desde el punto de vista de la filogénesis exige que nos interroguemos diversos aspectos sobre el problema.

1. Origen y evolución del hombre. En primer lugar tenemos que conocer sobre el origen del hombre e identificar cuales han sido las grandes etapas de la evolución del mundo viviente y las condiciones que han facilitado la aparición y el desarrollo de la especie humana. Un cuadro parecido, nos dice Chanlat, A. (1985a, p. 23), describe como el hombre se inserta en la naturaleza y hace aparecer claramente lo que lo distingue de los otros seres vivientes y lo que comparte con ellos.

¿Quiénes somos? Cuestión de criterio de humanidad. ¿De donde venimos? No hay sociedad que no se cuestione esto. La mayoría de las sociedades tienen un pensamiento mítico sobre el asunto. Desde el siglo XVII viene la ciencia. Es el problema de Galileo La paleontología. ¿Qué sabemos del origen del hombre? "La Tierra no es el centro del Universo" y "La Humanidad es una especie animal como las otras, con sus especificidades" Son las dos herejías o heridas narcistas que la Iglesia combate, condena a Galileo y condena a Darwin.

Una vez que la mano se ha liberado, la cara se vuelve plana. La liberación de la mano tiene efecto sobre la estructura y es lo que da espacio para el cerebro. Todo el espacio liberado por las restricciones mecánicas está ocupado por el cerebro. Hay una unidad estructural del hombre. No hay seres inferiores y superiores. No debemos burlarnos de los dinosaurios, pues la existencia de la especie humana no está garantizada. Aun cuando se habla del **HOMO SAPIENS** (50 mil millones de años).

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

Por otro lado, debemos comprender qué nos aporta la genética. (Células, núcleo, cromosomas, D.N.A. y la estructura de combinación aleatoria de los cuatro elementos: Ademina, cuamina, toxina, citocina). El patrimonio de los seres vivos son estas cuatro proteínas. Con la genética podemos conocer la unicidad de cada ser vivo, su continuidad y su diversidad, unicidad. Entender que desde 1954 cuando se descubrió el código genético, la comprensión teórica de cómo se construye el vivo, ya la tenemos; como lo señala Julien Hurlay, "ahora la evolución ha llegado a ser consciente de sí misma". Tenemos la teoría de nuestra propia construcción.

2. El cerebro. En segundo lugar hay que estudiar ese maravilloso organismo que es el cerebro. Así como en la época de Galileo no se podían mirar los planetas (en busca de los dioses se decía), el cerebro fue un tabú hasta no hace mucho tiempo. El cerebro ha evolucionado con el hombre: reptil, mamífero, mamífero evolucionado. Se creía que uno percibía por los sentidos. El cerebro todo lo construye: lo autoconstruye. ¿Dónde está lo humano? En esa masita que es el cerebro. El cerebro es un órgano de acción. No podemos separar cuerpo y mente. En el cerebro está el origen del pensamiento simbólico en el hombre. Se creía que el cerebro era lo interior. Que lo importante era la masa, pero se sabe que es la corteza cerebral lo importante. La célula controla el cerebro como el cerebro a las células. La conclusión de la Neurobiología no es que el cerebro esté al tope. No hay jerarquización.

La Sígnasis como función. En ella descansa todo lo relacionado con la información, lo emocional y lo intelectual. La Sígnasis es una de las claves del comportamiento. La clave de la neocorteza es la sígnasis, con la posibilidad de multiplicar al infinito las interacciones. El cerebro necesita funcionamiento para desarrollarse. Comprender que la clave de la creatividad, de la cual tanto se habla en la administración y en las organizaciones en general, está ligada a tres aspectos: automatización, memorización, asociación.

3. El sistema nervioso central y los reflejos. La función fundamental del sistema nervioso es lo central en nuestro contacto con el entorno. Por ello, en tercer lugar; es necesario hacer una introducción al estudio del comportamiento estudiando los reflejos condicionados y la neurosis experimental. La relación del sistema nervioso con el medio, su interacción. ¿Qué ocurre cuando se empiezan a ver las relaciones entre el sistema nervioso y el medio?

Pavlov nos enseña la complejidad con la cual se crea un reflejo condicionado. Descubre la dialéctica compleja que existe entre la excitación/inhibición y las posibilidades de otras relaciones. En marketing se utilizan mucho los reflejos condicionados. Pavlov nos da los conocimientos de base para comprender nuestro primer sistema de señales, el segundo es el lenguaje.

4. La etología. En cuarto lugar, nos ocuparemos del estudio de la etología para saber que es lo que distingue al hombre de los otros seres vivos y que es lo que comparte con ellos. Que tenemos en común con las otras especies. Cual es nuestra especificidad. Somos parte de la naturaleza y tenemos mucho dentro de nosotros que es común con los otros animales. La etología estudia los animales, las especies, es su medio, en su hábitat. Los etólogos son los antropólogos de los animales. Han descubierto cual es la identidad de

cada especie. Cada especie tiene su mundo propio, tienen su propio código de señales. Los comportamientos son diferentes de una especie a otra, es decir, que el comportamiento puede hacer parte de la Ontología de la definición de la especie. La etología acerca el animal al hombre. La etología nos hace ver otras cosas, como por ejemplo: El instinto y su relación con lo adquirido.

Cuando se hacen cambios de estructuras, en la administración se piensa que se reproducirán cambios en los comportamientos de las personas. En las empresas hay que buscar los grupos que están desarrollando costumbres que resuelven los problemas, se trata de generalizarla antes que dar recetas de estructuras. Un ser viviente no puede funcionar sin mecanismos de excitación/inhibición. En la teoría de las organizaciones, no tratar de obtener el equilibrio entre los seres vivientes. Siempre hay oscilación, es natural; mejor permitir la oscilación que tratar de tener el equilibrio. Hay equilibrio dinámico, resultado de la dialéctica entre excitación e inhibición.

5. El lenguaje, la palabra y las representaciones. En quinto y último lugar, para completar el estudio filogenético del hombre, haremos referencia al lenguaje, a la palabra y a las representaciones simbólicas en tanto que especificidades propias del ser humano. Con la etología nos acercamos a los animales, sin embargo, con la facultad del lenguaje, esencial y propia al ser humano, nos alejamos. ¿Qué representa el lenguaje para nosotros? Benveniste establece que en todas las especies existen sistemas de comunicación, es Chomsky quien resuelve este punto: Los animales tienen códigos de señales, no lenguaje. Hay un horizonte humano que es posible con el lenguaje. Entonces hay que separar: La lengua (idioma); determina un horizonte cultural. Del Habla; determina un horizonte personal.

Tres grandes temas deben ser estudiados para completar el estudio del lenguaje humano: la lingüística estructural de Saussure, quien nos dice que la relación entre el significado y el significante es arbitraria; la lingüística transformacional de Chomsky, quien se dio cuenta de la inmensa creatividad de cada hablante al construir frases y la hipótesis Sapir-Worf sobre la construcción cultural de la realidad.

Para ser persona necesito que los otros me hablen para poder existir. Son los otros quienes me dicen quien soy. “Los otros somos nosotros y sin los otros no somos” (Jean Paul Sartre). La identidad de un ser humano particular es el resultado de sus interacciones. Si no le menciono el nombre no lo reconozco como persona. Cuando se entiende que necesitamos a los otros para tener una identidad, el deseo de ser único, superhombre, no existe.

La perspectiva Ontogenética:

“Cada hombre lleva en sí la forma entera de la humanidad”

Montaigne

La ontogénesis (*ontogénia*) comprende el estudio del desarrollo del individuo desde el óvulo fecundado hasta el estado adulto. Según Chanlat (1985: 24), una descripción sistemática de la realidad humana exige paralelamente la adopción de una perspectiva ontogénica. ¿Que le ocurre a un individuo desde la fecundación hasta el estado adulto? El conocimiento de los elementos esenciales de la embriología y del desarrollo neurobiológico del niño permiten establecer un vínculo entre la filogénesis y la ontogénesis. Es la ocasión de descubrir como todo ser humano, en el curso de los primeros años de su desarrollo, tiene tendencia a rehacer el camino recorrido por su especie en el curso de su evolución. Este conocimiento es indispensable para el estudio de las dimensiones psicológicas y sociales.

Se puede constatar que un individuo recorre en sus primeros veinte años de vida toda la trayectoria de la evolución de la especie humana. En consecuencia, se trata de comprender que el desarrollo sensorio-motriz del niño, la construcción de la inteligencia y el comienzo de la vida síquica del hombre, están estrechamente ligadas y constituyen ellas mismas una evolución continua inscrita en un contexto social, que se expresa a través de la socialización y de las relaciones interpersonales. En consecuencia, el estudio del hombre desde la perspectiva filogenética abarca varias dimensiones.

1. El desarrollo del niño. En primer lugar hay que estudiar lo que ocurre desde la gestación, el nacimiento y el desarrollo del niño. Cada ser humano repite toda la evolución: se gesta en medio líquido (líquido amniótico), no respira por los pulmones (este es el choque cuando nace), gatea en cuatro extremidades y luego adquiere la posición erguida para siempre. Como dice Gusdorf, “La infancia del hombre repite la infancia de la humanidad”.
2. La inteligencia y el conocimiento. En segundo lugar hay que descubrir, con Piaget, que el ser humano es un ser de inteligencia, de conocimiento, y que la inteligencia empieza desde el nacimiento y con acción. Hay que estudiar la epistemología genética de Piaget para entender que la inteligencia comienza con la acción, con lo concreto y que el conocimiento está en la interacción activa del sujeto y el objeto.
3. La vida psíquica y la dimensión afectiva. En tercer lugar debemos entender que el hombre es un ser de afectividad, de subjetividad y de profundos conflictos intrapsíquicos. Esos conflictos intrapsíquicos tienen una realidad, son reales aunque inconscientes. El proceso de entender la realidad interior, es lo que pretende Freud. Para entender los conflictos intrapsíquicos hay que tener una visión del aparato psíquico, el Yo, el Super Yo y el Ego.
Como se construye nuestra realidad interior, cuando estudiamos el hombre como una realidad, las leyes de la construcción del hombre, cada hombre es el resultado de una situación particular. El Psicoanálisis rescata la individualidad. ¿Qué pasa en el mundo

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

intrapsíquico? Con la teoría de la relación objetal es mas clara la relación con el mundo externo, con los otros.

4. Las relaciones interpersonales. En cuarto lugar, avanzando en la construcción interdisciplinaria de lo humano, una reflexión sobre las relaciones interpersonales se impone, de tal manera que sea posible identificar y explicar las variadas formas en que tales relaciones se establecen en diferentes sociedades. El esquema de análisis (Vallée) considera tres aspectos: la producción de bienes y servicios, la organización social y política, y el sistema de representaciones simbólicas. Cada aspecto se interrelaciona con los otros. Las relaciones entre los hombres están marcadas por el dar, recibir, entregar (Mauss, sobre el ensayo sobre el Don). El secreto del éxito de muchas empresas es que han incorporado elementos de una relación muy personal; no solamente relaciones de oferta y demanda.
5. La socialización. Finalmente, para completar el cuadro del análisis de ser humano desde la perspectiva ontogenética una reflexión sobre el proceso de socialización es necesaria. Y la disciplina para ello es la antropología y no la sociología. La sociología es parte de la antropología. Con la antropología tenemos una visión más amplia de la sociedad. Antropología es el estudio de todas las sociedades que han existido en la humanidad. La sociología, en el mejor de los casos, estudia el Occidente. Y el occidente NO son todas las sociedades. Las sociedades para la antropología son el equivalente del laboratorio para el científico. Entender que la antropología, es la disciplina más potente para comprender una organización como un todo, involucrando el comportamiento de los individuos. El ser humano es biológico, social y cultural.

Como lo señala Laplantine, la socialización del hombre y su individualización son en efecto un mismo proceso: el de su humanización, es decir, de su emergencia progresiva del orden biológico. El estudio de las relaciones entre el individuo y el grupo, que denominaremos también socialización o integración cultural, será estudiado a partir de la obra de Levi-Straus y Marcel Mauss.

Conclusión

En nuestro país debemos avanzar en la institucionalización de prácticas de investigación, de enseñanza y de desarrollo organizacional que tengan por común denominador preocupaciones humanistas y que apunten, en el campo de la Administración, a hacer contrapeso a la hegemonía de los valores económicos. A partir de constatar que en las escuelas de Administración y en las empresas, las actividades que tienen que ver con la buena "**administración de las cosas**" han logrado un grado elevado de sofisticación, señala Chanlat A. (1991), hay que, sin embargo, admitir que todo lo que trata con el buen "**gobierno de las personas**" está lejos de estar tan avanzado, y de lograr la legitimidad que merece y de ocupar el lugar que debería dársele en una sana Administración. También, el feliz matrimonio que debería existir entre estas dos perspectivas está por construirse. Alain Chanlat (1991) reitera que ha llegado el momento de decir claramente que la comprensión de los seres humanos en el trabajo pasa por la adopción de una hermenéutica, es decir de una epistemología comprehensiva, sola capaz de dar cuenta del sentido que los seres humanos dan a su vida. Esta epistemología del "**gobierno de las personas**", apunta

Capítulo 3 – La búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales-

dentro de las prácticas de la administración, a permitirle al dirigente desarrollar en cada situación una comprensión precisa de las características específicas del contexto en el cual se encuentra, y de los rasgos únicos de las personas con las cuales el debe interactuar (Chanlat, A. 1991).

El llamado es, entonces, a adoptar en la enseñanza de la administración, la epistemología del buen “gobierno de las personas”, o sea, las ciencias de la vida o ciencias humanas, desde una perspectiva interdisciplinaria, como lo hemos presentado en esta ocasión.

EL SABER ADMINISTRATIVO Y SU MÉTODO

En este capítulo se presenta una síntesis sobre la naturaleza del objeto y método de estudio e investigación del saber administrativo. Inicialmente se presentan las dimensiones filosóficas del análisis: praxeología, epistemología, Axiología y ontología. Enseguida se analiza el campo del saber administrativo que se mueve entre la teoría y la práctica, entre la ideología y la ciencia. Luego se presenta el punto de vista de los autores sobre la epistemología de la administración, su fragmentación, y como ésta se mueve de un paradigma a otro en la búsqueda incesante de lo que Alain Chanlat (1985, 1990), parafraseando a Saint Simón, ha denominado “la buena Administración de las cosas” en detrimento del “buen gobierno de las personas”, que no alcanza, todavía, el nivel de elaboración del primero; ello, a pesar de existir una conceptualización interdisciplinaria sobre lo humano, que el autor presenta a partir de los lineamientos básicos de las ciencias de la vida, como lo propusieron Maurice Dufour y Alain Chanlat (1985). Se invita a las escuelas de administración a tener en cuenta el punto de vista de las ciencias humanas en la formación de las generaciones futuras de administradores.

Luego se discute sobre el estatuto del saber administrativo y su carácter de ideología, ciencia, arte o técnica. Para los autores la administración es un campo donde ha dominado la ideología económica y el método de investigación positivista “galileano” propio de las ciencias naturales. Al señalar que la Administración requiere tanta ciencia como sea posible y tanto arte como sea necesario se evidencia la presencia simultánea, en la Administración, de dos objetos de conocimiento que recurren a épistemas, praxis y poïesis diferentes, como lo refleja muy bien la expresión que señala que “la administración es el ejercicio de la buena administración de las cosas y el buen gobierno de las personas”. Para salir de la encrucijada que tal dualidad de objetos plantea, el saber administrativo requiere adoptar como método, una perspectiva fenomenológica, de donde procede la perspectiva cualitativa propuesta por el autor, la cual se materializa en el estudio cualitativo de casos.

Para desarrollar el estudio cualitativo de casos se propone, por un lado, adoptar la triangulación de métodos y técnicas de investigación y recolección de la información (análisis de documentos, observación participante y entrevistas con profundidad), y por otro lado, seis criterios de evaluación y validez de las investigaciones cualitativas, los cuales son presentados a partir de los aportes de Lincoln y Guba (1985), quienes se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios son respectivamente: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación; Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: la integridad y los autores agregan un sexto: la coherencia.

LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA CIENCIA DE NATURALEZA APLICADA

La crisis económica severa que después de varios años golpea a la mayoría de los países ha tenido por efecto hacer perder el respeto hacia las instituciones tradicionales y la confianza en las prácticas y las capacidades de los dirigentes actuales para reorientar la situación y manejar acertadamente el destino de la sociedad. Últimamente hemos sido testigos pasivos de la desaparición de industrias, del cierre de fábricas y empresas, del abandono de regiones, todo ello en nombre de la primacía de la racionalidad económica y de la "ley" del mercado en un mundo globalizado. Parte de la responsabilidad de ésta situación recae de manera particular en los dirigentes de la última década. Muchas de las dificultades que atraviesan actualmente las organizaciones, públicas y privadas, se deben a los abusos cometidos con la utilización de la "lógica" financiera, del "espíritu" de la planificación, de la mentalidad "estratégica" y de la confianza exagerada en las virtudes de la administración científica. El mundo jamás había estado tan lleno de diplomados en Administración y nunca había estado tan mal administrado (Aktouf, 1998).

Por otro lado, los miembros de la organización pierden confianza en quién debería orientarlos. Ser dirigente está en crisis. El hombre en la organización se enfrenta, cada vez con mayor frecuencia, a dirigentes patológicos. Asistimos a una inflación extrema del yo. Proliferan los pseudo - empresarios. Quien dirige al más alto nivel lo hace a la manera de un "Rambo" de la institución. ¿Y los profesores? ¿La formación? Entregada totalmente a la escolástica y al cientifismo. Para salir de la encrucijada se requiere pasar de la epistemología a la ontología. Pasar del círculo vicioso de las teorías *per se* a un conocimiento profundo del SER. La búsqueda de ésta alternativa debería inspirarse de varias fuentes, entre ellas las ciencias de la vida, que nos permitan romper con el imperialismo del llamado "método científico" y apoyarnos en la conciencia humana, en la intuición, combinar lo humanístico con las ciencias de la administración y de la organización.

Tenemos que convencernos que dirigir es un oficio que, como todos los oficios, privilegia ciertos valores, se apoya sobre principios, conocimientos, maneras de pensar y pone en juego saberes y habilidades. Dirigir es un oficio que demanda un largo aprendizaje y que no se trata solamente de ocupar una posición de dirección por ocuparla. De allí la necesidad de dar muestras de una inteligencia conciliadora, de prudencia, de coraje, de moderación y de sutileza en la apreciación de situaciones que exigen sabiduría, tacto y juicio. Se necesita, entonces, abrir nuevos caminos de reflexión sobre el oficio de dirigente de primer nivel.

Ha llegado el momento para hacer converger opiniones y experiencias, desde distintas perspectivas, sobre el gerente de primer nivel que requieren las organizaciones en el nuevo milenio. Se impone una reflexión sobre su formación epistemológica, ontológica y ética y sobre la responsabilidad en tal formación de las Escuelas de Administración de Empresas. Esta jornada, *Lecturas Epistemológicas de la Administración*, que Ascolfa ha convocado, debería apuntar a formular conclusiones y recomendaciones que den pistas de acción para orientar la formación intelectual de las generaciones futuras de administradores.

LAS DIMENSIONES FILOSÓFICAS DEL ANÁLISIS

En su investigación sobre los fundamentos filosóficos del *Management*, René Bédard (1995) señala que:

“las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista se deben a sus prácticas; pero éstas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores”

Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones ella descubrió “que la clave se encontraba no en la ciencia sino en la filosofía, en particular en la praxeología, la epistemología, y la axiología”. Sus fundamentos y aquello que los une, dice Bédard, “es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del Ser y de la identidad, es decir, la ontología”. Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (1995) propone tres esquemas integradores:

El análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el “rombo”, que las integra en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias *praxis*, de los criterios de validez, de los valores, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente de los dirigentes y de los principios e hipótesis fundamentales que los orientan en sus relaciones.

Los cuatro modos de pensamiento: la conciencia mítica, el pensamiento sistemático, el espíritu pragmático y la actitud relacional o conciliadora. Los modos de pensamiento se presentan según cada una de las dimensiones filosóficas planteadas en el rombo propuesto por Bédard (1995).

La trilogía administrativa, inspirada en los trabajos de Georges Dumézil sobre la “ideología de las tres funciones”. Según el modelo de explicación trifuncional, toda sociedad, toda organización, reparten el conjunto de las responsabilidades que ellas deben asumir para sobrevivir y prosperar en tres dominios distintos y jerarquizados: el nivel económico, el nivel político y el nivel de la identidad.

Bédard (1995) pudo observar en los dirigentes y el personal que ella analizó en su trabajo de investigación, la existencia de actitudes profundamente diferentes, pero todas ellas evolucionadas, legítimas y eficaces. Analizando repetidamente las diferentes maneras de operar y manipular los marcos de análisis que cada persona utilizaba, fue surgiendo progresivamente un cuadro integrado por cuatro partes solidarias y jerarquizadas, que ella presenta bajo la forma de un rombo: las prácticas y las conductas; el proceso del pensamiento; los valores; los principios teóricos. La articulación de las cuatro dimensiones anteriores constituye la estructura profunda de lo que ella denomina un “modo de pensamiento”.

Las prácticas

La experiencia de la realidad comienza con aquello que es perceptible a los sentidos. En el campo de la gestión como en cualquier actividad humana, lo que puede ser observado y captado por el espíritu es, en primer lugar, la manera como una persona de experiencia se conduce concretamente en el ejercicio de su actividad. Esto nos remite a la praxeología que, en el esquema propuesto por Bédard (1995), comprende la conducta y la acción, la creación, la producción y la fabricación de una obra, un bien o un servicio, así como el conjunto de los elementos que intervienen en la actividad (el sujeto creador y sus habilidades, el objeto a crear, la herramienta, la técnica y los procedimientos).

Los criterios de validez

Toda actividad es el resultado de la manera de abordar un asunto, de estudiar un problema, de tratar una problemática, de formular un objeto. La epistemología suministra los elementos que permiten hacer progresar una práctica, sometiéndola a un examen sistemático y una rectificación metódica permanente. Responde a la actitud profundamente humana que consiste, sino en buscar la verdad, al menos tratar de evitar el error. La epistemología ejerce una función crítica. Según Bédard (1995, 1999), su rol de vigilancia abarca tres objetos: El proceso o los procedimientos utilizados para realizar la actividad de producción. Esta función de validación considera el método, las normas, las reglas, los modos y los procedimientos de producción, pero no los resultados. El proceso de teorización y los fundamentos metodológicos del marco de referencia teórico que apoya la actividad de producción. La epistemología garantiza la validez del marco conceptual y las condiciones que anteceden a su formación.

Los valores fundamentales

Ninguna actividad está exenta de valores, conscientes o no. Mientras que la validación de las actividades desde el punto de vista formal está asegurada por la epistemología, su legitimidad moral viene de la axiología. En el esquema de Bédard (1995, 1999), la axiología designa el dominio general de los valores o de los preceptos, involucrando la ética, la moral y los sistemas de creencias. La axiología es definida como aquella parte de la filosofía "práctica" que tiene por objeto los principios de la "lógica del corazón y de la emoción", "una especie de metafísica de la sensibilidad y del deseo".

Los principios fundadores

La ontología es el campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad. Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad. Según Bédard (1995, 1999), los principios son a la ontología lo que los valores son a la axiología. Según, que trate sobre el ser humano, el universo natural o el divino, la ontología se divide en psicología, cosmología y teología.

Ella constituye la piedra angular sobre la cual reposan la axiología, la epistemología y la praxeología.

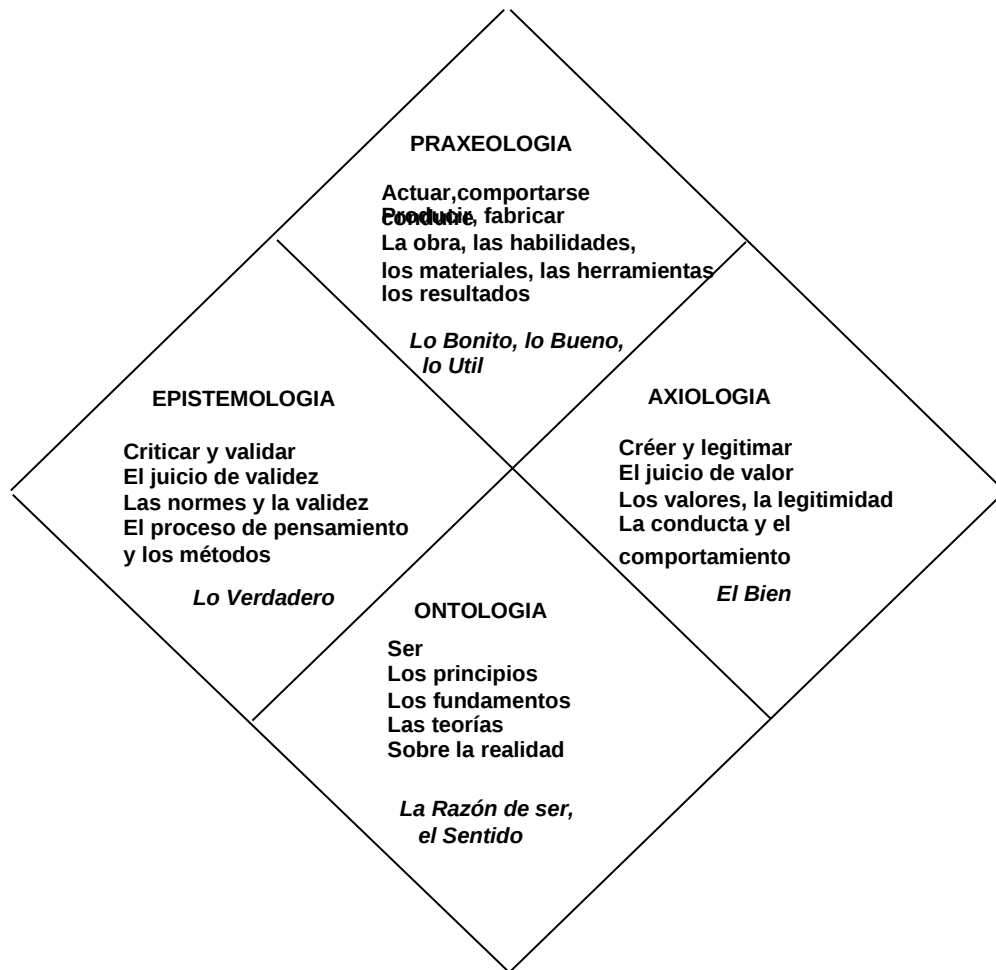
Conclusión parcial

Algunas conclusiones se desprenden del esquema de las dimensiones filosóficas. Bédard (1995) señala entre otras las siguientes:

Las cuatro dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad (Bédard, 1995). Es decir, los cuatro puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total. Si bien las cuatro partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras tres; contrario a la tradición que se tiene en historia del pensamiento, en donde se señala que la primacía de la epistemología caracteriza el pensamiento filosófico, y la ontología el pensamiento científico. La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia.

Las cuatro dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadena dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa. La razón de ser de ésta es favorecer la acción recíproca de las cuatro dimensiones y de propiciar que los administradores encuentren las condiciones favorables que les permitan ejercer plenamente todas sus competencias.

Figura 1
Las cuatro dimensiones fundamentales



Fuente: Bédard (1995)

EL ESTATUTO DEL SABER ADMINISTRATIVO

La administración como objeto del pensamiento y como régimen de la acción nació de la transición del taller de la manufactura a la fábrica industrial, entre los años 1920-1970. Lo conforman un conjunto de valores, de prácticas, de recetas y de teorías, que aparecieron en las empresas privadas de gran tamaño, en los sectores tecnológicos de punta y en las organizaciones con estructura compleja. Estos hechos originarios marcaron el espíritu de la “Administración Científica” a partir de la cual la “ciencia” de la Administración se ha construido. Pero, contrario a la ciencia, los paradigmas administrativos se suceden yuxtaponiéndose, generando la impresión de inconsistencia y a veces, de desorden intelectual (Bédard, 1993).

Ideología o ciencia

Dice Omar Aktouf (1998), “la Administración es un campo del saber donde domina la ideología y no la ciencia”. Recordemos que el término ideología tiene dos connotaciones principales: en su acepción más amplia, designa un sistema de ideas, una concepción del mundo, como por ejemplo las grandes ideologías modernas como la libertad, la democracia, el socialismo o el fascismo. En su acepción más restrictiva y también mas negativa, nos remite a toda concepción que legitima el *statu quo*. Aplicada a la Administración, la noción de ideología, particularmente la ideología económica, jugaría un rol determinante en la justificación de toda decisión y acción de naturaleza administrativa.

Chanlat y Séguin (1993), señalan al respecto:

“Es a nombre de la ciencia que F.W. Taylor desea imponer su modo de organización del trabajo, es a nombre de la razón y de la legalidad que la burocracia de M. Weber se desarrolla, es a nombre del orden y la unidad que los principios de H. Fayol se imponen”

El punto de vista científico

El método que caracteriza las ciencias modernas, llamado epónimamente “galileano”, presenta las fases siguientes:

- Selección de los aspectos pertinentes para el fenómeno considerado y su expresión en términos cuantitativos.
- La formulación de una hipótesis estableciendo una relación matemática bien definida entre las cantidades observadas.
- La deducción de las consecuencias de esta hipótesis que son susceptibles de una verificación empírica.
- La experimentación y el control de la hipótesis
- La utilización de la hipótesis en la formulación de otras hipótesis.

Tres características se desprenden del método científico:

- La matematización, es decir, el tratamiento matemático de la realidad observada; Una relación fuerte entre las proposiciones teóricas y lo real, de lo cual ellas son necesariamente, “representaciones”, lo que plantea el problema de la demarcación y de la falsiabilidad;
- Un modo de conexión privilegiada entre las hipótesis controladas y la formulación de nuevas hipótesis. Esta última propiedad conduce la ciencia a un modo de progreso acumulativo, bajo la forma de teoría consistente o la reconstrucción de todo el edificio cuando se presenta un cambio de paradigma.

Quienes denuncian la tendencia a la matematización de la administración y el exceso de calculo que se deriva de ello, llaman la atención sobre el peligro de su utilización en dominios

donde ellas no son apropiadas, como son los campos de la psicología con los procesos de aprendizaje, las ciencias humanas con la teoría de los juegos, la lingüística, etc. Formalización creadora de sentido, las matemáticas no son ni un sustituto al ejercicio del juicio, ni una escapatoria a la responsabilidad de la toma de decisiones.

¿Ciencia, arte o técnica?

Detrás de este interrogante se reconocen las tres grandes modalidades aristotélicas del conocimiento:

- La *théôria* (conocimiento contemplativo y especulativo en el que el objeto es lo inteligible puro) y los niveles degradados y necesariamente impuros de lo sensible que de él proceden.
- La *prâxis* (acción)
- La *poiésis* (actividad transformadora y productora).

En el campo de la Administración el problema de saber si se trata de una ciencia o de un arte involucra diferentes aspectos de orden diferente.

En primer lugar, mientras el aspecto científico tiene que ver con la verdad y la validez del saber administrativo (*théôria*), la cuestión del arte se interesa a la finalidad de la acción (*prâxis*) y a la calidad de la producción (*poiésis*).

En el campo científico se distinguen dos problemas: el primero tiene que ver con la concordancia entre el objeto o su representación y la realidad, es decir la verdad ontológica; el segundo aspecto se refiere a la validez de la teoría o del discurso en relación con el objeto o su representación. (La verdad lógica)

En el dominio del arte, el problema esencial es la eficacia del conocimiento práctico (saber - hacer). Es decir de la capacidad de obtener, por voluntad propia, determinados resultados previstos de antemano, de la habilidad para alcanzar realizaciones o resolver los problemas concretos, y en general de las competencias y de la experiencia en el ejercicio de una actividad determinada.

En consecuencia, la dicotomía entre ciencia y arte no tiene el carácter antagónico que se le ha querido dar entre, por un lado, la eficacia y la legitimidad del saber y la formación teórica y, por otro lado, la del saber sacado de la experiencia y del ejercicio de un oficio. Lejos de oponerse los dos aspectos se refieren a realidades complementarias.

El otro aspecto que tiene que ver con la discusión sobre si la Administración es una ciencia o un arte, tiene que ver con el hecho de que tal distinción expresa una jerarquización del saber en función de su fuente y refleja un juicio de valor sobre la dignidad ontológica respectiva o la calidad de ser de cada uno: de una parte, el conocimiento abstracto que tiene por finalidad la búsqueda de los principios, causas, leyes, estructuras subyacentes y la elaboración de teorías; y por otra parte, el conocimiento aplicado, cuya finalidad es el efecto útil. La noción moderna de “ciencia aplicada” hace caducar ésta distinción.

Intentando resumir lo dicho en una frase podríamos afirmar que la Administración requiere tanta ciencia como sea posible y tanto arte como sea necesario. Pero, el problema, como lo hemos explicado no reside en esta dicotomía. El problema está en la presencia simultánea, en la administración, de dos objetos de conocimiento que recurren a épistemas, praxis y poïesis diferentes, como lo refleja muy bien la expresión que señala que “la administración es el ejercicio de la buena administración de las cosas y el buen gobierno de las personas”.

Esta dualidad de los objetos, coloca al orden del día la discusión sobre la epistemología propia a “ciencias” humanas y sociales, a las ciencias de la vida y a las ciencias naturales, todas ellas interesadas en el conocimiento de los seres vivos, frente a las ciencias matemáticas y físicas, que son más apropiadas al conocimiento de la materia inanimada.

Lo que encontramos en el modelo epistemológico dominante en la administración, es el exceso de matematización, de cálculo, de manejo de la información por computador, del uso de métodos cuantitativos, de estadísticas, incluso de taxonomías. Sin embargo, hay que señalar que no se trata tanto de criticar el cálculo, la observación, la experiencia o las otras modalidades del método, sino de cuestionar que se recurra a un paradigma, que no interpreta la realidad ontológica, axiológica y praxeológica del objeto más importante del conocimiento administrativo, es decir, la realidad profunda de la condición humana y el gobierno de seres inteligentes.

EL MÉTODO

Para comprender el saber administrativo y su aplicación a la administración de organizaciones se requiere adoptar una perspectiva fenomenológica, de donde procede la perspectiva cualitativa propuesta, se trata de comprender los fenómenos sociales a partir de la perspectiva de los actores implicados en el fenómeno estudiado. El investigador cualitativo debe interesarse en describir, explicar, interpretar, comprender la compleja problemática administrativa de manera holística. Por consiguiente, es necesario examinar cómo viven el mundo los actores y sacar provecho de su punto de vista (Taylor y Bogdan, 1984). Para ello uno de los métodos propuestos es el estudio cualitativo de casos.

EL ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS

Un estudio cualitativo es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, una persona o un proceso (Merriam, 1988; Yin, 1994). Aun cuando la cantidad de características y la terminología varían de un autor a otro, Merriam (1988) estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso:

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular.
- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala su interacción, muchas veces en un

Capítulo 4 – El saber administrativo y su método -

- período de tiempo determinado. Los estudios de caso por consiguiente pueden ser longitudinales.
- Los estudios de caso son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector, o a confirmar lo que ya es conocido.
 - Finalmente, los estudios de caso se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto.

Por su parte, Yin (1984) propone cinco aspectos específicos que determinan la calidad de un estudio de caso: éste debe ser significativo, completo, debe considerar perspectivas alternativas, exponer el suficiente número de hechos y estar escrito de manera comprometida. La fortaleza del estudio de caso consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas (Yin, 1984). Estos datos provenientes de múltiples fuentes (entrevistas con profundidad, documentos, recortes de prensa, organigramas) permitirán construir una teoría explicativa (Merriam, 1988).

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los elementos metodológicos de las investigaciones sobre la realidad administrativa se derivan en gran parte de la lógica de los marcos teóricos. La recolección de información sobre los fenómenos humanos en la organización debe utilizar un método empírico propio de un estudio etnográfico y de un estudio de caso. Para la recolección de la información proponemos una triangulación con tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación participante y entrevistas en profundidad. Denzin destacó la necesidad de utilizar varios métodos de observación porque uno solo no es capaz de eliminar hipótesis rivales:

“because each method reveals different aspects of empirical reality, multiple methods of observation must be employed” (Denzin, 1978:28)

La triangulación de métodos involucra el análisis del contenido de los documentos (actas de reuniones, constitución y reglamentos, etc.), la observación participante (estadías en la organización) y las entrevistas con profundidad con miembros de la organización, con individuos - informantes claves y pequeños grupos de empleados. Éstas entrevistas se deben programar antes, durante y después de la observación participante. En todo caso, las tres dimensiones que surgen del modelo teórico sirven como guía para la construcción y utilización de cada instrumento de recolección. Mercier (1966) señala que al comienzo está la recolección de datos y la descripción, lo que comúnmente se llama etnografía; desde finales del siglo XIX ésta no se puede disociar de la presencia del investigador en el campo y se convirtió en la principal herramienta de medida, porque es el único instrumento que puede adaptarse a una situación indeterminada (Lincoln y Guba, 1985).

Análisis de contenido de documentos

El análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación del mensaje estudiado. Es un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías resaltando sus características con miras a comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trata de descubrir el sentido velado, el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; o sea, buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto. En este sentido, el análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas.

La observación participante

Se trata en este caso, de utilizar una metodología de terreno. Dos principios son el punto de partida básicos de este método: ser un nativo entre los nativos y colocar un interés personal en lo que está ocurriendo. El método de la observación participante consiste, según S.T. Bruyn (1966), en que el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas, en una relación cara a cara; en este sentido, el observador participante es un elemento normal, no forzado, no simulado, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas. El papel del observador participante es un reflejo, al interior del grupo observado, del proceso social de la vida del grupo en cuestión (Bruyn, 1966). Se trata de un método de investigación blando (Fortin, 1986), por el cuidado que tiene de respetar el medio ambiente natural y social en el cual se inscribe. En el fondo del proceso metodológico se encuentra la interrelación social entre el observador (el investigador) y los sujetos, en el medio ambiente de estos últimos, durante la recolección de la información (Bogdan and Taylor, 1975). En contraste con los métodos en los que las hipótesis y la manera de actuar durante la investigación son determinados a priori, la observación participante permite modificaciones durante el proceso de investigación (Taylor and Bogdan, 1984). En la observación participante la clave es el contexto. Sin el contexto no se entiende nada. Los cuestionarios son poco explicativos porque no hay contexto. Con la observación participante se recuperan la variedad de los contextos y de los sentidos. Hay que explicar como se crean los sentidos. Si el objetivo de una investigación es cuantificar, se recomienda el uso de cuestionarios, pero, para explicar, por ejemplo, la motivación humana, la movilización de los grupos o la cultura de la organización, las encuestas y cuestionarios no sirven. La observación participante es tan potente que llega al fondo de las cosas, pone el dedo en la llaga, pero hay cosas que no se pueden decir, puede traer problemas o incluso costarle la vida al investigador. El problema es ético.

La entrevista con profundidad

Este método de recolección de información es una forma de comunicación para obtener informaciones sobre los temas de la investigación. Para realizar las entrevistas con profundidad se recomienda adoptar el modelo de entrevista dinámica propuesto por Pareek et

Rao (1980); éste modelo es apropiado puesto que considera aspectos claves que intervienen en el proceso de la comunicación, es decir, los saberes tanto del investigador como de los entrevistados, la percepción que tiene el entrevistado de aquel que hace la entrevista y el conocimiento del investigador de los valores culturales de los entrevistados.

EVALUACIÓN Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios son respectivamente: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación; Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: la integridad; y el autor del presente artículo agrega un sexto: la coherencia.

Credibilidad

Así como la validez interna, la credibilidad es la representación adecuada y digna de crédito de la construcción de la realidad estudiada (Wallendorf y Belk, 1989). En cambio, uno de los fundamentos de la investigación cualitativa es que la realidad es holística, multidimensional, en permanente cambio. La credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988). Para lograr la credibilidad de una investigación cualitativa se deben adoptar diferentes estrategias:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la observación directa, la observación no participante, las entrevistas y el análisis de documentos escritos.
- Se recomienda que otros investigadores lean y analicen los datos y critiquen las interpretaciones del autor.
- Los informantes “claves” deben participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- El estudio debe durar lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación, en este sentido deben considerarse diferentes fases y niveles de intensidad.

Transferibilidad de los resultados

La validez externa tiene que ver con el grado que los resultados de un estudio se pueden aplicar a otras situaciones. La transferibilidad en la investigación cualitativa por consiguiente, es el nivel con que las teorías elaboradas se pueden emplear en otros contextos, a partir de una evaluación de similitudes entre los dos contextos (Wallendorf y Belk, 1989). Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima importancia a la comprensión de la

Capítulo 4 – El saber administrativo y su método -

problemática estudiada. En este sentido, los estudios cualitativos de casos maximizan la descripción y deben minimizar la generalización de resultados. No es de ninguna utilidad generalizar a partir de las síntesis e interpretaciones de los datos sobre el caso estudiado. Pero, en ciertos contextos se puede hacer sobre la validez de los esquemas de análisis utilizados para la recolección de datos o su interpretación.

Fiabilidad

La noción de fiabilidad es similar a la de fidelidad. En otras palabras, ¿cómo se puede determinar que los resultados de un estudio se repitan si el estudio se replicara con los mismos informantes (o similares) en un mismo contexto (o similar)? La fiabilidad es el nivel en el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989). Sin embargo, más que solicitar a personas externas al estudio que logren los mismos resultados, lo que se desea más bien es que esas mismas personas estén de acuerdo, en decir, que teniendo en cuenta los datos recogidos, los resultados serían coherentes, consistentes y fiables (Lincoln y Guba, 1985; Merrian, 1988). Para lograr la fiabilidad de una investigación cualitativa se deben aplicar varios mecanismos, como lo plantea Merrian (1988):

- En primer lugar, explicar minuciosamente la teoría que sustenta el estudio. Además no tener ningún compromiso con los actores de problema en estudio. La base para seleccionar los informantes debe ser aleatoria y el contexto social donde se recoja la información debe ser la empresa u organización
- Utilizar una triangulación, de métodos de recolección de datos, como se explicó antes.

Confirmación

La confirmación es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores se plantea seguir tres métodos para lograr la confirmación:

- Triangulación de métodos, como se ha explicado suficientemente.
- Elaboración de un “diario de a bordo” o jornal.
- Realización de una auditoría de confirmación, que permita a una persona externa comparar las interpretaciones del autor con los datos recolectados.

Integridad

La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores y para reducir este problema, se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas.

- Mantener el anonimato de los informantes.

Coherencia

Una buena investigación cualitativa, aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuales principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuales criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse de la lógica del marco teórico. A tal disciplina o saber tal método.
- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador. Aquella que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejada correctamente.

El cuadro No. 1 resume los criterios de evaluación y validez de la investigación cualitativa.

Cuadro No. 1

Evaluación y validez de la investigación cualitativa		
	Dimensiones	Medidas adoptadas
Credibilidad	Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad	Combinación de varios métodos y fuentes de datos Otro investigador leyó los datos y criticó las interpretaciones del autor Cuatro informantes “claves” participaron en todas las etapas de la investigación El estudio tuvo una duración de siete años
Transferibilidad	Nivel en el que se pueden emplear las teorías elaboradas en otros contextos	Máxima comprensión de la problemática Mínima generalización de los resultados
Fiabilidad	Resultados coherentes, consistentes y fiables	Explicación del marco teórico Ningún compromiso con los actores Selección aleatoria de los informantes El contexto es el de la empresa Varios métodos de recolección de datos
Confirmación	Construcción de la interpretación	Triangulación de los métodos “Diario de a bordo” Auditoría de confirmación
Integridad	Interpretación disminuida por mentiras y malas representaciones de los informantes	Establecer relaciones de confianza Cuidar el anonimato
Coherencia	Ontológica Epistemológica Metodológica Ética	Comprensión del problema Tema o marco teórico Recolección y análisis de datos Itinerario personal del investigador

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES SOCIOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

El presente capítulo desarrolla un análisis de los componentes de la organización desde una mirada de la sociología y retoma los planteamientos de los autores Jean-Francois Chanlat y Francine Séguin, *El análisis de las organizaciones. Una antología sociológica* (1987). En el cual se estudian diversos autores que entrelazan muy bien los aspectos centrales de las organizaciones a través de una perspectiva sociológica, señalando así elementos complementarios a los estudios puramente administrativos y pragmáticos a los que comúnmente nos enfrentamos en nuestro quehacer investigativo y documental.

El propio concepto de "organización" está en el centro mismo del discurso científico elaborado para comprender el medio natural, el hombre y la sociedad (Atlan, 1979; Prigogine y Stengers, 1979; Morin, 1986). Es interesante a partir de la perspectiva de Ashby (1962), "comprender mejor lo que es una organización. Para él, en cualquier dominio que se trate, existe siempre un espacio–producto, es decir, un conjunto de posibilidades de relaciones entre los puntos o partes de este espacio. Hay organización cuando se pasa del conjunto de posibilidades a una actualidad dada, es decir, a un subconjunto de puntos y de partes. La organización implica entonces fronteras y límites: Los límites que hacen parte de la organización no son independientes los unos de los otros, con una potencialidad de relación con todos los otros puntos del conjunto; ellos están entonces en relación y en comunicación con los otros puntos situados al interior de las fronteras del subconjunto que se llama organización". Ashby habla entonces de condicionalidad y de restricción: la comunicación entre los puntos implica necesariamente una restricción, puesto que aquello que llega al punto A depende del punto B. Esto es lo que le permite afirmar que "la teoría moderna, basada sobre la lógica de la comunicación, considera la organización como una restricción o como un condicionante".

Este punto de vista, que asocia al concepto de "organización" con los conceptos de frontera, de comunicación y de restricción, es a la vez funcionalista y crítico. En efecto, la importancia que Ashby da a las relaciones de interdependencia entre los puntos y partes del subconjunto se encuentran, en términos bastante parecidos, en los escritos de los autores funcionalistas en teoría de la organización.

Por otro lado, el hecho de que una organización dada sea considerada como un subconjunto entre un conjunto infinito de posibilidades, inscribe en el concepto mismo de organización un relativismo que puede conducir a una concepción más crítica de la organización: a partir del momento donde se considera la organización como un subconjunto entre una infinidad de subconjuntos posibles, se pone en duda el carácter necesario de los puntos incluidos al interior de las fronteras de la organización y, fundamentalmente, se pone en duda el carácter ineluctable y necesario de varios postulados sobre los cuales reposan las teorías de la organización. Para Ashby, una organización dada es una actualidad entre un conjunto infinito de posibles.

Cuando se mira la literatura sobre las organizaciones y, particularmente sobre las organizaciones formales, nos damos cuenta que la organización formal, como subconjunto de puntos y de partes, puede ser considerada como la suma de sus puntos y sus partes; pero ella puede también, como cualquier otra realidad social, ser considerada como un todo diferente de la suma de sus partes.

Esta regla fundamental del método sociológico (Durkheim, 1968) conduce entonces a los teóricos de la organización a no reducir esta última solamente a los individuos y grupos que la componen, sino a hacerla una realidad que trasciende la acción de éstos individuos para llegar a la comprensión de la organización. Es posible, con Durkheim, hacer de la organización una realidad en sí misma, animada con seguridad por los individuos, pero que sobrepasa las orientaciones de estos actores.

En el primer caso, se hace el análisis de la organización a partir de una lógica individual. En el segundo caso, el análisis de la organización se basará más sobre una lógica de conjuntos sociales concebidos como totalidades. Estas dos corrientes que resultan de posibilidades epistemológicas diferentes, se encuentran en las diversas teorías que hacen parte del análisis de las organizaciones. Ellas alimentan también, como lo veremos, los diversos estudios acerca de los componentes de la organización, es decir, los fines, la tecnología, las estructuras, la división del trabajo, el poder y la cultura de una organización.

Al mirar la literatura sobre las organizaciones formales, se percibe también que ella está dominada por dos grandes corrientes paradigmáticas que se han llamado, según Séguin y Chanlat (1983), los paradigmas funcionalista y crítico. Estas dos corrientes han dado lugar a dos concepciones radicalmente diferentes de la organización. Mientras que para los funcionalistas, la organización es considerada esencialmente como un sistema de cooperación, armonioso y en equilibrio, para los críticos, fuertemente tributarios claramente de las teorías marxista y accionalista, la organización es vista como un lugar donde existen intereses divergentes, enfrentamientos y conflictos. Según su visión del mundo y del marco paradigmático que utiliza, el análisis privilegiará una u otra de estas concepciones de la organización. Haciendo esto, se acordará una importancia privilegiada a algunos componentes de la organización más que a otros y se articulará de manera diferente los componentes de ésta. Nosotros veremos entonces, en primer lugar, en qué consiste la visión funcionalista de la organización y la confrontaremos, en una segunda parte, a una visión crítica y alternativa de la organización.

LA VISIÓN FUNCIONALISTA DE LA ORGANIZACIÓN

El funcionalismo, habiendo sido la corriente dominante en teoría de las organizaciones, no sorprende que haya influido fuertemente la concepción que los analistas se han hecho de la organización (según Séguin y Chanlat, 1983). Para los funcionalistas, la organización es considerada como un sistema en equilibrio, al interior del cual reinan el orden, la armonía y el consenso. Así este equilibrio pudiese ser momentáneamente comprometido por la existencia de ciertas disfunciones, el sistema posee mecanismos que le permiten encontrar su estado de equilibrio. Los funcionalistas consideran entonces la organización como un sistema en equilibrio casi estacionario. En algunos momentos, ellos ven la organización

más como una máquina, en otros momentos, ellos la consideran más como un organismo vivo (Morgan, 1986); pero la organización permanece siempre para ellos en un lugar de orden y armonía. Stinch Combe (1967) la definía como "todo acuerdo social en el cual las actividades de algunas personas son sistemáticamente planificadas por otras personas (que tienen entonces la autoridad sobre ellas) con el fin de lograr ciertos objetivos".

El orden y la armonía en la organización se derivan de la existencia de fines comunes a los cuales la organización debe socializar los individuos. Los fines provienen también de la puesta en marcha de una tecnología y de estructuras que están de acuerdo con los fines de la organización. Ellos necesitan la existencia de mecanismos de división del trabajo y de coordinación que sean operacionales.

Todos los componentes de la organización no tienen la misma importancia. Para los teóricos funcionalistas, los fines, la tecnología y las estructuras son consideradas como los tres componentes principales de la organización, que explican lo que son las organizaciones, tanto sobre el plano de sus características y lo que tiene que ver a los procesos fundamentales que las animan. Los otros componentes, que son la división del trabajo, el poder y la cultura, son entonces considerados como componentes secundarios, concebidos de manera estrecha y reduccionista.

LOS FINES: GUÍAS PARA LA ACCIÓN

Los funcionalistas definen la organización como un conjunto sistemático que busca lograr ciertos fines. Para un autor como Parsons (1960), es la presencia de un fin que da a la organización su especificidad propia y que la diferencia de otro tipo de agrupación. Algunos consideran que los fines de la organización se reducen a los sólo fines de sus miembros individuales, mientras que otros afirman que la organización genera sus propios fines. Pero todos se ponen de acuerdo, sin embargo, para afirmar que los fines son un elemento esencial de la organización, que le confiere orden, dirección y coherencia.

Etzioni (1965: 18), afirma que "...el fin de una organización es lograr un estado de los negocios que ella considera deseable". Para Rhenman (1967), "...el concepto de fines organizacionales está ligado a una percepción de las consecuencias deseadas de las actividades de la organización". Por otro lado, Mintzberg (1983), considera que los fines son "las intenciones que preceden las decisiones y las acciones, los estados de espíritu que incitan los individuos o las organizaciones a hacer eso que ellas hacen". Para Mintzberg, el fin de una organización se diferencia de su misión en cuanto que el fin define los roles esenciales que una organización cumple en una sociedad dada para la producción de bienes y servicios. El fin de la organización se diferencia también de los objetivos que son considerados como una expresión de los fines de manera tal que ellos pudiesen ser medidos; en otros términos, los objetivos sirven para medir la eficacia de la organización.

Para los funcionalistas, los fines y los objetivos cumplen diferentes funciones:

- Suministran una orientación y describen un estado futuro de los negocios o de las actividades de las empresas.
- Hacen posible una planificación de las actividades de la organización.
- Sirven para legitimar las actividades de la organización y para justificar su existencia.
- Sirven de criterio de selección en cuanto a la tecnología, las estructuras y a la división del trabajo que se privilegian al interior de la organización; los fines orientan también el proceso de socialización que se desarrolla en la organización.
- Sirven, a menudo, de criterio de evaluación del éxito de una organización en cuanto a la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad.

En la literatura se pueden identificar tres concepciones de fines: la concepción clásica, la concepción orgánica y la concepción política.

LA CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LOS FINES

Para los teóricos clásicos, la organización es una máquina orientada hacia la realización de ciertos fines; según Fayol (según Séguin y Chanlat, 1983), es "...un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que buscan el mismo fin". A pesar de la importancia que los teóricos clásicos han dado a los fines de la organización, pocos estudios teóricos o empíricos han tratado sobre estos aspectos. El fin que los economistas clásicos atribuyen a la empresa, es decir, la maximización de los beneficios, ha sido aceptada por sí misma. Para lograr este fin, se trata entonces de identificar algunos objetivos que se convierten en guía para la acción. Progresivamente, con Simón (1957), se hablará no tanto de maximización de la decisión sino de decisión satisfactoria, lo que significa que el lograr fines y objetivos no podrá ser en sí mismo satisfactorio.

Los actores son considerados como “**homos economicus**” que aceptan los fines de la organización en intercambio de una remuneración monetaria. Con Barnard, hablaremos de la necesidad de tener un equilibrio entre la contribución y la retribución (esta última siendo no sólo monetaria) de los actores al interior de la organización. Ésta es una condición si la organización desea estar en capacidad de lograr los fines que ella se ha fijado. En este sentido, se sitúa Barnard (1938), cuando habla de la organización como un sistema de incitación y de estímulo.

Para los teóricos clásicos, la organización tiene entonces fines y objetivos claros, compartidos por todos si ella acierta en establecer un equilibrio satisfactorio entre la contribución y la retribución de los individuos. Dentro de esta concepción, los fines tienen una función de integración evidente, puesto que ellos orientan a los individuos en una misma dirección y les suministran guías precisas para la acción.

LA CONCEPCIÓN ORGÁNICA DE LOS FINES

La organización es considerada como un organismo vivo o como un subsistema del sistema más general que es la sociedad. Mientras que la teoría clásica afirmaba la existencia de ciertos fines, la corriente orgánica se interesa más en los procesos de formación de los fines, y en la contribución de los fines al crecimiento y a la supervivencia de la organización. Es en esta perspectiva que deben situarse los numerosos estudios que hablan de la sucesión (Sills, 1957) y sobre el desplazamiento de los fines (Merton, 1965; Selznick, 1966; Michels, 1971). La sucesión y el desplazamiento de los fines son procesos mediante los cuales la organización se da nuevos fines, diferentes a aquellos para los cuales ella había sido creada.

Con la corriente orgánica, nos encontramos en el centro del paradigma funcionalista en análisis de las organizaciones. La organización busca mantenerse en equilibrio y, en última estancia, a crecer y a sobrevivir. La supervivencia de la organización depende de la capacidad de darse fines que orienten su acción. Puede ocurrir que los fines de comienzo no sean los más pertinentes: asistimos entonces a la sucesión de fines. Puede ocurrir también que algunos grupos o individuos logren que sus fines particulares se conviertan en los fines de la organización o que los medios se conviertan en fines: asistimos entonces al desplazamiento de fines. Este desplazamiento de fines nunca ha sido considerado como el resultado de una lucha de poder entre individuos y grupos al seno de la organización. Si bien éste puede contener ciertas disfunciones, existen mecanismos de "feed-back" que permiten a la organización reajustarse y permanecer estable.

La organización no busca únicamente mantenerse en estado estable al interior de sus fronteras. Ella busca también estabilidad y equilibrio en las relaciones que ella mantiene como organismo o sistema con su medio ambiente, principalmente con su entorno económico. Como lo ilustran Thompson y Mc Ewen (1979), los fines que una organización se da son siempre función del estado del mercado, es decir, del tipo de relaciones que ella mantiene con las otras organizaciones de su mercado.

LA CONCEPCIÓN POLÍTICA DE LOS FINES

Con Barnard (1938), existía ya la idea de que la movilización de los individuos, su participación en la organización, y la realización de los fines organizacionales, no estaban definidos en sí mismo y que la organización debía darse los medios para satisfacer a las exigencias y a las necesidades de sus miembros participantes.

Con Cyert y March (1963), se afirma que cada uno de los grupos de la organización persigue fines y objetivos que intentan imponer a los otros grupos. La determinación de los fines de la organización es, entonces, vista como el resultado de una negociación entre estos grupos. Los fines de la organización no están dados desde el comienzo, ellos se elaboran a través de un proceso complejo de negociación entre grupos de interés persiguiendo fines diferentes. Como raramente se puede llegar a un consenso sobre los fines, la organización debe, inevitablemente, establecer una jerarquía de fines, que son divergentes y contradictorios y ella debe tratarlos secuencialmente. Es solamente con estas

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

condiciones que la organización puede mantenerse en equilibrio y no convertirse en un lugar de enfrentamientos y conflictos.

Como puede verse, para los funcionalistas los fines que la organización se da no han sido nunca considerados como una lucha de poder al interior de la organización; no se trata entonces de la emanación de un grupo dominante.

LA TECNOLOGÍA: UNA VISIÓN DETERMINISTA

La palabra "**técnica**" viene del griego "**tekhnē**", que significa producir, fabricar, construir y de la palabra "**technos**" que significa herramienta o instrumento. El Pequeño Larousse, define la técnica como el conjunto de los procedimientos y de los métodos de un arte o de un oficio.

Con relación a la definición de la palabra "**tecnología**", es difícil encontrar un consenso entre todos los autores que se han interesado en la tecnología y su influencia sobre la organización. Para algunos, la tecnología es ante todo un conjunto de medios técnicos. Es así como Salerni (1979) la definía como "un complejo de técnicas, máquinas e instrumentos utilizados para transformar las materias primas y las informaciones en productos con miras a lograr resultados específicos".

Para otros, como Gillespie y Mileti (1977), la tecnología no solamente incluye los medios técnicos sino también los conocimientos necesarios para utilizarlos: "los tipos de actividades, de equipos y de material, lo mismo que los conocimientos y la experiencia necesarias para realizar estas tareas". Por otro lado, se debe a Perrow⁶¹ (1976) una definición de la tecnología que no la limita solamente a los objetivos materiales sino que la hace pertinente cuando se trata de seres humanos.

"Por tecnología, nosotros entendemos las acciones que un individuo ejerce sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o de procedimientos mecánicos, con el fin de provocar un cambio sobre ese objeto. El objeto o la materia bruta puede ser un ser viviente, humano o no, un símbolo o un objeto inanimado".

Cualquiera que sea la definición que ellos adopten, los funcionalistas consideran la tecnología como un componente esencial. Ella permite la transformación de insumos en exhumos; también contribuye para mejorar la productividad de la organización, y entonces su eficacia y su rentabilidad; entonces la tecnología significa para la organización un medio eficaz de control de los individuos, que hacen menos necesarios los controles de tipo disciplinario.

La tecnología, y más precisamente las opciones tecnológicas, se derivan de los fines que la organización se ha fijado. Es en este sentido que algunos autores afirman que los fines que una organización se da ejercen una restricción en cuanto a las técnicas de producción que

⁶¹ Esta cita es tomada del texto original; la traducción fue realizada por el profesor Alvaro Zapata Domínguez, Universidad del Valle.

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

pueden ser utilizadas. Pero así esta relación esté implícita en los escritos funcionalistas acerca de la tecnología, no es fundamentalmente en este aspecto que se interesan los numerosos estudios empíricos, sino más bien a la influencia que la tecnología ejerce sobre las otras variables de la organización.

Debemos distinguir dos grupos diferentes. Por un lado, encontramos aquellos a los que podemos llamar los estructuralistas, es decir, aquellos que se interesan principalmente en los efectos de la tecnología sobre las estructuras de la organización. Por otro lado, están aquellos que hacen énfasis en los efectos que la tecnología podría tener sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

La corriente estructural

Para los autores que se sitúan dentro de la corriente estructural, la tecnología es un factor de contingencia, que juega el rol de variable independiente y ejerce un efecto determinante sobre la estructura y los modos de funcionamiento de la organización. La tecnología es considerada como el mejor pronosticador de las características estructurales que la organización va a tener y como el ángulo privilegiado a adoptar para efectuar comparaciones entre las organizaciones.

Joan Woodward, puede ser considerado como el principal exponente de esta corriente. Su estudio (1965 y 1969) es un clásico, que trata sobre los tres tipos de tecnología (producción a la unidad o en pequeña cantidad; producción en masa o en gran cantidad; producción continua) y sobre los efectos de estos tipos de tecnología sobre la estructura de la organización y sobre su eficacia. Woodward concluye en el carácter determinista de la tecnología y señala que ésta afirma que el éxito de la organización depende del ajuste apropiado entre tecnología y estructura. No existe entonces la única mejor manera de hacerlo en general, en el sentido de la teoría clásica, sino que existe la mejor vía para cada uno de los tipos de tecnología.

A partir de autores como Thompson y Bates (1957), Perrow (1968), Hage y Aiken (1969), Harvey (1968), Khandwalla (1974), Blau y Al (1976) y Fry (1982), se ha corroborado o completado los resultados obtenidos por Woodward y ellos han concluido estableciendo el carácter determinante de la tecnología.

Para los miembros del grupo británico D'Aston (Pugh y otros, 1969; Hickson y otros, 1969), la tecnología no tiene el efecto determinante que le atribuye Woodward, porque ellos consideran el tamaño como el factor de contingencia más importante. La tecnología aparece entonces como una variable intermediaria en la cual los efectos sobre las características estructurales de la organización son tanto más débiles cuanto mayor sea el tamaño de la organización.

La corriente comportamental:

Fuertemente influenciada por la escuela de las relaciones humanas, la corriente comportamental se ha interesado, sobre todo, en los efectos de la tecnología y, principalmente a aquellos de la producción en masa, sobre las actitudes de los empleados y sobre la cohesión de grupos en el sitio de trabajo. Al contrario de los estructuralistas, el

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

interés aquí es sobre el aspecto humano y se busca identificar los medios que permiten reducir las consecuencias negativas (alienación, ausentismo e insatisfacción) que la tecnología puede tener sobre los individuos. Podemos mencionar a título de ilustración los estudios pioneros de Walker y Guest (1952) y de Blauner (1964).

Recientemente, la corriente sociotécnica ha retomado las preocupaciones de estos pioneros situándolos en un cuadro más amplio, el de los sistemas sociotécnicos. Para los miembros de ésta corriente, en particular para los investigadores escandinavos (Boisvert 1980), (Séguin y Chanlat, 1983) es necesario considerar simultáneamente el sistema técnico y el sistema social de una organización, porque los dos están íntimamente relacionados. El estudio célebre de Trist y Bamforth, ilustra la interdependencia que existe entre estos dos sistemas en las minas de carbón. Mientras que la mecanización del proceso de extracción del carbón hubiese debido significar una mejora de la satisfacción en el trabajo y, en consecuencia, un aumento de la productividad, lo que ocurrió fue un deterioro del clima de trabajo y una disminución de la productividad. Estos problemas se derivaron no de tecnología como tal, sino de una organización del trabajo deficiente. Cambiando esta organización del trabajo es posible entonces, que el sistema encuentre de nuevo su equilibrio.

Para los funcionalistas, la tecnología aparece entonces principalmente como una variable independiente, determinando a la vez la estructura de la organización y los comportamientos de los individuos al interior de la organización. Ella es sobre todo percibida como generadora de efectos positivos. Cuando ella tiene efectos negativos, es posible remediarlos aumentando los estímulos materiales, utilizando las técnicas de las relaciones humanas o modificando la organización del trabajo. La tecnología nunca ha sido considerada como algo de carácter social; y las opciones tecnológicas no son nunca, consideradas como el resultado de una lucha de poder que libran los diversos grupos en la organización.

LAS ESTRUCTURAS: UNA VARIABLE DEPENDIENTE

En teoría de las organizaciones el interés se centra en la estructura formal de las organizaciones. Si bien en algunos momentos la estructura formal ha sido asimilada únicamente al concepto de organigrama de la organización, ella significa el conjunto de relaciones relativamente estables que existen en la organización. March y Simón (1958) la describen como "los aspectos del comportamiento de la organización que son relativamente estables y que sólo cambian lentamente". Por otra parte, la estructura formal es también considerada como la modelización de las relaciones que existen en la organización, que hace posible la planificación de las actividades y aumento de la previsibilidad de los comportamientos. Es así como Dalton (1959) afirma que la estructura formal es "... eso que es planificado y es objeto de un acuerdo".

Algunos autores asocian el concepto de "**estructura**" a algunos procesos organizacionales. Mintzberg (1979) definía la estructura formal como las maneras según las cuales se divide el trabajo en tareas distintas y se efectúa una coordinación efectiva de esas tareas. Para Perrow (1968), la estructura es la articulación de las tareas y de las personas, incluyendo

las líneas de autoridad, de responsabilidad y de comunicación. Hay entonces dos elementos importantes que surgen de estas definiciones: por una parte la coordinación y la estructura de autoridad. El concepto de "**estructura**" se convierte entonces en un concepto globalizante, que incluye a la vez la división del trabajo y los mecanismos de coordinación y de autoridad que están relacionados.

En cuanto a los teóricos clásicos como Fayol, Gulick, Urwick, Follett, el estudio de la estructura formal está en el centro de sus preocupaciones y ella ha sido objeto de muchos postulados. Para la organización administrativa del trabajo, la estructura debe reflejar una separación completa entre la concepción y la ejecución; toda persona no debe tener sino un sólo superior inmediato y cada supervisor deben supervisar un número limitado de personas; el poder de decisión debe ser delegado al nivel competente más bajo, pero el supervisor permanece responsable de las decisiones que él ha delegado; él no debe tener sino un sólo jefe por cada grupo de actividades, teniendo un objetivo común, etc. Llegamos entonces a una estructura ideal, a la vez racional y eficaz. Se trata de hecho, de un "**one-best-way**" estructural, que se encontrará también en los trabajos de Max Weber.

Debemos a Max Weber la elaboración del tipo ideal burocrático, que representa para él el modelo de organización más racional que existe: la existencia de una estructura jerárquica de autoridad y de una división del trabajo facilita el ejercicio de control, lo que contribuye a incrementar la eficacia de la organización.

A partir de los trabajos de Weber, algunos autores van a trabajar en una reformulación de las características burocráticas, en la identificación de diferentes tipos de burocracia y en la identificación de la burocracia en relación con otros tipos de estructuras racionales. Es en esta perspectiva que podemos situar los trabajos del grupo de Aston (Pugh y otros, 1963, 1968 y 1969). Estos trabajos intentan verificar empíricamente, con la ayuda de análisis multidimensionales, las relaciones que existen entre las variables estructurales de una organización, tales como la especialización, la estandarización, la formalización, la centralización, la configuración y la flexibilidad. Colocando en relación estas variables estructurales con las variables contextuales, el grupo de Aston concluirá que existen varias maneras para una organización de ser burocrática y que el modelo Weberiano del tipo ideal único no es verificable empíricamente. Es también en esta misma perspectiva que podemos situar los trabajos más recientes de Mintzberg (1979, 1980 y 1982) que tratan sobre las estructuras de la organización.

Lo que caracteriza los análisis empíricos funcionalistas que tratan sobre la estructura formal, es esencialmente el hecho de que la estructura es considerada como una variable dependiente, influenciada por los factores de contingencia internos tales como la antigüedad, el tamaño y la tecnología de la organización y por los factores de contingencia externos como el medio ambiente. La estructura formal refleja estos factores y permite a la organización ser un todo bien integrado y en equilibrio (Blau y Schoenherr, 1971). Tendremos que esperar a ver la corriente crítica para visualizar la emergencia de una concepción de las estructuras formales consideradas como el reflejo de la estructura de clases.

A pesar de la importancia que se le atribuye a la estructura formal, los teóricos de la organización han constatado que ella no abarcaría el conjunto de las actividades de la organización. Debemos principalmente a la Escuela de las Relaciones y a la Escuela de los Círculos Viciosos Burocráticos, estar interesados en el lugar y en los roles de la estructura informal en la organización. La estructura informal, como lo muestra Dalton, es definida como⁶²:

"{...} las relaciones espontáneas y flexibles que existen entre los miembros de la organización sobre la base de sentimientos y de intereses personales indispensables al funcionamiento de la parte formal de la organización, pero que son más fluidos para ser considerados en el cuadro formal" (1959, p. 219).

La estructura informal se desarrolla al interior de la estructura formal porque los individuos tienen el deseo de entrar en relación los unos con los otros y, para Bernard (1938), porque ellos tienen un cierto espíritu gregario. Para Katz (1965), el lugar ocupado por la estructura informal será mayor en relación con el nivel de autonomía que se le asigne a los individuos en la organización.

Para los funcionalistas, la estructura informal cumple varias funciones:

- Favorece la comunicación entre los miembros de la organización; para Mintzberg (1982), la ejecución del trabajo se hace a menudo imposible en la comunicación formal.
- Favorece la integración del individuo en su grupo de trabajo y en la organización; en este sentido, ella es un potente agente de socialización al interior de la organización.
- Permite a la estructura formal funcionar más adecuadamente; ella es entonces un sostén de la estructura formal.
- Contribuye a incrementar la satisfacción en el trabajo.
- Es un lugar privilegiado de expresión de la cultura a la cual los individuos participan; en un cierto sentido, ella favorece la entrada de la cultura social en la organización.
- Ayuda a resolver los problemas que existen permitiendo a los actores apoyarse sobre las relaciones de amistad o de intercambio mutuo de servicios, más que sobre las solas y únicas reglas y procedimientos burocráticos.

La estructura informal es también considerada por los funcionalistas como una fuente posible de disfunciones que puede tomar la forma de una disminución del ritmo de trabajo, de conflictos, de rechazos para ejecutar ciertas tareas, etc. De frente a estas disfunciones, la organización debe encontrar mecanismos que contribuyan a establecer un equilibrio, es decir, relaciones armoniosas entre la estructura formal y la estructura informal. Dalton (1959) identifica algunas: reuniones, estímulo de las acciones no oficiales, ignorancia voluntaria de ciertos hechos por los supervisores, justificaciones preestablecidas, entre otros, como ejemplos de disfunciones operantes en las organizaciones.

⁶² Esta cita es tomada del texto original; la traducción fue realizada por el profesor Alvaro Zapata Domínguez, Universidad del Valle.

Si bien los autores críticos se interesan poco en la estructura informal como tal, sus escritos permitirán, sin embargo, como lo veremos más adelante, concebir la estructura informal como una estructura de contrapoder al interior de las organizaciones y como una estructura de oposición al avasallamiento de la estructura formal.

Los componentes secundarios de la organización

Mientras que los funcionalistas consideran los fines, la tecnología y las estructuras como los componentes principales de la organización, ellos no utilizan sino de manera estrecha los otros tres componentes (la división del trabajo, el poder y la cultura organizacional), lo que contribuye a considerarlos como componentes secundarios.

La división del trabajo: una fuente de solidaridad

La literatura funcionalista sobre la división del trabajo en las organizaciones trata de dos formas principales: por una parte, la división vertical del trabajo que establece una distinción entre la ejecución del trabajo y su administración (se trata de hecho de la estructura jerárquica de autoridad, en la cual nosotros nos interesaremos en la sección siguiente); por otra parte, la división horizontal del trabajo, es decir, el proceso que permite que la producción de un producto sea repartida en tareas separadas, cada una siendo ejecutada por un especialista. Esta división horizontal del trabajo, que podríamos llamar también especialización de las tareas, es considerada como muy importante por los teóricos de la organización. Para Gulick y Urwick (1937:3), "la división del trabajo es el fundamento de la organización; a decir verdad ella es la razón misma". Simón (Séguin y Chanlat, 1983) afirma que "la mayoría de los análisis de la organización han insistido sobre la especialización horizontal - la división del trabajo -, considerada como la característica fundamental de la actividad organizada". Esta importancia se encuentra también en Mintzberg (1979:69), para quien "la especialización de las tareas de tipo horizontal, que constituye la principal forma de la división del trabajo, es una parte inherente de toda organización, de hecho de toda actividad humana". Es en esta forma de división del trabajo que nosotros nos interesamos aquí.

El análisis funcionalista de la división del trabajo ha sido fuertemente influenciado por la economía clásica. Smith (1976: 40), declara al respecto que⁶³:

"Aquello que, en una sociedad aún un poco desarrollada, es la obra de un sólo hombre, se convierte en una sociedad más avanzada, en el trabajo de varios. {...} El trabajo necesario para producir completamente un objeto manufacturado es también casi siempre dividido entre un gran número de manos".

⁶³ Esta cita es tomada del texto original; la traducción fue realizada por el profesor Alvaro Zapata Domínguez, Universidad del Valle.

Para Smith (1976: 37), la división del trabajo es un fenómeno natural que permite incrementar las habilidades de los individuos, un ahorro de tiempo y, entonces, la maximización de la producción:

"Las mayores mejoras en la potencia productiva del trabajo y la mayor parte de la habilidad, de la destreza y de la inteligencia con la cual se dirige o se aplica la división del trabajo son debidas, parece ser, a la división del trabajo".

A pesar de algunas consecuencias negativas, este crecimiento importante en la producción sería fuente de nuevas riquezas y debería conducir al progreso social. El análisis funcionalista de la división del trabajo ha sido también influenciado por los trabajos de Durkheim (1968). Para él, la solidaridad en las ciudades industriales no se deriva de las relaciones de sangre, como en las sociedades tradicionales, sino de la división del trabajo. La división del trabajo es entonces la causa de una nueva forma de solidaridad social, que él llama orgánica. Ella tiene efectos positivos, para la organización y para la sociedad, bien que ella pudiese ser el origen de disfunciones. Durkheim considera por otro lado éstas disfunciones como temporales y no las atribuye a la división del trabajo como tal, sino al hecho de que algunas condiciones necesarias (por ejemplo una reglamentación determinando las relaciones entre individuos) no han sido respetadas.

Aquello que une a los funcionalistas, es una visión extremadamente positiva de la división del trabajo. Ella aumenta la productividad de la organización, incrementa las riquezas y está en el origen del progreso social. Ella crea solidaridad entre los individuos. Permite a la organización ser un todo en el cual las partes están bien integradas las unas con las otras. Esta concepción es aún ampliamente compartida en nuestros días por muchos analistas, dando fe de ello la afirmación reciente de Boudon y Bourricaud (1982: 186-187).

*"Al parecer la mayoría de los aumentos de la productividad en los dominios de la producción que tienen la incidencia más directa sobre el nivel de vida, se han realizado en los Estados Unidos como en la Unión Soviética, gracias a una racionalización, a una organización más científica del trabajo. En segundo lugar, la atomización del trabajo y la descalificación del trabajador están acompañadas de una elevación del nivel de vida del cual se beneficia tanto el trabajador industrial como el consumidor. Si el trabajo es robotizado - aspecto que por otro lado requiere fuerte cualificación -, el trabajador tayloriano no es un pauperizado. Todo el surplus no ha sido confiscado por el capital. Por último, la imagen del robot ilustrado por Chaplin en **"Tiempos Modernos"** debe ser corregida en muchos aspectos".*

Habría que esperar la corriente crítica para que ésta concepción esencialmente positiva de la división del trabajo sea puesta en duda y los efectos negativos de la división del trabajo sean claramente identificados.

EL PODER: UN PROCESO DE COORDINACIÓN INTRA-ORGANIZACIONAL

El análisis del poder social, y la clasificación de las diferentes teorías de Olsen (1971), un reagrupamiento de estas teorías al interior de las tres grandes corrientes que han marcado profundamente el análisis político de las sociedades, es decir, la corriente elitista, la corriente pluralista y la corriente marxista⁶⁴. La perspectiva elitista considera que el poder está concentrado en las manos de una elite que posee cualidades, habilidades, aptitudes y conocimientos excepcionales, que la distingue del común de los individuos. Parece entonces normal que ésta elite dirija y que los otros estén sometidos a ella. Esta visión de una sociedad dividida en dos grupos (los dominantes y los dominados) que se encuentran en los trabajos de Pareto (1935) o de Mosca (1939). A la inversa, la perspectiva pluralista afirma que el poder no se encuentra concentrado en las manos de una minoría sino disperso en las manos de diversos subgrupos de una sociedad, cada subgrupo puede entonces ejercer un contrapeso frente al poder de los otros subgrupos (Dahl, 1971; Rose, 1967). Las perspectivas elitista y pluralista son esencialmente funcionalistas. En el primer caso, existe un equilibrio al interior de la sociedad porque la elite asume una función necesaria e indispensable al mantenimiento del sistema social. En el segundo caso, la existencia de poderes de contrapeso, conduce a una obligatoria negociación entre los grupos sociales, lo que permite que el ejercicio del poder no tenga un efecto desestabilizador y que él es al contrario fuente de un dinamismo constructivo.

Es interesante hacer notar como estas dos grandes corrientes han influenciado la concepción que los analistas tienen del poder organizacional. La perspectiva elitista del poder caracteriza el pensamiento administrativo clásico. Para autores como Taylor o Fayol, es necesario separar las tareas de concepción y de ejecución, la primera tarea debe ser confiada a aquellos seres excepcionales que son los empresarios y los dirigentes de la empresa. A sus ojos la masa de trabajadores es muy poco inteligente y muy poco competente para que se tome el riesgo de implicarlos en el proceso de toma de decisiones. Fayol (Séguin y Chanlat, 1983) afirma:

"La autoridad es el derecho de dirigir y el poder de hacerse obedecer. Se distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que tiende a la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de donde dirección, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria".

La concentración del poder en las manos de la elite dirigente es entonces considerada como un "**fenómeno natural**", que proviene de las diferencias cualitativas que existen entre los miembros de la organización. Así progresivamente el carácter elitista del poder se disminuye como lo testimonia el texto de Barnard, no es menos cierto que los dirigentes de empresas continúen siendo concebidos como de seres "por arriba del promedio" que, por

⁶⁴ Esta última corresponde al fundamento de análisis realizado por el paradigma crítico que señalaremos más adelante.

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

este hecho sus actos son considerados legítimos de ejercer el poder de la manera que ellos lo ejercen.

Esta visión no será puesta en duda, en lo fundamental, por los seguidores de la escuela de las relaciones humanas quienes presentarán una nueva concepción del hombre pero no discutirán, partiendo de ella, la exclusión de los trabajadores de las esferas de poder y de decisión. Simón y los teóricos de la toma de decisiones adherirán también a ella, afirmando que diferentes tipos de decisiones deben considerar diferentes niveles jerárquicos en la organización.

Esta perspectiva elitista del poder se encuentra en el análisis de Michels, y que trata sobre los partidos políticos (1971). Ella se encuentra también en la concepción que Weber hace de los burócratas. En todos estos casos, se asocia el monopolio en el ejercicio del poder por las elites dirigentes al desarrollo y a la supervivencia de la organización.

Tanto como en la perspectiva elitista del poder social ha influenciado la concepción del poder organizacional, la perspectiva pluralista del poder social imprimirá también su marca sobre varias concepciones del poder organizacional. Autores como Crozier y Friedberg, han abordado el análisis del poder organizacional apoyándose en los postulados pluralistas (Crozier, 1964; Crozier y Friedberg, 1977). Para Crozier, el poder es una relación y no un atributo de los actores: Él es indisociable de las estrategias que buscan aumentar el margen de maniobra, y por ello el poder, de algunos actores en detrimento de otros. Pero como todos los actores en la organización tienen acceso a ciertos recursos (que constituyen sus bases de poder), el poder está entonces disperso y no concentrado en las manos de una elite organizacional. Para otros, como Bacharach y Lawlwe (1980), el poder sólo puede comprenderse ligado a los fenómenos de coalición y de negociación que se observan entre los individuos y los grupos en las organizaciones.

En definitiva, lo que caracteriza el análisis funcionalista del poder organizacional, tanto en su versión elitista como en su versión pluralista, es el hecho de que él nunca está ligado al ejercicio del poder social y que él no es jamás pues colocado en paralelo con la existencia de las clases sociales (Lukes, 1974). El poder se explica únicamente por aquello que sucede al interior de las fronteras de la organización: mientras que el poder se explica por las características excepcionales de los dirigentes y por los límites intelectuales de la masa en los pensadores elitistas, él es visto como el resultado de estrategias y de negociaciones en los autores pluralistas. Ocasionalmente, se liga el ejercicio del poder al medio ambiente, pero se trata en ese caso de elementos del medio ambiente a los cuales se hace referencia solamente en función de la producción de la organización.

LA CULTURA: UNA REALIDAD HOMOGÉNEA

La cultura según Rocher, (1969:88) es definida como⁶⁵:

"{...} un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que, siendo aprendidas y compartidas por una mayoría de personas, o por una pluralidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, a constituir estas personas en una colectividad particular y distinta".

Según Rocher, la cultura cumple tres funciones: una función social, puesto que ella contribuye a formar una colectividad específica de personas que tienen un mismo universo mental, moral y simbólico, y pueden entonces comunicarse entre ellas; una función física, puesto que, por el proceso de socialización, la cultura modela la personalidad con el fin de permitir a los individuos funcionar al interior de una sociedad dada; por último, la cultura favorece la adaptación del hombre y de la sociedad a su medio ambiente y a las realidades con las cuales ellas están conformadas.

Esta concepción de la cultura, salida de los trabajos de Taylor, Kroeber, Kluckhohn, Malinowski o Radcliffe-Brown, es aún ampliamente aceptada por los antropólogos y sociólogos funcionalistas. En lo que concierne al análisis de las organizaciones, el concepto de cultura, en el sentido en el cual nosotros venimos de definirla, fue primero utilizada como variable explicativa de ciertos tipos de organización y de ciertos modos de gestión. De trabajos como el de Abegglen (1958) que trata sobre las relaciones de las características de la empresa japonesa y la cultura en la cual ella está inmersa, y la de Crozier sobre los determinantes culturales de la burocracia francesa (1964) o de la burocracia americana (1980) se sitúan en esta perspectiva. Debemos también mencionar la abundante literatura que puede ser reagrupada sobre el título "Cultura y administración" y que se interesa, en una perspectiva comparativa de la influencia que ejerce la cultura sobre los modos de gestión de la empresa y, últimamente, sobre el desarrollo socio - económico (Weber, 1969; Hofstede, 1978 y 1981).

Recientemente, varios esfuerzos han sido hechos para trasladar a la organización el concepto de cultura social. Asistimos entonces a la emergencia de conceptos tales como **"cultura organizacional"** y de **"sistema cultural de la organización"** (Schein, 1985; Kilman y colaboradores, 1985). Es así como para Firsrotu (1985: 483), el sistema cultural de la organización está compuesto:

"{...} de sedimentos históricos de la organización, de valores inscritos en la organización por sus dirigentes pasados y actuales, de elementos tomados en el medio cultural en el cual ella está inscrita, de especificidades de la industria de la cual ella hace parte y de la tecnología utilizada"

Este sistema cultural está en relación con el sistema socio estructural y con el actor individual que la interpreta y la determina. Entre más rico sea el sistema cultural de la

⁶⁵ Esta cita es tomada del texto original; la traducción fue realizada por el profesor Alvaro Zapata Domínguez, Universidad del Valle.

organización, más participa el individuo en la cultura de la organización y se adhiere a él no solamente sobre la base económica.

Con autores como Pascale y Athos (1981), Peters y Waterman (1983), Deal y Kennedy (1982), Ouchi (1982) y, recientemente, Nadine Lemaitre (1985), los conceptos de "**cultura organizacional**" y de "**cultura de empresa**" se han convertido en conceptos de moda. Como lo afirma Nadine Lemaitre (1985: 19):

"La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Ello significa que cada uno en la empresa, se adhiere a una visión común de aquello que es la empresa, de su rol económico y social, del lugar que ocupe en relación con sus competidores, de su misión frente a sus clientes, de su personal y de sus propietarios. En otras palabras, en estos fines "superordinales", cada uno tiene igualmente una idea precisa de su propio rol en el sistema, de aquello que se espera de él y de la mejor manera mediante la cual él puede responder a esta expectativa".

La cultura es aquí utilizada como una herramienta de gestión que, si es bien manejada, puede asegurar a la organización éxito y resultados eficientes. Peters y Waterman (1983) afirman:

"La predominancia y la coherencia de la cultura son reveladoras sin excepción de la calidad de las mejores empresas".

La cultura organizacional es concebida de manera utilitaria, como un medio que los dirigentes de empresa pueden utilizar para integrar mejor los individuos a la organización y a los objetivos que ella persigue. Esta concepción reposa sobre el postulado de una identidad de puntos de vista y de una armonía posible entre los dirigentes y los trabajadores.

Tendremos que esperar los análisis de la corriente crítica para que sea puesta en cuestión ésta concepción de una cultura única, compartida por todos los miembros de la organización y que parezcan los conceptos de cultura dominante y de cultura dominada. Tendremos también que referirnos a la corriente crítica para que sea acordada una importancia mayor al estudio de las ideologías administrativas que existen dentro de la organización y que sirven a ocultar la realidad organizacional.

EL ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA CORRIENTE FUNCIONALISTA: BENEFICIOS Y LIMITACIONES

La corriente funcionalista ha sido ampliamente dominante en el análisis de las organizaciones. Se concibe la organización como un sistema integrado y en equilibrio. La existencia de fines claros, no contradictorios y compartidos, guía las decisiones estructurales y tecnológicas que la organización debe hacer. La tecnología ejerce mejor una

influencia determinante sobre las estructuras, la división del trabajo se reduce habitualmente a la especialización de las tareas y ella es concebida como una fuente de solidaridad entre los individuos; el poder se reduce a menudo a la autoridad y él responde a la necesidad de coordinación que existe en todo el grupo organizado. Por último, la cultura de la organización suministra a los individuos maneras de pensar y de comportarse a las cuales ellos deben adherir si ellos desean integrarse armoniosamente a la organización.

La corriente funcionalista ha contribuido de manera importante a la comprensión de las organizaciones. De una parte, proponiendo una visión racional de la organización y del agenciamiento de sus componentes, ella ha hecho posible el estudio empírico de las relaciones entre variables organizacionales. Todo aquello que hoy sabemos sobre la influencia de la tecnología sobre las estructuras o sobre la importancia del tamaño en lo que hace referencia a las características estructurales de la organización, se lo debemos, esencialmente a los estudios empíricos. Mientras que los filósofos sociales y los juristas nos habían acostumbrado a un discurso teórico sobre las organizaciones, los estudios empíricos funcionalistas, utilizando ampliamente métodos cuantitativos, nos han permitido adquirir "algunas certitudes" a propósito de las organizaciones.

De una parte, los análisis funcionalistas de la organización han a menudo llegado a tipologías que han sido vistas y se ven aún fuertemente utilizadas para clasificar las organizaciones. Una tipología (y los tipos ideales que la constituyen), es una herramienta racional que si bien presenta límites evidentes, no deja por ello de ser una ayuda preciosa para cualquiera que desee comprender esa realidad compleja y multiforme que es la organización.

Por último, la corriente funcionalista en el análisis de las organizaciones ha sido un sostén importante para este campo de estudio que es la gestión de empresas. Los postulados de equilibrio, de armonía, de consenso y de solidaridad, que están en el centro de la problemática funcionalista, no podrían más que ser atractivos para los analistas de la gestión que, bajo este aspecto, han a menudo reflejado las orientaciones de los propios gerentes.

El análisis funcionalista de las organizaciones presentan también límites importantes. En primer lugar, proponiendo una visión muy racional y ordenada de la organización y de articulación de sus componentes, la corriente funcionalista ha tenido muchas dificultades para integrar a sus análisis lo irracional y el desorden que caracterizan también la vida de todo grupo social. Si los esquemas clasificatorios y racionalistas salidos de los análisis funcionalistas han hecho avanzar nuestro conocimiento de las organizaciones, ello tienen a menudo también un límite para la aprehensión de otros fenómenos organizacionales importantes.

En segundo lugar, la corriente funcionalista en análisis de las organizaciones es fuertemente ahistórica, en este sentido ella se preocupa raramente de explicar como han emergido las formas actuales de organización y sus diferentes características. Este poco interés por la historia ha tenido a menudo por corolario implícito la idea de que las formas actuales de organización continúan existiendo porque ellas son las mejores y que ninguna otra forma de organización permitiría un equilibrio más satisfactorio. Este poco interés por

la historia ha tenido también como consecuencia una gran dificultad para aprender el cambio en las organizaciones.

En tercer lugar, por la importancia que ésta perspectiva da al consenso y por la poca importancia que él da a los fenómenos de poder, la corriente funcionalista ha contribuido a mantener la idea de que la organización es neutra. Es por ello que ésta perspectiva tiene una dificultad para analizar los conflictos que surgen en las organizaciones.

Por último, habiéndose volcado principalmente sobre el análisis de las características internas de la organización y de las relaciones entre la organización, solamente con su medio ambiente económico, la corriente funcionalista ha cortado la organización de la sociedad, de las dualidades sociales que la caracterizan y de las grandes discusiones sociales que tienen consecuencias sobre la organización, sus estructuras y sus procesos. Es a estos límites del modelo funcionalista que la corriente crítica va a dirigirse.

LA VISIÓN CRÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN

La visión crítica por largo tiempo ha permanecido por fuera del campo del análisis de la organización. Es solamente en los años 70 que varios investigadores, especialmente anglosajones, inspirándose en numerosos trabajos salidos del marxismo, del pensamiento weberiano, de la economía política radical y de la etnometodología comienzan un verdadero cuestionamiento de las organizaciones, es decir, una contestación del modelo racionalista dominante. Hasta allí, la teoría crítica había permanecido a las puertas de eso que algunos llaman hoy en día los conocimientos científicos de la administración (Audet y Morin, 1986). Las razones de esta ausencia son múltiples: desinterés relativo del marxismo con relación a la sociología de las organizaciones, prosperidad de la posguerra, totalitarismo de las experiencias socialistas, radicalismo del paradigma crítico y hegemonía del pensamiento funcionalista anglosajón (Séguin y Chanlat, 1983; Desmarez, 1986). Esta ausencia de una reflexión crítica sobre las organizaciones no significa por lo tanto que el pensamiento crítico fuese inexistente. Bien al contrario, nosotros hemos podido mostrar como la reflexión crítica estaba viva en el campo de las ciencias sociales occidentales (Séguin y Chanlat, 1983) pero como, por las razones evocadas antes, estas ideas no habían o poco penetrado el análisis sociológico de las organizaciones, disciplina ampliamente anglosajona por no decir americana.

Hoy en día, si bien esta corriente es aún ampliamente minoritaria, existe el interés por una reflexión crítica sobre las organizaciones que se ha venido afianzando en estos últimos años. La publicación reciente de varias obras, tanto en inglés como en francés, lo mismo que la apertura de ciertas grandes revistas de administración, como *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Review*, a cuestionamientos de esta naturaleza lo testimonian (Aktouf, 1986a y 1986b; Alvesson, 1984; Chanlat y Dufour, 1985; Clegg y Dunkerley, 1980; Guillet y Montoux, 1983; Fisher y Sirianni, 1984; Morgan, 1986; Sainsaulieu, 1985; Zey-Ferrell y Aiken, 1981), nosotros intentaremos entonces presentar la visión crítica de la organización y de sus componentes.

Antes de entrar en materia, nos parece, sin embargo, esencial recordar brevemente aquello que une, a través de su diversidad, los investigadores que pertenecen a la corriente crítica.

A pesar de la heterogeneidad de las perspectivas y de los métodos todos los investigadores que pertenecen a la corriente crítica comparten dos grandes preocupaciones: de una parte, la crítica del paradigma funcionalista dominante que pone el acento sobre todo en el orden, la eficacia y la racionalidad y, por otra parte, el interés por todos los asuntos que giran alrededor de la noción de poder organizacional. Como lo afirman Fischer y Sirianni (1984: 13)⁶⁶:

"De manera general, la perspectiva crítica difiere profundamente de la corriente dominante sobre varios postulados teóricos fundamentales. Cinco temas diferencian la corriente crítica de la corriente funcional: el acento puesto sobre el carácter elitista de las organizaciones, la atención prestada al conflicto de clases, la focalización sobre el poder, como factor primero de la dinámica organizacional, la importancia acodada al contexto socio - histórico de la acción y la utilización de métodos no positivistas".

Esto que no es entonces más que la luz de esta toma de posición teórica, centrada simultáneamente sobre el conflicto, el cambio, la desintegración y la dominación, permite no solamente comprender los análisis críticos de los diferentes componentes de la organización (Burrell y Morgan, 1979; Clegg y Dunkerley, 1980; Séguin y Chanlat, 1983), sino que también es a partir de ellos que uno puede establecer la importancia que esta perspectiva da a cada uno de los conceptos enunciados.

En efecto, entre los componentes, hay algunos que son más importantes que otros. A partir de las definiciones y de los análisis de los cuales se dispone, se puede afirmar que en la concepción crítica, cuatro componentes son considerados como secundarios o aún subordinados, es decir, son ellos los objetivos, las estructuras formal e informal, la tecnología y la cultura; y tres son considerados como principales o mejor dominantes, a saber, la división del trabajo, el poder y la ideología.

LOS OBJETIVOS: EL RESULTADO DE UN PROCESO SOCIOPOLÍTICO

Los objetivos constituyen para muchos la razón de ser de las organizaciones. Nosotros hemos visto que los investigadores que pertenecen a la corriente funcionalista tienen la tendencia de verlo como el elemento unificador de las estructuras y de los grupos al interior mismo de la organización. (Parsons, 1956; Blau y Scott, 1963, Etzioni, 1967). Al contrario, los analistas que pertenecen a la corriente crítica consideran que las organizaciones en tanto que tales no tienen ningún fin, son siempre, como lo muestra el texto de Salaman, los individuos y los grupos específicos que, imponiendo sus puntos de vista a las otras partes que constituyen la organización, por diferentes medios (socialización, cohesión, remuneración, etc.), harán de sus objetivos los objetivos generales

⁶⁶ Esta cita es tomada del texto original; la traducción fue realizada por el profesor Alvaro Zapata Domínguez, Universidad del Valle.

de la organización. En la concepción crítica, el fin de la organización no es entonces más que el objetivo de un grupo de interés; él es el resultado de un proceso político al seno del cual todos los miembros no tienen el mismo peso organizacional. El llamado constante a un fin global de la organización es por otro lado un medio frecuentemente utilizado por el grupo dominante para ocultar sus propios intereses, reafirmar la legitimidad de sus decisiones, de sus acciones y asegurar así el orden organizacional. Es esta la razón por la cual los analistas críticos buscan siempre identificar los intereses de clase, de categorías profesionales, o de sexos que están subyacentes en la fijación y en la búsqueda de objetivos de una organización. El identificar los objetivos reales permite mostrar que el interés general no coincide a menudo sino solamente con el interés particular de una minoría dominante. Este desenmascaramiento no puede hacerse, por otro lado que remitiéndonos la mayoría del tiempo a los objetivos del sistema social global, a su mundo de racionalidad y a la ideología que lo guía (Bendix, 1974; Salaman, 1979; Clegg y Dunkerley, 1980; Clegg, Borchman y Dow, 1986; Sainsaulieu, 1983 y 1985).

LA ESTRUCTURA FORMAL: UNA ESTRUCTURA DE CLASES

Así como para los objetivos, nosotros hemos visto que la formalización de las estructuras constituye para los funcionalistas una característica clave de la organización. Las estructuras permiten en efecto a las actividades, a las funciones, a las tareas, de estar ligadas entre ellas con el fin de que la organización no solamente funcione sino que también logre, en una cierta medida los fines que ella se ha fijado.

Con relación a este punto la corriente crítica no ve las estructuras de la misma manera. La estructura de las organizaciones es ante todo el resultado de una estructura de clases, históricamente dada. La manera entonces como una organización se estructura en una sociedad dada es función, en una gran medida, del modo de estructuración social que existe en ésta sociedad, las transformaciones organizacionales responde a los cambios sociales globales (Salaman, 1979; Clegg, 1981; Fischer y Sirianni, 1984; Clegg, Boreham y Dow, 1986). En este sentido, Clegg escribe (1981: 551):

"Los cambios mayores en la organización del proceso del trabajo están enraizados en la evolución histórica. Ellos emergen como respuestas dadas por los agentes económicos dominantes (coaliciones dominantes) al interior de las organizaciones para cambiar las condiciones de acumulación. Con el fin de establecer condiciones más rentables, estos agentes efectúan reorganizaciones. Nuevos principios son experimentados, ampliamente adoptados y aceptados como reglas. {...} La génesis y la adopción de éstas reglas no se hacen al azar; al contrario, ellas están condicionadas por los movimientos fundamentales de la historia".

A la noción de estructura formal, la corriente crítica prefiere generalmente la noción marxista de procesos de trabajo. Por procesos de trabajo entendemos un proceso que está compuesto de los siguientes elementos: a) el objeto sobre el cual se trabaja; b) los medios con los cuales se trabaja y; c) la actividad humana utilizada en el proceso (Harnecker, 1974). Porque es el proceso de trabajo que determina según ellos mismos las estructuras

organizacionales y no a la inversa (Marglin, 1973; Salaman, 1979; Clegg, 1981; Fischer y Sirianni, 1984). El análisis de las estructuras conduce entonces aquí a una economía política de las organizaciones. Nosotros tendremos en otro lado la ocasión de volver un poco más en detalle sobre ella.

LA ESTRUCTURA INFORMAL: UNA ESTRUCTURA DE RESISTENCIA

En la corriente funcionalista, nosotros hemos visto que las estructuras informales son la mayor parte del tiempo consideradas como un elemento que hay que controlar o aún canalizar en la buena dirección. Una buena parte de las teorías administrativas busca aún controlar lo informal a menudo sinónimo de desorden y de confusión.

Al interior de la corriente crítica, no se tiene la misma opinión. La estructura informal es como un mecanismo protector del cual las categorías dominadas al interior de las organizaciones se dotan para resistir a la dominación y al control de la dirección. Lo informal no es el obstáculo para progresar sino más bien el hecho, como lo escribe Cottureau (1980), "prácticas o maneras de resistencia". Éstas prácticas que existen desde los comienzos de la industria testimonian de alguna manera, ayer como hoy, de la voluntad que tienen los trabajadores de asegurar una cierta autonomía en el trabajo y de salvaguardar un mínimo de bienestar frente a lo arbitrario de la dirección. Dicho de otra manera, lo informal ante todo visto aquí como una estructura de resistencia, casi como una verdadera contracultura (Mantoux, 1959; Marglin, 1973; Linhart, 1978; Cottureau, 1980; Fischer y Sirianni, 1984, Aktouf, 1986).

LA TECNOLOGÍA: UNA VARIABLE INDEPENDIENTE

Después de los escritos de los grandes economistas de los siglos XVIII y XIX y en la fiebre del industrialismo, la tecnología ha llegado a ser para muchos un determinante mayor del proceso colectivo y del bienestar social (Mumford, 1950). Esta idea no ha dejado de tener importante influencia en el campo de las organizaciones donde el determinismo tecnológico, como lo hemos visto, es una idea fuertemente extendida (Woodward, 1965; Smith, 1976).

Para la corriente crítica, la cosa es de otra manera: la tecnología no ha podido nunca ser dissociada del tejido socio histórico en el cual ella está enraizada. Es apoyándonos sobre los trabajos de historia y de sociología de las ciencias y de las técnicas, que nosotros podemos mostrar como la tecnología está lejos de ser siempre neutra, racional y benéfica (Gouldner, 1976; Thuillier, 1982; Whitley, 1984), el análisis crítico de las organizaciones tiende a reafirmar que toda decisión tecnológica es también una decisión social y entonces subordinada a los intereses de clases, de grupos sociales, de profesiones (Marglin, 1973; Braverman, 1974; Marx, 1976, Salaman, 1979; Salerni, 1979; Clegg y Dunkerley, 1980). La tecnología no se resume, por otro lado a un fenómeno estrictamente material (herramientas, maquinaria, instrumentos, etc.); ella puede ser invisible, inmaterial, es decir, simbólica y social, y llegar a constituir en nuestra sociedad científico - técnica un principio

de legitimación del poder (Haberman, 1973; Salaman, 1979; Sainsaulieu, 1983; Berry, 1983).

Por otro lado, la noción de cultura en la corriente crítica no tiene el mismo significado que en la corriente funcionalista. Mientras que para los funcionalistas, la cultura organizacional es el "cimiento normativo" que permite a la organización tener una identidad colectiva, de dar a sus miembros las significaciones de los cuales ellos tienen necesidad y de contribuir a los resultados económicos de la empresa (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1983; Pascale y Athos, 1981; Ouchi, 1982; Lemaitre, 1985; Allaire y Firsirotu, 1984), los investigadores de la corriente crítica, aceptando los fenómenos culturales propios de la organización, consideran la noción de cultura de empresa como una noción por lo menos equívoca, ambigua y discutible (Girin, 1981; Smircich, 1983; Sainsaulieu, 1985; Aktouf, 1986a y 1986b; Morgan, 1986; Degot, 1986; Sievers, 1987). Este cuestionamiento de la noción de cultura de empresa se deriva de dos grandes constataciones: 1) La dificultad de tener una cultura "integradora" y 2) La existencia de numerosas dualidades socio culturales al interior de las organizaciones.

En efecto, como lo muestra el texto de Sainsaulieu, no es fácil construir una tal cultura, de una parte porque se requiere mucho tiempo para edificarla, transmitirla, aprenderla e inculcarla y, de otra parte, porque una organización no constituye nunca un conjunto cerrado sobre sí mismo, la existencia, por fuera de la organización, de una multitud de lugares de aprendizaje y de experiencias limitan esta posibilidad (Sainsaulieu, 1983 y 1985). Por otra parte, las investigaciones sobre el terreno, sean ellas sociológicas o etnográficas, nos revelan una realidad social y cultural que es, lo más corriente, dicotómica y, entonces, lejos de la visión unitaria de los funcionalistas (Weil, 1964; Beynon, 1973; Terkel, 1976; Linhart, 1978; Pfeffer, 1979; Cottureau, 1980; Bouchar, 1985; Aktouf, 1986; Davis, 1985). Porque la organización es un lugar donde la diversidad es la regla: diversidad según la edad, el sexo, la etnia, el medio social de origen, las profesiones. Es a través de estos tejidos de "**subculturas**", algunas veces separadas las unas con relación a las otras, algunas veces interrelacionadas, que las personas viven la organización y se construyen una identidad en el trabajo. La organización es igualmente un lugar donde los intereses no son siempre convergentes. Los conflictos, las divisiones, los antagonismos que pueden surgir en su seno sirven igualmente a delimitar una cultura de otra. Por último todas estas dualidades, estas divisiones, nos revelan que las riquezas de las representaciones simbólicas varían de un medio al otro, de un puesto al otro, de una tarea a la otra. Tenemos que tomar conciencia que la realidad simbólica en el trabajo no está igualmente repartida y no es nunca así de rica que todos los discursos recientes sobre la cultura de empresa lo dejan entender.

Dicho de otra manera, para la perspectiva crítica, si el análisis cultural es esencial a la comprensión de los hombres y de las organizaciones, jamás puede confundirse el discurso sobre la cultura de empresa con la realidad cultural de las organizaciones tal como uno lo puede observar cotidianamente. Porque ésta es una realidad que permanece la mayoría del tiempo heterogénea y dual (Smircich, 1983; Chanlat y colaboradores, 1984; Sainsaulieu, 1985; Aktouf, 1986a y 1986b; Morgan, 1986).

6

LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

En el presente capítulo se aborda la reflexión sobre la enseñanza de la administración a partir de discutir diferentes aspectos relacionados con la formación de los administradores. En primer lugar se aborda la discusión sobre el estado de bienestar y el neoliberalismo. Luego, se presentan algunos elementos del contexto actual para la práctica de la administración en Colombia. A continuación se presentan algunas reflexiones sobre las responsabilidades sociales y humanas de los administradores, acompañado de un llamado a no formar mas administradores patológicos y el llamado a la responsabilidad que deben tener los programas académicos en la formación de los administradores. Finalmente, se plantea como perspectiva de formación del estudiante de pregrado en Administración, el método de la educación des - escolarizada, por ser aquel que le permite interactuar entre la teoría y la práctica, entre la formación académica y la formación para el trabajo.

EL ESTADO DE BIENESTAR Y EL NEOLIBERALISMO

Dos concepciones sobre la organización social de las colectividades humanas dominan actualmente las orientaciones de los gobiernos Nacionales en los diferentes países capitalistas: La del estado de bienestar y la del Modelo Neoliberal; Siendo la segunda la que ha predominado en Colombia en la ultima década del siglo XX y primeros años del siglo XXI.

Debemos recordar que a partir de la década de los años 30, en las diversas sociedades capitalistas de Europa y los Estados Unidos y otras regiones del planeta, se generaliza un Modelo de regulación social, garantizado por la intervención del Estado a través de un régimen de Seguridad Social, Modelo que recibió diferentes denominaciones: Estado de Bienestar o “Welfare State”, Estado Benefactor, Estado Providencia.

El soporte de este Modelo es la construcción de un régimen de carrera profesional basado en la experiencia acumulada en el desempeño del oficio; La regulación social se basa en la existencia de empleos estables con acceso a la Seguridad Social y un asalaramiento de por vida y para toda la población.

En el plano de la Política Económica domina el Keynesianismo con esquemas dirigidos a conformar y proteger los nacientes Mercados Nacionales de los Países Latinoamericanos y dentro de este contexto a favorecer la regulación del trabajo asalariado, con intervención del Estado, basados en Legislaciones Laborales que reconocían como precepto central la desigualdad social entre el capital y el trabajo y la necesidad que el ente público regulara esta desigualdad. Este se convertiría en uno de los supuestos filosóficos del Estado de Bienestar. A través del Keynesianismo, como es suficientemente conocido, se trata de constituir un patrón de capitalismo requerido institucionalmente mediante la intervención del Estado, el cual, como se dijo, se denominara Estado de Bienestar.

En el otro Modelo, El Neoliberal, las políticas que se desprenden de sus premisas emergen de cuatro principios teóricos centrales (Ahumada, 1998 pág115):

- El papel positivo de la desigualdad.
- La discriminación de la función económica y social del Estado.
- La operación del mercado en todas las esferas de la actividad humana.
- La validación del subjetivismo como criterio de verdad.

El dilema resultante de la supuesta oposición entre Libertad e Igualdad ha sido preocupación fundamental de la tradición filosófica Liberal. En esta tradición se han demostrado dos corrientes principales. La primera proviene de John Locke y John Stuart Mill, defiende la preeminencia del individuo y sus derechos sobre cualquier otra entidad. La segunda, presente en los planteamientos de Rosseau, pone el énfasis en la función que tiene el Estado de corregir la desigualdad social. La primera corriente ha sido la predominante y en ella se inscribe el Pensamiento Neoliberal dándole prioridad a la defensa de la libertad individual sobre la búsqueda de justicia social. La desigualdad en la riqueza y el ingreso es defendida como uno de los rasgos gerenciales de la economía de mercado.

Un resultado lógico de los argumentos Neoliberales a favor de la desigualdad es la defensa de la concentración del ingreso en pocas manos. Entre las medidas prácticas que recomiendan está la abolición del impuesto a las grandes compañías, así como del impuesto progresivo. Milton y Rose Friedman sostienen que la exención tributaria a los sectores más ricos refuerza los mercados de capital, estimula el desarrollo de las empresas y promueve una efectiva competencia. En sus propias palabras, los Administradores de Empresas no deben aceptar una responsabilidad social diferente a la de producir tanto dinero para sus acciones como sea posible⁶⁷.

En forma paralela la eliminación de la actividad económica del Estado, el credo Neoliberal pregona la supresión de su función social. Y me pregunto, con Consuelo Ahumada (1988:123):

“Si dentro de la lógica neoliberal, debe abolirse el papel social del Estado, entonces, ¿qué queda para atenuar las penurias económicas de los sectores sociales más necesitados y así preservar el “orden social?”

EL CONTEXTO ACTUAL PARA LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA

Dejo establecido GHANDI, el fundador de la India moderna y libertador de su pueblo, los siete pecados sociales, cuya inscripción han querido sus sucesores dejar para siempre vigente, esculpiéndolos en un monumento conocido en Nueva Delhi como la piedra negra. Estos son:

⁶⁷ Friedman y Friedman (:132) Citado por Ahumada (1998:110)

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

1. Política sin principios
2. Riqueza sin trabajo.
3. Placer sin conciencia.
4. Conocimiento sin carácter.
5. Comercio sin moralidad.
6. Ciencia sin Humanidad.
7. Religión sin sacrificios.

Ningún país industrializado del mundo se ha desarrollado sobre la base de entregar su mercado. Ni los Estados Unidos, ni Alemania ni el Japón. Ni los más antiguos, es decir, Francia e Inglaterra. Todos pasaron por un periodo prolongado de protección del mercado nacional:

En los Estados Unidos, desde finales de la guerra civil, es decir desde 1866 hasta el fin de la segunda guerra mundial a finales de 1945. Con altibajos desde luego, el imperio mantuvo las más altas tasas protectoras del mundo para su mercado nacional.

En Alemania desde la unificación de Bismark y no lo volvieron a abrir hasta finales de 1970.

Sobre el Japón se puede afirmar que la protección del mercado hizo a esa nación. Nos referimos a la reforma MUIJI de 1863 que transformo la historia nipona. Derrotaron a los samuráis, compraron la tecnología, enviaron a sus jóvenes a estudiar y cerraron el mercado. Hicieron capitalismo dirigido por el estado. Por eso Japón fue una excepción en Asia y no fue manejado por las potencias colonialistas occidentales en los siglos XIX y XX.

Francia, que inventó el término, fue proteccionista desde Colbert en el siglo XVIII.

Inglaterra con la revolución de Cromwell dicta el acta de navegación que estableció que toda mercancía debería ser transportada en barcos ingleses. Desde la mitad del siglo XVII hasta 1840.

Estamos hablando de cerca de 400 años de historia de la humanidad. Por eso no es cierto el cuento que le vendieron a Colombia y a las demás repúblicas de América Latina. Que se iban a desarrollar sobre la base de la ducha fría de la competencia extranjera: Ha ocurrido todo lo contrario: la desindustrialización.

La discusión sobre si el país se puede desarrollar abriendo el mercado ha terminado con el absoluto desastre de la producción nacional colombiana y de su mercado. Como lo dijese un diplomático extranjero acreditado en nuestro país: Colombia tiene que escoger entre la paz o el neoliberalismo.

Francisco Weffort ha señalado a propósito del neoliberalismo y de su mecanismo de apertura:

“si los latinoamericanos no estuviesen preparados para lo que viene por ahí, podrán ser transformados en chatarra, no solo alguna de sus máquinas

e industrias sino algunas de sus ciudades, posiblemente regiones y hasta países enteros”.

Vivian Forrester en su excelente libro “El horror económico” nos dice:

“¿Cuándo tomaremos conciencia de que no hay una ni muchas crisis sino una mutación, no de una sociedad sino la mutación de toda una civilización?. Vivimos una nueva era, pero no logramos visualizarla. No reconocemos, ni siquiera advertimos, que la era anterior terminó”

El tránsito a ésta nueva era de la civilización que coincide con un cambio de siglo y de milenio ha provocado una carrera desenfadada en el mundo capitalista que ha significado el derrumbe de paradigmas de sociedad de economía planificada y centralizada, y del Estado del bienestar para dar paso a la economía de libre mercado que no conoce de fronteras ni de autonomías nacionales. Así los países se convierten en simples corregimientos de la “aldea global” regida por los grandes poderes económicos. Desde los años 80, en el marco de la crisis del endeudamiento externo, se impusieron medidas de ajuste estructural por parte del FMI y la banca multilateral que, en el caso colombiano determinó el establecimiento de políticas que dieron paso a un proceso de inversión extranjera y a ampliar el libre mercado, lo que pasa por reducir el papel del Estado en actividades económicas, con sus secuelas de privatización de empresas estatales de los servicios públicos domiciliarios y de la prestación de los servicios de salud, entre otras medidas. Precisamente, uno de los elementos más condenables del proceso de apertura de choque es la idea de que no importan los costos sociales ni el impacto sobre los trabajadores y el mundo del trabajo. Ni la explotación, ni la miseria. El crecimiento y la acumulación y la explotación es lo prioritario, la justicia social vendrá luego. ¡Es decir, nunca!.

A partir del supuesto de que las empresas (Krugman) y los países deben elevar su competitividad para poder participar en la economía global, Colombia realizó la apertura en una sola vía. He aquí algunas constataciones: De un millón de toneladas de alimentos importadas en 1990, el país pasó a importar siete millones en 1999, de las cuales dos millones fueron de maíz (Herrera, 1999; Sarmiento) y un millón de hectáreas se han dejado de cultivar. Lo anterior a pesar de contar con inmejorables condiciones climáticas. Sin embargo, se conoce de un contexto de agricultura subsidiada en los países industrializados del primer mundo.

LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES Y HUMANAS DE LOS ADMINISTRADORES

Diríamos que la responsabilidad social y humana del administrador comienza con la atención que debe brindar a la formación que le imparten en la Escuela o Facultad donde ha decidido adelantar sus estudios. Sin embargo, en su ejercicio profesional, la fijación de los fines y objetivos de la organización, constituyen una prueba de juego. Mintzberg (1983), considera que los fines son “las intenciones que preceden las decisiones y las acciones, los estados de

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

espíritu que incitan los individuos o las organizaciones a hacer eso que ellas hacen”. Para Mintzberg, el fin de una organización se diferencia de su misión en cuanto que el fin define los roles esenciales que una organización cumple en una sociedad dada para la producción de bienes y servicios.

Miremos a continuación algunas reflexiones relacionadas con la responsabilidad social y humana del administrador colombiano:

Incapacidad de los hombres de negocios de convertirse en los líderes de la sociedad (Adam Smith, Max Weber). Pero en nuestro país, es un imperativo que los empresarios que se transforman en administradores, o los administradores que se transforman en empresarios, sean estadistas.

Es responsabilidad de los administradores dar participación a los empleados y trabajadores, entendida ésta como: participación en la información, en la opinión, en la toma de decisiones y en la propiedad. El administrador debe propiciar igual participación de los sindicatos donde ellos existan. Romper con la creencia falsa e infundada de que sólo los propietarios o sus representantes designados, los gerentes, son capaces de administrar, excluyendo a los trabajadores (Burkart Sievers).

Por otra parte, las preguntas fundamentales que centraron la atención de los pensadores clásicos, en torno al origen y distribución de la riqueza, no están en la agenda ni de los economistas, ni de los administradores. Curiosamente, como lo han señalado varios autores, no hay ninguna ley que decida la forma en que se distribuyen las riquezas producidas en la empresa (John Stuart Mill, Heilbroner, Taylor, Fayol). La riqueza se sigue concentrando y la pobreza, la marginalidad y la exclusión aumentan. Los administradores tienen una enorme responsabilidad en ello. Como lo señala Consuelo Ahumada (1997), “Un resultado lógico de los argumentos neoliberales a favor de la desigualdad es la defensa de la concentración del ingreso en pocas manos. Entre las medidas prácticas que recomiendan sus propagadores está la abolición del impuesto a las grandes compañías, así como del impuesto progresivo.

La comunidad de los hombres de negocios tiene una conducta depredadora (Thorstein Veblen, Alain Chanlat, Club de Roma). En lo ecológico. No solo la protección del medio ambiente, sino la no depredación de los recursos. El compromiso con las generaciones futuras. Con el desarrollo sostenible. La capa de Ozono, El efecto invernadero. Las lluvias ácidas. La contaminación de los ríos. La tierra (Citar al Indio americano, Seattle). Preocuparnos por nuestros ríos, las quebradas, los nacimientos de agua dulce, la fauna, la flora. Ustedes que están tan cerca de esa maravilla que es la Sierra Nevada que da nacimiento al hermoso río Guatapurí, nombre que en sí mismo es un poema. Pese a las denuncias de los ambientalistas, los daños que la producción de bienes y servicios está causando al entorno ambiental se siguen mirando solo como externalidades del proceso económico. El nacimiento de niños sin cerebro y parapléjicos, en las zonas de maquila de la

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

frontera mexicano - americana, por causa de las emanaciones de tóxicos desde las industrias situadas allí, se asume como un costo social y nada más⁶⁸.

Es responsabilidad de los administradores no comprar, a cualquier precio, la aplicación de la última moda, del *best seller* del momento. Recordemos la apreciación de Leonard Sayles de que la Administración es cada vez más incapaz de explicar correctamente la realidad concreta de la empresa y los resultados de la investigación de Hosftede muestran como muchas de las teorías centrales del pensamiento administrativo clásico, desde Taylor hasta Likert o McGregor, pasando por Maslow y McClelland, no se aplican a contextos que no sean los Estados Unidos.

La empresa y la forma en que está administrada se considera como una contribución a la perennidad de un orden social y una forma de dominación social dados (Pierre Bordieu, C. Passeron, Charles Bethelheim, Renaud Sainsaulieu). Las teorías de la organización y de la administración son tan solo una forma de hallar medios de hacer más, manteniendo así el poder y pagando menos (Germain Gvichiani, Nina Bogomolova). Es responsabilidad del administrador transformar la organización en un espacio de vida y que no se convierta en un espacio de manipulación de la realidad subjetiva de las personas como lo denuncia Pagés.

Maurice Dufour y Alain Chanlat constatan que la administración no solo está lejos de tener en cuenta lo que las ciencias humanas saben y enseñan, sino que se halla en contradicción con sus hallazgos fundamentales. Señalan que el mundo no estuvo antes tan lleno de administradores profesionales y nunca ha estado tan mal administrado como ahora.

Es responsabilidad del administrador fomentar el nacionalismo y desarrollar una identidad nacional.

Es responsabilidad del administrador fomentar la innovación y el desarrollo.

Es responsabilidad del administrador brindar educación a sus empleados.

Es responsabilidad del administrador generar empleo.

Es responsabilidad del administrador buscar el bienestar de toda la comunidad.

No se concibe una organización sana en una sociedad enferma (Fundación Carvajal).

Es responsabilidad del administrador en las adquisiciones de tecnología (blandas y duras) los entornos humanos y sociales donde ellas van a operar.

Es responsabilidad del administrador conocer e interpretar la cultura de la sociedad en la cual está inmersa la organización que dirige o presta sus servicios. Con frecuencia la cultura del administrador es diferente a la de quienes dirige, que, precisamente, vienen de esa sociedad. Los *científicos de la administración* y los gerentes operan dentro de culturas diferentes y separadas unas de otras (C.J. Grayson). Es responsabilidad del administrador no concebir la cultura de manera utilitaria, como un medio que los dirigentes de empresa pueden utilizar a su

⁶⁸ **Time**, mayo de 1997, citado por Herrera (1999).

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

antojo para alcanzar resultados eficientes. El administrador debe respetar las diferencias, entender que existe una cultura única, compartida por todos los miembros de la organización, que existe subculturas diferentes al interior de la organización. Que no ocurra en nuestras organizaciones lo que Renaud Sainseaulieu advertía:

“Después de la propensión al control del producto, después de la apropiación del control del proceso, el patrón desea apoderarse hoy en día del sistema de valores del trabajador”. (Sainsaulieu).

Es responsabilidad del administrador buscar la armonía, el consenso, pero, también, prepararse para el manejo y resolución de los conflictos que se presentan cotidianamente al interior de las organizaciones como resultado de la diversidad de intereses de los individuos que la integran.

Es responsabilidad del Administrador ser un “Hombre de Palabra”, palabra dada, palabra cumplida.

Para finalizar, Todo administrador debe ser ante todo un humanista (Bolívar). Es responsabilidad del administrador preocuparse por dar sentido al trabajo. Según Argyris, a la Administración le falta lo que él llama *un modelo de hombre*.

Es responsabilidad del Administrador ejercer el poder y la autoridad respetando las características propias de los individuos en las relaciones de trabajo.

Es imprescindible entonces, definir de que clase de humanismo se trata y cuales son los fundamentos Filogenéticos y Ontogenéticos.

NO MÁS ADMINISTRADORES PATOLÓGICOS

No más administradores usureros. Las altas tasas de interés. Los banqueros enemigos de las empresas. Taylor los denunció, nosotros también, como lo han hecho muchos empresarios:

Los bancos enemigos de las empresas. (Vicepresidenta de Servientrega) (Carta del Gerente de Coomeva Bogotá. Carta del Ingeniero químico egresado de Univalle)

El salvamento del sector financiero colombiano se está realizando con un enorme costo público que beneficiará bolsillos privados.

No mas administradores de la seguridad social que no afilian el personal a las Empresas Promotoras de Salud, que no pagan regular y cumplidamente los aportes al Sistema o que practican la elusión en los aportes.

No más administradores responsables de la contratación del personal que los vinculan sin contrato de trabajo o lo hacen con contratos leoninos, que violan las normas legales.

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

No mas administradores corruptos. Tanto la administración de los asuntos públicos como la gestión de las actividades privadas tiene que ser transparente.

La inflación es el peor de los impuestos para los asalariados y debe propenderse por la estabilidad de los precios. Pero, mostrar bajos índices de precios junto a elevadas tasas de desempleo, grave recesión y enorme déficit externo, no debería ser motivo de orgullo para quien funge como el principal administrador de nuestro país: el Presidente de la República.

No mas administradores asesinos de organizaciones (Desarrollar todo lo de Chanlat).

No más administradores cínicos que dicen una cosa y hacen otra. Su discurso no corresponde con sus prácticas.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS PROGRAMAS EN LA FORMACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES

*Solo si los dirigentes son filósofos, la humanidad se salvará.
Ludwing Von Bertalanffy*

Es responsabilidad de las escuelas y facultades de administración formar administradores en lo social y lo humano. Llegar al ideal planteado por Alain Chanlat, parafraseando a Saint Simón, de que la formación de los administradores debe alcanzar un equilibrio entre “la buena administración de las cosas” y el “buen gobierno de las personas”.

El pluralismo epistemológico en la formación de los administradores es un imperativo. Este debe entender el funcionalismo dominante del management americano y europeo pero también las corrientes críticas radicales. Parafraseando a Mao Tse Tung “Que se abran cien flores y cien escuelas del pensamiento administrativo”

El administrador debe tener una formación fuerte en historia, que supere el ahistorismo que ha caracterizado la profesión que raramente se ha preocupado por explicar como han emergido las formas actuales de organización y sus diferentes características. Este poco interés por la historia ha tenido también como consecuencia una gran dificultad para aprehender el cambio en las organizaciones.

Habiéndose volcado principalmente sobre el análisis de las características internas de la organización y la administración, y de las relaciones de estas solamente con su medio ambiente económico, la corriente funcionalista ha separado la organización de la sociedad, de las dualidades sociales que la caracterizan y de las grandes discusiones sociales que tienen consecuencias sobre la organización, sus estructuras y sus procesos (Séguin y Chanlat, 1983). Es a estos límites del modelo funcionalista que la corriente crítica va a dirigirse.

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

En la actual crisis económica, política, social y ética de nuestro país, es necesario un fortalecimiento de la formación gerencial. El país requiere administradores de lo público y lo privado capaces de enfrentar los retos de una crisis económica que no tiene parangón en la historia de la Nación, de dirigir organizaciones en medio de una guerra interna, de superar los desafíos de la globalización de las actividades productivas, comerciales y financieras y asimilar las consecuencias de la tendencia a la aculturización norteamericana en lo que han dado en llamar la “aldea global”.

Es responsabilidad de las escuelas y facultades de Administración, propiciar una reflexión profunda sobre la organización y sus relaciones con el sistema social. El análisis debe superar el estrecho marco de considerar simplemente como entorno todo aquello que es “externo” a la organización y convertirse en un análisis crítico y objetivo de las categorías siguientes: El nivel económico y la política Económica gubernamental; El nivel político y las políticas públicas del Estado; el social y la estructura de las clases sociales; El nivel cultural general y las subculturas regionales de la diversidad cultural Colombiana; El nivel demográfico y los fenómenos de la transición demográfica; El nivel geográfico y la ubicación de la organización en un contexto cercano; El nivel Ecológico y todo lo relacionado con el medio ambiente; El nivel Jurídico y las responsabilidades legales de los Administradores de Empresas.

Desde la perspectiva de los trabajadores, la responsabilidad social y humana de los administradores estaría en su participación en la conformación del más amplio frente de lucha anti-imperialista.

Finalmente, una apreciación sobre los premios Portafolio Empresarial 1999. Es interesante observar que estos fueron otorgados, a empresas, dirigentes, empresarios y en general a personas que de una u otra manera tienen trayectoria de compromiso social y humano en su práctica Administrativa. Por ejemplo, el reconocimiento para el servicio al cliente se le otorga al Metro de Medellín, que desde su entrada en operación, implantó la cultura de servicio como área fundamental. El premio a la innovación se le otorga a Maloka⁶⁹, el centro interactivo de Ciencia y Tecnología, ubicado en Bogotá, y que se ha constituido en un ambicioso proyecto cultural, educativo, tecnológico, recreativo y turístico, que permite a la comunidad acercarse a la ciencia, entender su relación con la tecnología y familiarizarse con los principios básicos que gobiernan los equipos y sistemas que lo rodean. El premio al esfuerzo exportador concedido a Noel, una empresa que desde 1994, ante la perspectiva importante que ofrece la internacionalización de la economía, decide iniciar un proceso lento pero seguro hacia la exportación de sus productos. Al premio a la generación de empleo se hizo acreedor el Instituto Mi Río, un establecimiento público descentralizado del orden municipal, creado en 1992 como plan para recuperar la cuenca del Río Medellín y que se ha convertido en todo un programa de generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida, rehabilitación social y defensa del medio ambiente, a través de ocho programas diferentes, reconocidos mediante un lenguaje específico de la comunidad: parce, vida, alma, paz, reto, amor, salir y padrino. El premio portafolio a la capacitación, otorgado a la aseguradora Colseguros y a la cadena de comidas rápidas MC Donalds, destaca la formación de sus trabajadores en todas las áreas y la calidad educativa

⁶⁹ Maloka: “Para las tribus indígenas colombianas la Maloka es el Universo. Allí esta el ser humano con toda su sabiduría. Es el mito del encuentro, de recreación y descanso, allí en la Maloka cabemos todos”

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

de los programas ofrecidos. El acceso a la tecnología y el reconocimiento del personal para alcanzar cargos de gerencia son criterios que aplican las compañías. El premio al aporte a la comunidad en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida, otorgado a la Corporación Minuto de Dios, que por mas de cuatro décadas ha realizado acciones con el objeto de favorecer a los más pobres, con proyectos de vivienda, programas de investigación y desarrollo rural, proyectos culturales, crédito empresariales, la emisora y su propia universidad. Finalmente, el premio a la mejor empresa se le otorgó a las Empresas Públicas de Medellín (EPM), la empresa del siglo XX, que en más de cuatro décadas ha forjado la más importante infraestructura de Servicios Públicos del país, los cuales se ofrecen con los más altos niveles de calidad, oportunidad y eficiencia y recordemos que se trata de una empresa estatal, con una tasa de afiliación sindical del 99,9 %, incluyendo obreros, empleados, profesionales y mandos medios; sólo los altos ejecutivos no tienen afiliación gremial.

El administrador, el dirigente empresarial, el líder, como ustedes quieran llamarlo, debe tener una visión global, una comprensión total de la sociedad, que le permita actuar localmente, con responsabilidad hacia esa sociedad, principalmente hacia las personas, los grupos y las colectividades.

En fin, los trabajadores esperan que el compromiso social de los administradores vaya mas allá de los límites de acción de su propia organización y trascienda en la conformación del más amplio frente social y político...Que se luche contra la inevitabilidad del modelo económico neoliberal.

Un interesante caso que aporta valiosas lecciones y una posible salida a la crisis de muchas empresas, es el de la empresa Empaques del Cauca, un negocio dedicado a la producción y comercialización de sacos de fique. Hace dos años ésta empresa estuvo a punto de cerrarse. Las pérdidas de los años 96 y 97 superaban los mil quinientos millones de pesos. Fue entonces cuando accionistas y trabajadores se sentaron a negociar una fórmula salvadora: la conversión de pasivos laborales en acciones de la empresa, de forma tal que 164 empleados quedaron con el 71 por ciento de la propiedad del negocio. Una vez los trabajadores asumieron el control de la gestión, los resultados comenzaron a mejorar notoriamente, al punto que en el 98 las utilidades fueron de 794 millones, y este año - en el que casi todas las empresas perderán plata - Empaques del Cauca lleva una ganancia acumulada en los primeros 9 meses de 362 millones. La explicación del positivo cambio es muy sencilla: los empleados accionistas mejoraron sustancialmente su desempeño, sacrificaron prestaciones y prebendas para darle oxígeno financiero a la empresa, cuidan cada peso como si fuera el único, y como ejemplo de compromiso organizacional, trabajan gratis los domingos para poner a punto las máquinas. En resumen, se convirtieron en empresarios, el título más estimulante que pueda tener un trabajador. El hecho de que sus empleados sean dueños obra milagros en la calidad del trabajo. Es que es mucho más poderoso el sentido de propiedad que el de mera pertenencia.

En muchas naciones con economías desarrolladas es común encontrar una participación creciente de los empleados en la propiedad accionaria de las empresas para las cuales laboran. O al menos existen mecanismos de compensación que ofrecen bonificaciones en función de la contribución de sus trabajadores - a todo nivel - a las utilidades en el corto plazo y a la valorización de la empresa en el mediano y largo plazo. Aquí, por miopía de

Capítulo 6– La enseñanza de la administración de organizaciones -

los propietarios tradicionales, estos esquemas son poco comunes y los que existen son muy tímidos.

Es un buen momento para pensar en la opción de intercambiar pasivos y concesiones laborales por acciones. De ésta manera se aliviaría la débil situación financiera de muchas empresas. Y lo más importante, con seguridad, es que el desempeño de su fuerza laboral mejoraría notablemente. Es que no hay mejor incentivo que el trabajar para acrecentar el patrimonio propio. Los salarios seguirán siendo importantes pero el trabajador tendrá en la mira otro elemento de riqueza –sus acciones - que a mediano plazo puede producirle mayores beneficios.

Para el empresario es mucho mejor ceder una parte de sus negocios (a cambio de obligaciones laborales y de futuros desembolsos por prestación de servicios) y tener a sus empleados de socios. Es mejor tener el 70 por ciento de un negocio muy bueno en lugar de ser dueño del 100% de un negocio regular o malo (que incluso puede desaparecer).

La formación en administración en la era de lo virtual

Finalmente, se plantea como perspectiva de formación del estudiante de pregrado en Administración, el método de la educación desescolarizada, por ser aquel que le permite interactuar entre la teoría y la práctica, entre la formación académica y la formación para el trabajo. Este enfoque es teórico – práctico con un énfasis en la vivencia directa del participante en la empresa. La propuesta es que se adopte la Metodología del Aprendizaje Autónomo (MAA), propuesta por Francisco Quiroga Zea y Mónica Barragán Salas de la firma Mediamos F&M Ltda. El MAA conceptualiza y practica siete componentes metodológicos. Estas estrategias metodológicas, íntimamente relacionadas e interactuantes entre sí, son:

Primer componente: El método de casos

La metodología se fundamenta en el desarrollo de CASOS concretos que permitan la aplicación práctica de los conceptos y métodos planteados, apoyándose en la propia experiencia de los participantes. Este método es una de las mejores formas para que la experiencia del adulto se transforme en un recurso para el aprendizaje propio y de sus compañeros de curso. Por lo general los CASOS se desarrollan por grupos que se conforman autónomamente. En el primer modulo se presentará y orientará la metodología para estructurar y desarrollar los CASOS. El desarrollo de los CASOS constituye el eje orientador e integrador de la ejecución del programa. El desarrollo de los CASOS está acompañado de la solución de TAREAS que están diseñadas para complementar aspectos puntuales, principalmente de tipo teórico, que pueden haber sido trabajados en el CASO pero que requieran mayor énfasis y profundidad. Es importante aclarar que no se trata de los casos tradicionales utilizados en las Escuelas de Administración que pretenden sustituir el contacto directo del estudiante con la realidad, por el contrario, se trata de casos que los mismos participantes elaboran a partir de problemas específicos de las empresas a las cuales están vinculados.

Segundo componente: Documentos académicos en hipermedia

El estudio crítico y analítico de los materiales académicos que se han seleccionado y elaborado, deben orientar o guiar el proceso de reflexión, construcción y aplicación de los conocimientos relacionados con la problemática objeto del curso. Es esencial discutir y practicar diferentes enfoques sobre cómo abordar y estudiar los materiales académicos como guías y recursos del aprendizaje autónomo y no tanto como objetos de memorización. Para éste programa los materiales académicos, lo mismo que la guía de aprendizaje para el estudiante, se han dispuesto, con el diseño didáctico adecuado, en un hipermedia.

Tercer componente: Comunicación interactiva y acceso a información técnico - científica

Utilizar progresiva y críticamente los medios modernos de la comunicación interactiva y del manejo sistemático de la información técnica y científica. Éste es un proceso clave para avanzar en la autonomía de aprendizaje, no fácil por supuesto, por muchas razones, pero indispensable para comprender los alcances y limitaciones de estos métodos en las condiciones de nuestro país; es con ellos que se espera superar eficientemente varias de las limitantes de tiempo y distancia que tiene la población adulta que labora.

Cuarto componente: Estilos de trabajo académico

Aplicación de un estilo de trabajo académico que le permita al estudiante adquirir competencias y habilidades en los siguientes aspectos:

- ✓ En el estudio individual independiente. Éste elemento es absolutamente indispensable para que la persona pueda construir sus propios conocimientos e incorporarlos a su estructura semántica.
- ✓ En la conformación y desarrollo de grupos autónomos de estudio (GAES). Este elemento le permite al estudiante, en primera instancia y en forma colectiva, socializar las experiencias y conocimientos de los integrantes de los grupos a través del estudio y discusión de los materiales, del análisis y búsqueda de soluciones a las tareas y ejercicios y de la estructuración y ejecución del CASO. Igualmente busca desarrollar en el estudiante competencias para el trabajo colaborativo en equipo que lo apoye en su aprendizaje autónomo.
- ✓ En la realización de sesiones plenarias o seminarios donde se intercambian y discuten las experiencias y resultados obtenidos en los GAES a través de las diferentes actividades de aprendizaje, particularmente en la ejecución de los CASOS permitiéndole a los estudiantes una ampliación y profundización de los conocimientos y valores que se construyen.

Quinto componente: Tipos de actividades académicas

Combinación adecuada de diferentes tipos de actividades académicas, de acuerdo a las condiciones de tiempo y espacio de los estudiantes (audioconferencias, talleres y seminarios copresenciales, trabajo independiente en grupos e individual, etc.) como se puede observar en el siguiente gráfico.

Categorías de Actividades de Aprendizaje de un Programa Desescolarizado según las limitaciones de espacio y tiempo.

Tiempo (programación) Ubicación Espacial (sitios)	Sincrónica	Asincrónica
Unico	(1) Actividades Copresenciales (seminarios y talleres)	(2) Talleres, laboratorios y prácticas especializadas (individual o por grupos)
Varios	(3) Teleconferencias	(4) Estudio independiente Interactivo de los estudiantes en grupos autónomos de estudio y en forma individual

Un objetivo estratégico de los métodos autónomos es que las actividades de la clase 4 sean las de mayor intensidad y dedicación por parte del estudiante y que las de la clase 1 tiendan a ser las de menor intensidad, pero que siempre existan.

Las actividades de la clase 1 requieren la presencia simultanea de profesores y estudiantes en el mismo sitio, hora y fecha.

Sexto componente: Organización y planificación de las Actividades de Aprendizaje (AA)

Se fundamenta en la organización y planificación de las diferentes Actividades de Aprendizaje (AA) que el estudiante debe realizar en el desarrollo del curso, tanto en forma individual como en pequeños grupos (GAES) o equipos, lo que le implica la adecuada administración de su propio tiempo. Este factor es una de las limitantes más importantes que deben saber manejar los adultos que laboran y estudian simultáneamente. A las actividades copresenciales el participante debe asistir habiendo leído todos los materiales que se le suministren previamente y preparado las Actividades de Aprendizaje que explícitamente se le indiquen.

Séptimo componente: Retroalimentación permanente

Las consultas, la retroalimentación, el seguimiento y la evaluación. Ésta es una estrategia que tiene que ver con la relación más importante del profesor con los estudiantes. Las consultas pueden ser de tipo presencial, telefónico, por correo electrónico o por correo corriente; debe dársele énfasis a éstas últimas. La retroalimentación será efectiva por parte del profesor y del resto de compañeros del curso, si hay una efectiva comunicación entre todos ellos. Es clave la retroalimentación oportuna de los profesores, puesto que demoras en las respuestas hacia los estudiantes afectan los tiempos y planes de trabajo de los mismos. Ligado con los dos aspectos anteriores, está el seguimiento que tiene que hacer el profesor sobre el proceso y el desempeño del estudiante según su plan de actividades, lo que permite que el concepto evaluativo que debe emitir sobre el cumplimiento y la calidad académica de los participantes tenga la suficiente validez.

Conclusión

A manera de conclusión podríamos señalar que un buen programa de formación profesional en administración debería tener como propósitos lo siguiente:

El punto de vista es que la Administración como saber, debe estar constituido de tanta ciencia como sea posible, dada su interdisciplinariedad epistemológica y de tanto arte como sea necesario, dada su naturaleza práctica.

En consecuencia con lo planteado en los capítulos anteriores, el Administrador debe recibir una formación científica interdisciplinaria, en la que se incluyan componentes muy fuertes sobre:

- La naturaleza ontológica del ser humano, las organizaciones y la sociedad.
- La formación axiológica en valores y moral, es decir, sobre el saber ser.
- Los conocimientos científicos de las ciencias sociales, humanas, naturales, matemáticas y físicas, es decir, el saber.
- El entrenamiento práctico, artesanal, en el saber hacer de las *praxis* administrati.

LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

En el presente capítulo se abordan diversos temas relacionados con la investigación en administración de organización en el ámbito colombiano.

Inicialmente discutimos tres estrategias para propiciar la investigación en Administración y Organizaciones. 1) La formación en ciencias humanas; 2) La formación en teorías de la organización y la gestión; 3) El estudio cualitativo de casos.

En segundo lugar se formulan varias actividades que las facultades y escuelas de administración de Empresas deben realizar para desarrollar la investigación en administración: 1) La creación y fortalecimiento de los grupos de investigación; 2) La necesidad de definir y priorizar líneas de investigación. 3) La elaboración de proyectos de Investigación que sean competitivos en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; 4) La dirección de los trabajos de grado de los estudiantes de las Maestrías en Administración de Empresas; 5) La iniciación en la investigación de los estudiantes de los programas profesionales.

El tercer tema trata sobre las diversas estrategias que un programa de administración de empresas debe desarrollar para brindar formación en investigación y propiciar la misma entre estudiantes y profesores: 1) En primer lugar fuerte formación teórica y epistemológica desde los primeros semestres; 2) Formación en metodologías de la investigación; 3) La realización de trabajos de investigación en cursos que tienen componente investigativo; 4) La realización del trabajo de grado.

El cuarto aspecto es una semblanza del Laboratorio Empresarial, una de las principales herramientas investigativas. La presentación del Laboratorio incluye una síntesis de su historia, la evolución de los marcos conceptuales utilizados, los principales métodos pedagógicos utilizados, y los principales logros alcanzados.

El quinto punto trata sobre el Trabajo de Grado, actividad académica que realizan los estudiantes de último año que aspiran obtener el título profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Se presentan los objetivos del mismo y la descripción de las diferentes opciones: Laboratorio Empresarial, Creación de Empresas, Asesoría y Consultoría a Empresarios, Comercio Exterior y Negocios Internacionales, Pasantías y Práctica Empresarial, Monografías, Gestión y Evaluación de Proyectos y Programas y Monografías y Gestión Ambiental.

Finalmente, se presentan los Grupos de Investigación que actualmente han conformado los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, pionera y líder en investigación en administración de organizaciones. Son once grupos que soportan la investigación en el ámbito de pregrado y postgrado. Todos han sido reconocidos por Colciencias y cinco de ellos han sido clasificados, son ellos:

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Grupos clasificados en la categoría A: 1) Previsión y Pensamiento Estratégico; 2) Gestión y Políticas Públicas. Grupos clasificados en la categoría B: 3) Nuevo Pensamiento Administrativo, 4) Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. Grupos clasificados en la categoría C: 5) Mecanismos de Lucha contra la Corrupción. Grupos en proceso de clasificación: 6) Comercio Exterior y Negocios Internacionales; 7) Solvencia y Riesgo Financiero; 8) Humanismo y Gestión; 9) Contabilidad, Finanzas y Gestión Públicas; 10) Calidad y Productividad de las Organizaciones. Grupos nuevos inscritos en Colciencias: 11) Teoría y Ciencia del Marketing. Para cada grupo se nombran sus integrantes, las líneas de investigación y los proyectos en marcha.

A manera de conclusión los autores destacan la importancia de avanzar en la construcción de una propuesta de Programa de Doctorado en Administración para Colombia y los esfuerzos de la Universidad del Valle en este sentido.

En síntesis, necesitamos programas con sólidas bases epistemológicas, lograr este objetivo facilitará el entendimiento de la frágil base científica de la mayor parte del conocimiento administrativo, financiero y contable.

ESTRATEGIAS PARA PROPICIAR LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

En esta parte se discuten tres estrategias para propiciar la investigación en Administración y Organizaciones. 1) La formación en ciencias humanas; 2) La formación en teorías de la organización y la gestión; 3) El estudio cualitativo de casos.

Soy de los que consideran que no hay que estudiar la administración *per se*, sino estudiar las disciplinas de base, fundamentalmente las ciencias sociales y las ciencias humanas. La respuesta a la pregunta ¿Qué investigar?.

Como llegar a una buena investigación, aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuales principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuales criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse, de la lógica del marco teórico. A tal disciplina o saber tal método.
- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador. Aquella que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejada correctamente. Que investigar es en el fondo una decisión ética.

La formación en ciencias humanas

El llamado es, a adoptar en la enseñanza de la administración, la epistemología del buen “gobierno de las personas”, desde la perspectiva interdisciplinaria de las ciencias de la vida y la gestión en que fue presentada en el capítulo tres como la búsqueda de una alternativa a los paradigmas tradicionales, la propuesta consiste en que en el primer año de formación profesional el administrador de organizaciones reciba dos cursos de introducción a las ciencias humanas. El curso de ciencias humanas I se plantea iniciarlo con la discusión sobre la interdisciplinariedad y el desarrollar todos los componentes de la perspectiva filogenética: Origen y evolución del hombre, el estudio del cerebro y del sistema nervioso, la etología y el lenguaje. El curso de ciencias humanas II comprende el desarrollo de los temas de la perspectiva ontogenética: El desarrollo del niño, de la inteligencia y del conocimiento; la vida psíquica y la dimensión afectiva, las relaciones interpersonales, la socialización y la cultura.

La formación y la investigación en teorías de la organización y la gestión

Un programa de administración debe establecer una fuerte formación teórica y epistemológica desde los primeros semestres. Los estudiantes deben recibir los cursos de fundamentación: Teorías de la Organización y la gestión I y II; los cursos de Epistemología General, entre otros. Igualmente cursos de fundamentación específicos de las áreas de énfasis. La estrategia consiste, entonces, en ofrecer bases de epistemología desde el pregrado, de tal manera que rompamos con la fragilidad de las recetas de las áreas funcionales. Creemos que la falta de investigación en las escuelas de administración se debe más a las carencias teóricas y epistemológicas que a la ausencia de apropiación de metodologías de investigación. Afirmamos lo anterior convencidos de que los métodos de investigación en ciencias sociales y humanas, en la cual se inscribe la Administración, se derivan en gran parte de la naturaleza de los marcos teóricos.

La enseñanza y la investigación en este campo deben apuntar a establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios colombianas. Para alcanzar el objetivo general nos debemos plantear e indagar, tanto a nivel del conocimiento epistemológico como en el ámbito de la aplicación práctica, sobre la presencia en las empresas productoras de bienes y servicios colombianas, de las siguientes teorías de la organización y la gestión:

1. La Administración Científica de Frederick W. Taylor.
2. La Doctrina Administrativa de Henry Fayol.
3. El ideal tipo de Organización Burocrática de Max Weber.
4. La Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.
5. Las Ciencias del Comportamiento Organizacional.
6. La Teoría General de los Sistemas Sociales y los Enfoques de Contingencia y Situacional.
7. La Administración por Objetivos, la Planeación Estratégica y la Prospectiva.
8. La Escuela de la Toma de Decisiones Administrativas.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

9. El Enfoque Político del Análisis Organizacional.
10. La Administración Total de la Calidad.
11. La Gestión Cultural de las Organizaciones.
12. La Gerencia de Proyectos.
13. La Reingeniería.
14. El Benchmarking
15. La Subcontratación (Outsourcing).
16. La Organización Virtual.

Para el logro de cada objetivo específico, la investigación debe planearse como producto un documento escrito sobre cada teoría, que debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

1. Introducción general al tema. Definiciones y evolución histórica del concepto, escuela o perspectiva.
2. Aplicación del concepto, escuela o perspectiva en su país de origen. Por ejemplo, la calidad total en el Japón.
3. Marco teórico general. Identificación y descripción de los diferentes paradigmas, enfoques, teorías, metáforas que constituyen el campo del saber. Por ejemplo, los paradigmas funcionalista y humanista-radical de la cultura organizacional.
4. Principios y valores que cada escuela o perspectiva enarbola para sacar adelante su propuesta a nivel de las prácticas administrativas. Por ejemplo, los 14 principios administrativos de Henry Fayol y los diez principios de la calidad de Deming.
5. Técnicas administrativas y herramientas que cada enfoque, escuela o perspectiva ha desarrollado para ser utilizadas por los administradores.
6. La experiencia Colombiana. Presentación de los casos colombianos estudiados y síntesis de las experiencias observadas. Aquí se responderán preguntas como las siguientes: ¿Calidad Total en Carvajal: ha sido posible?
7. Hipótesis y preguntas de investigación. Dado el carácter exploratorio y descriptivo del estudio se plantearán las hipótesis y preguntas que surjan del análisis de los datos, las cuales servirán de punto de partida para futuras investigaciones que pretendan corroborar hipótesis con relación a una organización, tema o variable en particular.
8. Propuesta de los autores acerca de un modelo general de análisis e intervención, en el campo específico de estudio de la respectiva escuela, enfoque o perspectiva, que sirva de herramienta a los administradores para la gerencia del día a día. La idea es producir una guía práctica. Por ejemplo, guía práctica de análisis de la cultura organizacional.
9. Conclusiones. Finalmente, el producto que resulta del logro de cada uno de los objetivos específicos contendrá un análisis sobre las contribuciones y los alcances de la investigación, los límites del estudio y de la perspectiva estudiada y las críticas a la misma.

Finalmente, hay que señalar que, desde el punto de vista epistemológico dos concepciones se enfrentan al interior de las teorías administrativas: La concepción funcionalista, propia del modelo ortodoxo de las ciencias, dominante en ciencias de la administración, y una concepción interpretativa y crítica, que emerge como alternativa a este modelo dominante y que tiene sus raíces en las ciencias sociales y en las ciencias humanas. Se considera que en

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

un programa de enseñanza e investigación en administración debería existir la posibilidad de comparación de los paradigmas existentes, debería darse un ambiente de pluralismo epistemológico.

Actividades de investigación

Planteamos varias actividades que las facultades y escuelas de Administración de Empresas deben realizar para desarrollar la investigación en administración.

La creación y fortalecimiento de los grupos de investigación

Varios hechos hacen ineludible que, en tanto comunidad académica, las facultades, escuelas y programas de administración aborden el problema de dotarnos de un sistema formal que oriente y apoye la investigación:

- En primer lugar, reafirmar la necesidad social de la investigación en Ciencias de la Administración de organizaciones y el cumplimiento de la misión de investigación que la Universidad se propone.
- En segundo lugar, es un imperativo la investigación para justificar la existencia de los postgrados, su auto evaluación, la acreditación de los mismos y la renovación de las licencias de funcionamiento.
- En tercer lugar, la investigación permite mantener la legitimidad de nuestras Escuelas y Facultades, tanto en la enseñanza como en la investigación en Administración, fortaleciendo las relaciones con los pares académicos y proyectándolas ante la comunidad académica nacional e internacional.
- En cuarto lugar los profesores tienen que ser conscientes de que la investigación posibilita el ascenso y la actualización en el escalafón docente. Cada vez mas en los reglamentos profesoriales de las universidades públicas y privadas aparece, se retoma y endurece el requisito obligatorio y no sustituible de la investigación para el ascenso en el escalafón
- Finalmente, en todas las universidades se establece un tiempo, dentro de las actividades laborales de los profesores, para dedicárselo a la investigación. Este llega, en muchas universidades, a un máximo de medio tiempo, que se puede reconocer para investigación durante un semestre. Para que el profesor pueda aprovechar esta oportunidad, las investigaciones tienen que estar formalmente registradas y aprobadas para que los jefes puedan reconocer como carga laboral el trabajo de investigación.
- Todo lo anterior es posible en la medida en que al interior de cada unidad académica se conformen grupos de investigación.

La necesidad de definir y priorizar líneas de investigación

En Colombia hay experiencia empresarial y gremial que está por explicar; tenemos intuiciones, pero no la certeza completa de lo que tenemos y somos. Los programas de investigación en Administración permitirán encausar y consolidar los desarrollos de un nuevo pensamiento administrativo, renovador, que nos conduzca más a una teoría de las especificidades que a una teoría universal de la Administración. En consecuencia, hay que definir áreas prioritarias de investigación que tengan en cuenta los problemas mas sentidos de la sociedad, las organizaciones y las personas que en ella laboran.

La elaboración de proyectos de Investigación que sean competitivos en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Una de las particularidades de Colombia es que la consultoría y la asesoría son la experiencia administrativa de muchos profesores - investigadores; esto los hace particularmente ricos en conocimientos de la realidad social y organizacional, al tener que moverse en diferentes ámbitos. Sin embargo, existe el problema de cómo convertir la consultoría, a bajo costo, en investigación destacada. Los programas o líneas de investigación deben estar inscritos en la política nacional de ciencia y tecnología, contar con financiación. Si no se hacen converger con las políticas nacionales los resultados serán reducidos. En consecuencia, los proyectos de investigación deben ser competitivos dentro del sistema nacional de ciencia y tecnología. Aunque se discute el papel de Colciencias, este instituto sigue siendo el referente obligado en la materia.

La dirección de los trabajos de grado de los estudiantes de las Maestrías en Administración de Empresas.

En lo referente a los trabajos de grado de los estudiantes de Maestría, se plantean dos opciones: La primera es aquella en la cual el estudiante actúa libremente en la escogencia del problema para investigar y bajo la orientación de su director la desarrolla. Esta opción conduce a la individualización y flexibilidad de la formación. En la segunda opción el estudiante se ajusta a parámetros preestablecidos y líneas de investigación "impuestas" por el profesor. Ésta opción conduce a veces al fracaso o abandono pues el estudiante se ve obligado a investigar problemas que no siente o que no tienen relevancia en su medio. Los trabajos de grado deberían permitir el manejo de un tema, de una teoría en un entorno propio de América Latina. Esto es lo que se ha caracterizado como la "tropicalización" de una formación básica rigurosa en un campo del conocimiento administrativo.

Para un estudiante es verdaderamente desagradable sentirse utilizado por los profesores. Esta situación se presenta cuando no se concede ningún crédito en "pa-pers" en cuya elaboración se participa o cuando el estudiante se ve obligado a trabajar en temas que son de interés del profesor, no del estudiante.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Dada la complejidad y amplitud del problema a investigar se hace necesario adoptar diferentes estrategias de investigación que garanticen el logro de los objetivos de la investigación.

La primera de ellas consiste en vincular estudiantes de las maestrías en administración y de la maestría en organizaciones para que realicen sus trabajos de investigación sobre los temas propuestos, es decir, indagar sobre el conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las organizaciones productoras de bienes y servicios del Valle del Cauca. En el mismo sentido, se buscará que estudiantes del programa profesional en administración de empresas realicen su trabajo de grado sobre las temáticas propuestas.

La otra estrategia de investigación complementaria consiste en desarrollar y consolidar, en el seminario de teorías de la organización y la gestión que se ofrece en ambas maestrías, formas de investigación que contribuyan al logro de los objetivos de la investigación. Esto se ha venido logrando de dos maneras: la primera, mediante la elaboración de informes de lectura, aplicados a las especificidades de su organización, que el estudiante presenta en cada una de las sesiones del seminario, las cuales coinciden, aproximadamente, con los objetivos de la presente investigación. La segunda a través de la elaboración del ensayo final del seminario, en el que se le pide al estudiante identificar un tema, especificidad o particularidad de la organización o de la gestión de la entidad en la que trabaja y ubicar esta especificidad dentro de alguna(s) de las perspectivas teóricas estudiadas en el seminario, o como teorías alternativas a ellas, argumentando ampliamente su punto de vista. El ensayo busca que el autor estudie como ha sido, como está siendo, o como sería aplicada la teoría estudiada.

En la perspectiva de la investigación que se propone, los autores de la presente propuesta de investigación han acumulado, en los últimos cinco años, numerosos informes de lecturas y ensayos de investigación realizados por los participantes de las maestrías mencionadas. Es decir, no se parte de cero, dado que los instrumentos para la elaboración de los informes y de los ensayos se han venido perfeccionando.

La iniciación en la investigación de los estudiantes de los programas profesionales

Ofrecer bases de epistemología desde el pregrado, de tal manera que rompamos con la fragilidad de las recetas de las áreas funcionales que el estudiante recibe tanto en el pregrado como en la maestría.

Formación en Metodologías de la Investigación

Históricamente se ha ofrecido el seminario de metodología de la investigación. Este tiene por objeto aproximar al estudiante a las propuestas metodológicas consideradas científicas en sus campos concretos de trabajo, y mirar hasta qué punto dichas propuestas han influido en el desarrollo del pensamiento administrativo y en la práctica misma del Administrador. El ejercicio se realiza mediante la lectura de textos significativos cuyos contenidos plantean diversas y variadas concepciones metodológicas y de aplicación, lo cual permitirá asumir una posición crítica, tanto teórica como práctica. El seminario busca también que los estudiantes puedan planear un proceso investigativo, formalizarlo, definir problemas

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

concretos de investigación, elaborar un marco teórico, formular hipótesis, y delinear materiales y métodos de investigación.

El contenido típico del curso, siguiendo a Aktouf (2000), comprende los siguientes aspectos:

Etapas preliminares:

La idea de la investigación. Se trata del elemento particular que ha hecho germinar el pensamiento de hacer un estudio, de profundizar o de interesarse por alguna cosa precisa.

Los objetivos de la investigación. Luego de la idea de investigación, que es por lo general una visión bastante general, simple e incompleta de lo que se quiere estudiar, es conveniente definir, a grandes rasgos, los principales objetivos perseguidos. Los objetivos principales se deben precisar en términos de la extensión, del alcance, del tiempo, de los medios y de los lugares.

Los límites de la investigación. Se trata de hacer explícito con precisión de dónde se parte y a dónde se quiere llegar. Cuáles son las preguntas que se tratarán, las que no serán tratadas y por qué. ¿Cuáles son las fronteras teóricas, metodológicas y analíticas que el investigador se impone y por qué? ¿Cuáles son los límites relacionados con los medios disponibles como las finanzas, los desplazamientos, las investigaciones de campo, el tiempo de computadora?

El campo de la investigación. El investigador debe delimitar los criterios que servirán para identificar la o las poblaciones de la investigación y al interior de la población, la o las muestras precisas que servirán de base material para el estudio.

El presupuesto de la investigación. Esta penúltima etapa preliminar concierne sobretudo a la factibilidad material de la investigación. El investigador debe formular todas las acciones que tendrá que emprender para realizar su estudio y asegurarse que puede, para cada una de ellas, disponer de los recursos necesarios en términos de tiempo, de disponibilidad de las personas implicadas, de financiación (operaciones como los desplazamientos, la documentación, las encuestas, la transcripción, la reproducción, los envíos especiales).

La lista de operaciones y formalidades iniciales. En toda forma de investigación (y sobretudo en las que implican un trabajo de campo) siempre hay un cierto número de formalidades y de acciones previas que se deben emprender para garantizar, en el plano administrativo y jurídico, la factibilidad de una investigación. Aquí se tratará de proveer un mínimo de garantías del siguiente tipo: Cartas de recomendación y presentación, autorizaciones escritas para efectuar las visitas necesarias, autorizaciones para entrevistar o encuestar, compromisos de ayuda o de facilitar el trabajo del investigador, formalidades de acceso a la documentación necesaria (archivos, documentos, estadísticas).

Etapas intermedia

La factibilidad científica. En el contexto del modelo clásico, necesita pasar por las siguientes seis etapas:

La formulación operativa del problema y los objetivos generales. Por formulación operativa, se debe entender una formulación científica del problema que se quiere estudiar.

La formulación del contexto teórico y el estado de conocimientos sobre el tema. Se trata primero de situar en un campo del saber preciso el tema que se estudiará, así como la manera como se le quiere elaborar.

La formulación de las hipótesis: los objetivos precisos. En esta etapa, la tarea consiste generalmente en efectuar una pre-investigación (con los documentos o en el campo) la cual permitirá la generación de hipótesis debidamente justificadas respecto a lo que se quiere demostrar o descubrir.

La definición y la clarificación de los datos necesarios. Si se sabe casi en detalle que es lo que se quiere mostrar o demostrar, es necesario entonces precisar qué clase de información será necesaria, en donde encontrarla y recolectarla para responder a los objetivos de la investigación.

El método, el campo, el instrumento. Es necesario definir cuales son los procedimientos más pertinentes que se emplearán para recolectar los datos; establecer en dónde se recolectarán, cuáles serán las garantías de representatividad de la muestra o del campo seleccionado, las fuentes escogidas, cuál será el instrumento más adecuado para recolectar los datos (la entrevista, un cuestionario, un test) y por qué.

La recolección de datos, los pre-test y las pruebas piloto. En ésta etapa se procura asegurar, en primer lugar, que el instrumento funcione de forma adecuada, según como se ha previsto y en el sentido de los resultados (indicadores) previstos.

Etapas final

Son las etapas que consisten en extraer conclusiones de los datos que se han reunido. Es propiamente la fase de generación de elementos novedosos y originales que muestran la forma como se han realizado contribuciones a la ampliación del conocimiento o de la comprensión del problema abordado.

La preparación de los datos. Una vez reunidos, los datos brutos (respuestas a un cuestionario, cifras, estadísticas...) deben ser el objeto de un minucioso trabajo de preparación antes de someterlos a tratamiento y análisis.

El análisis de los datos. Como su nombre lo indica, esta etapa consiste en efectuar un trabajo de manipulación y de tratamiento de los datos ya limpios. Puede comprender toda

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

clase de cálculos, reagrupamientos, cruces cuantitativos o cualitativos, manuales o por computadora.

La interpretación de resultados. Es la fase de inferencia, de “encontrar significados” en los resultados obtenidos en la etapa precedente. De acuerdo con la expresión más familiar, se trata de hacer hablar las cifras, los índices y los coeficientes deducidos por el análisis y expresar de manera clara y argumentada, de qué forma estos resultados constituyen un progreso en relación con el punto de partida.

Las conclusiones. Es el aporte propio, total y original del investigador el que debe aparecer aquí.

TRABAJO DE GRADO

El Trabajo de Grado es la actividad académica que realizan los estudiantes de último año que aspiran obtener el título profesional en Administración de Empresas. En la Universidad del Valle, la historia del trabajo de grado se remonta a la década de los años 1970 cuando se ofreció por primera vez el Laboratorio Empresarial. A comienzos de la década de los años 1990 se estructuró el trabajo de grado en la forma que actualmente se ofrece, es decir, una oferta de varias opciones que responde a los desarrollos académicos del programa y a la vinculación de los profesores con el medio empresarial y organizacional de la región. El primer Grupo de Trabajo Académico se conformó en 1993 y desde entonces se han consolidado distintas alternativas de trabajo de grado. Las propuestas que se ofrecen actualmente a los estudiantes del Programa Académico Profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Valle recogen la experiencia de 25 años del Laboratorio Empresarial y de más de una década de trabajo con las diferentes opciones. La contribución de ambas experiencias a la formación en investigación de los estudiantes se presenta en detalle a continuación.

El Trabajo de Grado pretende:

1. Posibilitar el acercamiento e intervención del estudiante en el medio organizacional regional, a partir de procesos de investigación-intervención-acción.
2. La realización de un trabajo académico, individual o en equipo, que facilite la utilización práctica y la integración de los conocimientos, teorías y paradigmas de las disciplinas administrativas.
3. Desarrollar en el estudiante habilidades que le permitan, en el ejercicio de su actividad profesional, apropiarse de la problemática actual que viven las organizaciones en nuestro medio y tener la capacidad para formular propuestas de intervención y cambio que contribuyan al desarrollo de las mismas.
4. Que las actividades desarrolladas tengan impacto en las organizaciones en las cuales se interviene, de tal manera que el programa en su conjunto y cada estudiante en

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

particular contribuyan al logro de la Misión de la Universidad, en la cual se establece que:

*“la extensión, que incluye la asesoría y la consultoría, es una forma como la Universidad interactúa con la sociedad en la búsqueda de solución a sus problemas.”*⁷⁰

Para el logro de lo anterior, el Plan de Estudios ofrece las siguientes alternativas de Trabajo de Grado:

Laboratorio Empresarial, es un proyecto de docencia e investigación en el que se aplica a las organizaciones seleccionadas el proceso de estudio histórico, el análisis de la cultura organizacional, la investigación sobre el contexto, entornos y sector en el que se desarrollan las actividades empresariales y el análisis situacional interno de las mismas, para luego brindarle al grupo de estudiantes la posibilidad de diseñar un proceso de intervención y transformación organizacional en los campos de la planeación estratégica, la calidad total, la toma de decisiones, la administración por objetivos, la reingeniería, la subcontratación, entre otros temas.

Creación de Empresa, busca estimular el espíritu empresarial en el estudiante, formarlo y capacitarlo para que pueda preparar y presentar el plan de negocio para la creación de una empresa, la sucesión en la dirección de una empresa familiar, la reorientación de una empresa existente o el desarrollo de un nuevo negocio en una empresa existente. El objetivo general es que los participantes perciban en la creación de nuevas empresas una nueva posibilidad de desarrollo profesional y de logro de bienestar para él y para su familia. Además de proponer un camino alternativo para responder a nuestra responsabilidad social con Colombia en la generación de riqueza, empleo y en general en el desarrollo socioeconómico del país.

Asesoría y consultoría Empresarial, consisten en dar un servicio de asesoría y consultoría, a los empresarios interesados, con la metodología, orientación y guía del profesor. En esta opción se podrán aplicar los conceptos y técnicas de diferentes prácticas administrativas como la Planeación Estratégica a una pequeña o mediana organización de cualquier sector o actividad productiva. La opción se dirige a: Organizaciones públicas y privadas. Empresas industriales. Empresas comerciales. Empresas de servicios. Pymes. Grandes empresas. ONG's. Esta opción coadyuva a la formación integral del estudiante en los muy distintos campos de la asesoría y consultoría empresarial y contribuye al mejoramiento del desempeño de las organizaciones de la región y el país y a la dirección de las mismas.

Comercio Exterior y Negocios Internacionales, en esta opción el estudiante tiene la oportunidad de ser el artífice de su propio negocio, y su orientación exportadora le abre las fronteras para que su mercado objetivo sea el mundo. El trabajo consiste en llevar a cabo la elaboración de un plan de negocio con base en una idea innovadora y orientada hacia la exportación. El proceso de globalización creciente y sus implicaciones en el desarrollo económico, social y empresarial frente a los retos que impone a nuestro país y a la región,

⁷⁰ Estatuto General de la Universidad del Valle, Artículo 10. Consejo Superior Universitario, enero de 1994.

constituye una realidad a la que la Universidad no puede ser ajena. Se pretende que los estudiantes elaboren planes de negocio para la creación de empresas exportadoras y monografías alrededor de la agenda de investigación del Grupo de Investigación en Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Pasantía Empresarial, permite a los estudiantes admitidos a ella complementar su formación académica con la práctica durante un año en una empresas de la región, vinculándose laboralmente a ellas de acuerdo a un plan de trabajo previamente establecido. La pasantía consiste en una aplicación teórico-práctica de los conocimientos y destrezas adquiridas en el proceso de formación profesional, para el análisis y solución de determinado problema, dentro del campo de la administración de empresas. La pasantía puede orientarse a la sistematización de conocimientos. A la formulación y solución de problemas, realización y evaluación de proyectos de intervención en el área profesional o a la actividad práctica en la solución de problemas en las respectivas disciplinas o énfasis dictados por el Programa de Administración de Empresas.

Monografía de Grado, es una actividad científico-técnica que pretende contribuir al desarrollo del conocimiento de la organización y de la administración, y también a la solución de problemas del medio empresarial colombiano. Surge como una opción práctica y atractiva para aquellos estudiantes que piensan seguir su desarrollo profesional haciendo estudios de postgrado. La monografía se inscribe dentro de un proyecto o una línea de investigación de un profesor de la Facultad, o puede desarrollarse por iniciativa de un estudiante, siempre y cuando encuentre un profesor que la dirija.

Gestión y Evaluación de Proyectos y Programas, implica conocer y aplicar los conceptos teóricos, metodológicos e instrumentales para la evaluación, planeación, organización, dirección y control de recursos para optimizar la realización de los proyectos. Implica la elaboración de la memoria de identificación del proyecto (MIP); los estudios de pertinencia y de prefactibilidad para identificar la mejor opción; el análisis del entorno y de los riesgos del proyecto; producir la memoria de aplicación del proyecto (MAP), realizar los productos/servicios del proyecto según los planes y los términos aceptados (convenidos) con el cliente; terminar el proyecto a satisfacción del cliente y evaluar la realización del mismo.

Gestión Ambiental, pretende relacionar los conceptos teóricos de la administración con las disciplinas de la ecología, ciencias ambientales y otras de carácter socio biológicas. Busca estrechar la relación de los conocimientos básicos de administración con los conceptos fundamentales de la ecología y desarrollar la capacidad analítica para interpretar y tomar decisiones en el campo de la administración ambiental. Explora caminos y señala ejemplos de administración ambiental para aplicarlos al desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de la regeneración de los ciclos biogeoquímicos del planeta, con el fin de establecer directrices administrativas que sean eficientes para la protección del medio ambiente.

EL LABORATORIO EMPRESARIAL

La historia del laboratorio empresarial está ligada al origen del programa profesional en administración de empresas y se remonta a la década de los años 1970 cuando se ofreció por primera vez la simulación de las actividades de una empresa productora de jabones. Desde la década de los años 1980 el laboratorio se ha convertido en un verdadero observatorio de la actividad empresarial de la región; durante varios lustros los estudiantes han estudiado con profundidad varios de los más importantes sectores productivos nacionales, en orden sucesivo: La industria de los aceites vegetales comestibles, del cual surgió el caso de La Industria Productora de Aceites de Palma, Propalma S.A., elaborado por el grupo de profesores del laboratorio empresarial. La industria textil, de la cual surgieron varias investigaciones sobre la historia, la evolución, entornos y crisis de la empresa La Garantía A. Dishington S.A. La Industria de la Pulpa y el Papel también fue objeto de indagación e intervención y producto de estas actividades surgieron diversas investigaciones y publicaciones, entre ellas el Caso Papelcol S.A. Hacia mediados de la década de los noventa el objeto de estudio e investigación del laboratorio empresarial fue la Empresa de Servicios Varios Municipales de la Ciudad de Cali, EMSIRVA E.S.P., en un proceso de docencia, investigación e intervención organizacional ampliamente conocido en la región con resultados positivos para la empresa y el programa de Administración de Empresas.

El laboratorio empresarial ha seguido diversos enfoques de la teoría de la administración, los cuales han obedecido a las corrientes en boga en la administración y a las expectativas propias de los estudiantes y docentes del Programa.

El marco conceptual inicial lo constituyó el enfoque de sistemas el cual:

*"permite considerar la administración como un sistema, compuesto a su vez por subsistemas ordenados e interrelacionados por líneas de dependencia y flujo de información"*⁷¹.

A partir del enfoque de sistemas se planteó en aquel entonces (1975-1980), la creación de modelos que representaran aproximadamente el comportamiento de los sistemas administrativos reales; fue así como se diseñó un modelo global y varios submodelos (mercadeo y ventas, cotizaciones unitarias, compras e inventarios, financiero y producción)⁷². Producto de éste período es el caso de la Industria Jabonera Colombiana S.A., el cual fue elaborado a partir del estudio de varias empresas productoras de jabón ubicadas en el Valle del Cauca. El énfasis fundamental estaba en los aspectos internos de la organización y en la función de mercadeo.

Entre 1981 y 1982, el Laboratorio estuvo orientado por la concepción de la evaluación de proyectos; esto obedeció tanto la necesidad de nuevos enfoques como al imperativo de abrir la metodología a la participación activa de los estudiantes con una mayor participación del grupo de profesores, que se había conformado con características de interdisciplinariedad de acuerdo a las áreas funcionales y las disciplinas básicas de las ciencias sociales y humanas.

⁷¹ Forero, Manuel; Niño, Jorge; Mora, Milton. "Laboratorio empresarial. Metodología para la formación en la administración empresarial", Informe No. 1 Cali, Universidad del Valle, Mimeo, 1978.

⁷² Niño V., Jorge. Laboratorio empresarial. "Metodología para la formación de la administración empresarial". Informe No. 2. Cali, Univalle, Mimeo, 1978.

Resultado de ésta experiencia fue el caso de la empresa Productora de Aceites de Palma S.A. (PROPALMA S.A.) diseñado a partir de todos los estudios de investigación realizados en empresas productoras de aceites comestibles, el cual fue diseñado con la participación de los propios estudiantes, luego de un largo proceso de discusión en el cual se consideraron los más diversos aspectos de un proyecto nuevo.

Aunque de tiempo atrás, en la simulación de las actividades de las empresas, los estudiantes elaboraban la planeación a largo plazo y la planeación táctica, entre otros temas; entre 1983 y 1985 el laboratorio es diseñado y desarrollado en torno a la concepción de la planeación estratégica. Es así como a partir del análisis de oportunidades y amenazas y de fortalezas y debilidades se definían el propósito o misión de la empresa y sus objetivos, estrategias y estructura.

Vienen luego los otros desarrollos, en los cuales se recogen las experiencias anteriores y el laboratorio empresarial se convierte en un verdadero y real laboratorio en el cual los estudiantes investigan la realidad de un sector productivo y de sus empresas, tienen acceso a ellas y sus dirigentes participan plenamente brindando atención a estudiantes y profesores. De esta forma el estudiante vive la situación presente de la empresa, la investiga y formula alternativas de acción, guiado por la teoría administrativa, en la cual se conjugan todos los elementos de la gestión, de tal manera que el enfoque de sistemas, la evaluación de proyectos, la planeación estratégica, la cultura organizacional, la calidad total, la reingeniería, el outsourcing y demás teorías son asimiladas y la práctica administrativa simulada, va más allá, adquiriendo contornos reales en lo que tiene que ver con el hombre como sujeto y objeto de la gestión administrativa.

Son necesarios entonces, para entender esta práctica y aprovecharla al máximo, desde el punto de vista pedagógico, del conocimiento y de la formación en investigación, acceder también a las ciencias sociales y del comportamiento para explicar el fenómeno que finalmente vive el estudiante-investigador-administrador, al que lo enfrenta la realidad administrativa y que va mucho más allá del manejo técnico e instrumental de las áreas funcionales. El laboratorio empresarial se convierte así en una experiencia viviente de la multicomplementariedad del conocimiento administrativo.

El programa Académico de administración de Empresas de la Universidad del Valle, en los diferentes estadios de su historia, ha privilegiado aquellos métodos de investigación que son coherentes con la naturaleza de los objetos de investigación y del marco teórico adoptado.

Métodos de trabajo

En orden de importancia, por su contribución al logro de los objetivos son:

La investigación. En los términos, conceptos, enfoque y etapas planteadas en este mismo capítulo cuando se planteo la formación en metodologías de la investigación.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

La asesoría: Es la orientación brindada por el profesor en el desarrollo del trabajo de investigación. La asesoría es un insumo del proceso de investigación, que permite orientar, recomendar y sugerir caminos de acción, los estudiantes tienen plena autonomía para enfocar su trabajo y definir su propio modelo de análisis. A la asesoría asisten con materiales escritos sobre los cuales gira la discusión con el profesor asesor. Se les ofrece simultáneamente a todos los grupos de trabajo alternativas de profesores asesores y el acceso al total de 40 profesores de tiempo completo y cerca de 100 contratistas especializados en diferentes temas. Los estudiantes pueden acudir a interconsultas con cualquier otro profesor de la universidad, además, reciben asesoría de los funcionarios de las empresas estudiadas. Eventualmente acuden a algún asesor externo. La asesoría se da al nivel de grupos o individualmente.

Los seminarios: Al concluir cada gran tema, se realizan seminarios de trabajo en los que a través de la presentación de los temas por los estudiantes, de reuniones prácticas, juego de papeles, elaboración de informes bajo presión y simulación de un ambiente empresarial para la toma de decisiones, se logra la integración de los temas desarrollados, la nivelación de los diferentes grupos de trabajo y la más amplia discusión colectiva. En ocasiones estos seminarios cuentan con la presencia de dirigentes de las empresas.

El trabajo en grupos: La conformación de grupos de trabajo por parte de los estudiantes permite que las tareas por realizar, las discusiones sobre el tema y la toma de decisiones tengan lugar en un marco donde confluyen personas con diferentes criterios, enfoques y experiencias, en torno a fenómenos administrativos; la discusión enriquece y estimula el trabajo integrado en torno a grupos, generándoles una dinámica propia y una identidad del grupo con la empresa, haciéndola prácticamente suya.

Juego de papeles: Como ya se indicó, en los seminarios cada estudiante se verá responsabilizado por las funciones o acciones particulares de un área de la empresa. Desempeñará su papel en mercadeo, producción, personal o finanzas, o será el gerente de la empresa tomando bajo su responsabilidad el manejo de la misma.

Visita a empresas: En el desarrollo del laboratorio se efectúan visitas a la empresa estudiada y a otras de la misma actividad industrial, estas visitas incluyen empresas ubicadas en otras ciudades.

Como apoyo complementario para el desarrollo de las actividades del Laboratorio Empresarial se cuenta con la logística de la biblioteca y la red de Internet de la Universidad del Valle y los centros de información y documentación existentes en la región, así como el soporte de sistemas y equipos de computación de la universidad, la Facultad y en ocasiones de las propias empresas.

¿Cuáles son los principales logros obtenidos?

En las últimas tres décadas el programa de Administración de Empresas ha derivado importantes lecciones de la práctica académica e investigativa del Laboratorio Empresarial; comentemos algunas de las más importantes:

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

1. El Laboratorio Empresarial es una actividad muy importante para la formación integral de los administradores de empresas que la región y el país necesitan para su desarrollo. A través del laboratorio, integrado al conjunto del plan de estudios, estamos formando líderes para el desarrollo con una visión clara de la realidad económica, política, administrativa y social de las empresas y su entorno y con un conocimiento profundo de la teoría administrativa y su real posibilidad de aplicación en las empresas colombianas. Administradores de empresas fogueados en las prácticas cotidianas de los gerentes como son: el conocimiento de la realidad, el manejo de información y demás habilidades propias de un dirigente.

2. A través del Laboratorio Empresarial, el Programa se ha aproximado al conocimiento de la realidad administrativa de las empresas de la región y al conocimiento de la región misma. El contexto de análisis para el administrador es su propia sociedad, son las empresas cercanas a él y de la región donde vive. La investigación permanente ha ido creando un acervo de conocimientos y de información que han redundado en una mejor docencia y en una mejor formación de los administradores.

3. El Programa de Administración de Empresas ha fortalecido las relaciones empresa-universidad, no sólo a través del contacto directo con los empresarios, sus visitas a la universidad, su vinculación a los proyectos, sino también como presencia de la universidad en la vida socioeconómica de la región contribuyendo al desarrollo del sector productivo y de sus empresas.

4. El laboratorio empresarial ha propiciado la consolidación de un grupo de trabajo académico multidisciplinario, con profesores vinculados a los proyectos de docencia-investigación, formados en la labor de asesorías y consultoría, en grupo heterogéneo comprometido con el desarrollo del conocimiento administrativo, con las características que tienen los países de América Latina y con conocimientos de las especificidades que adquiere la administración en estos países. Este grupo orienta a los estudiantes en los procesos de investigación.

Finalmente, es importante señalar que, desde finales de 2002, el Laboratorio está orientado al estudio, conocimiento e investigación del sector financiero colombiano, de sus dinámicas estructurales y del comportamiento de sus organizaciones.

GRUPOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El Consejo de Facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle ha propiciado, en diferentes momentos, discusiones sobre la investigación en sus diversas dimensiones, teórica, disciplinar, interdisciplinar y aplicada; este proceso, articulado a la acreditación y registro de programas de postgrado y pregrado, ha permitido que se hayan conformado, formalizado y poco a poco consolidado, once grupos de investigación conformados por profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración, todos inscritos en Colciencias, con proyectos en marcha, los cuales realizan actividades de investigación en el ámbito de pregrado y postgrado, estos grupos, los profesores que los integran y las líneas de investigación fueron presentados en público el 27 de febrero de 2003 y ante la comisión evaluadora de la Maestría en Ciencias de la Organización (M.Sc.)

el 4 de marzo de 2003. La información que se presenta a continuación fue tomada de tales presentaciones.

Grupo de investigación Humanismo y Gestión

Investigadores

Álvaro Zapata Domínguez, Ph.D. en Administración (Management) HEC-Montreal, MBA y Economista de la Universidad del Valle. Profesor titular distinguido de la Universidad del Valle. Par evaluador del sistema nacional de ciencia y tecnología de Colciencias. alzapata@univalle.edu.co

Kárem Sánchez de Roldán, M.Sc. en Sociología y Socióloga de la Universidad del Valle. Profesora Asociada de la Universidad del Valle. deroldan@univalle.edu.co

Guillermo Murillo Vargas. M.Sc. en organizaciones y Administrador de la Universidad del Valle. Profesor Asistente de la Universidad del Valle. gumuriva@univalle.edu.co

Mónica García de Otálora, Master of Management Tulane University USA, MBA e Ingeniera Industrial de la Universidad del Valle. Profesora Asistente de la Universidad del Valle. monicag@univalle.edu.co

Augusto Rodríguez Orejuela. MBA de la Universidad del Valle e Ingeniero de la Universidad Nacional. Profesor Asistente de la Universidad del Valle. augusto@um.es

Investigador internacional asociado

Miguel Hernández Espallardo. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Murcia (España). Profesor Titular del Departamento de Marketing de la Universidad de Murcia. migher@um.es

Asistentes de investigación (M.sc.)

Jenny Martínez Crespo. Administradora de Empresas, Universidad de Nariño. jennymc@fayol.univalle.edu.co

Alfonso Rodríguez Ramírez. Administrador de Empresas y Especialista en Alta gerencia de la Universidad Surcolombiana. Especialista en Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad Cooperativa de Colombia. alfonsor@fayol.univalle.edu.co

Gustavo Gómez Flórez. Economista, Universidad del Valle. gustavogomezflores@hotmail.com

Jóvenes investigadores Colciencias 2004-2005

Jairo Antonio Salas P. / Hernán Enrique López A.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Estudiantes M.sc. en Organizaciones

Adriana Aguilera, Diego Mauricio Castro, Alexander Quintero, Carlos Alberto Hurtado, Rubiela Quintero, Horacio Puerta, Milton Flórez, Nelson Rafael Vargas, Pablo Humberto Sarria, Victoria Eugenia González, Juan Carlos Garzón, Sandra España.

Estudiantes Magíster en Administración

Juan Carlos González, Claudia Patricia Marín, Claudia Arbelaez, Ricardo Giraldo, Carlos Campo, Ricardo Oliveros, Fabio Viveros.

Semillero de pregrado

Liliana Primero, Jenny Peláez, Lorena Cuervo, Jairo Salas / Haydn Chaves / Andrés R. Azuero / Diana Yepes.

Antecedentes

Los antecedentes del grupo se inscriben en la tendencia humanista y social que ha caracterizado a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle desde la década de los años 1960, cuando sus aulas acogieron a Peter Drucker y Roderick O'Connor. Enfoque que se desarrolla en los años 1970-1980 con Andrés Sevilla, Leonel Monroy, Hernán Álvarez y Alberto Merlano, entre otros. A partir de los noventa se fortalece la perspectiva con el aporte del Groupe de Recherche Internationale "Humanisme et Gestion" de la École des Hautes Études Commerciales de la Universidad de Montreal, Canadá, fundado por Alain Chanlat, alumno de Maurice Dufour y dirigido actualmente por la profesora Renée Bédard, ambos de HEC-Montreal.

Misión

Producir conocimiento en los campos de la administración, la organización y la gerencia, consultando los contextos locales, regionales y nacionales, desde una perspectiva humanista.

Visión

Consolidar el Grupo Humanismo y Gestión como grupo de referencia reconocido por Colciencias, la comunidad universitaria y la comunidad de investigadores en general, en el ámbito nacional e internacional.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Objetivos y estrategias

1. Consolidar las líneas de investigación del grupo desarrollando los proyectos de investigación, publicando los resultados relevantes y participando del debate sobre el estado del arte de los mismos.
2. Divulgar los resultados parciales y totales de los proyectos de investigación en eventos académicos locales, regionales, nacionales e internacionales.
3. Ofrecer seminarios de formación de investigadores, pertinentes a las líneas de investigación, para los tres programas de Maestría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
4. Impulsar la creación de un Programa Conjunto de Doctorado en Administración para Colombia.
5. Organizar eventos académicos y de investigación a nivel nacional e internacional.

Líneas de investigación

- Cultura Organizacional. Busca establecer las relaciones entre la forma de ser colectiva del hombre, las subculturas colombianas, y la manera como se gerencian y se estructuran las organizaciones asentadas en las regiones correspondientes a esas subculturas. (Coordina: Alvaro Zapata)
- Organización y Management. Está orientada a establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios colombianas. (Coordina: Guillermo Murillo)
- Gerencia Social. Se enfoca a responder a la pregunta: ¿Responden las estrategias administrativas, diseñadas para las organizaciones económico-productivas cuyo fin es la maximización de la utilidad y la ganancia, a las necesidades administrativas y gerenciales de las organizaciones con fines de mejoramiento social, sean éstas públicas, privadas o mixtas? (Coordina: Kárem Sánchez)
- Gestión Humana: Está orientada a identificar la situación actual de la inversión / gestión del Talento Humano en la empresa colombiana. Responde al interrogante ¿Cómo gerenciar el talento humano para desarrollar la competitividad de la empresa? (Coordina: Mónica García)
- Gestión del conocimiento y relaciones ínter organizacionales. Busca identificar los procesos o rutinas que utilizan las firmas para transferir conocimiento/aprendizaje a sus socios de negocios, además reconocer el impacto de dicha transferencia sobre el desempeño de la firma receptora y los factores relacionales que favorecen la transferencia de conocimiento. (Coordina: Augusto Rodríguez)
- Metodología de la Investigación. Se explora la construcción y el avance en el uso de las estrategias cuantitativas y cualitativas, así como una combinación novedosa y coherente entre ellas, para dar cuenta de los fenómenos de gestión y organizacionales asociados a las líneas de investigación del grupo.

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Productos de investigación (2000- 2004)

- 2 tesis de doctorado (A. Zapata y Augusto Rodríguez)
- 2 tesis de maestría (G. Murillo y K. Sánchez)
- 51 Publicaciones (7 Internacionales)
- 12 Ponencias (6 internacionales)
- 38 Trabajos de grado de maestría dirigidos (30 concluidas y 8 en proceso)

Investigaciones terminadas (2000-2003)

Construcción de Capital Social: La experiencia de la Fundación Carvajal. Kárem Sánchez de Roldán.

Empresarios en la historia de Cali. 1900-1940. Jairo Arroyo Reina.

Mito, conflicto y poder. Las relaciones USO – Ecopetrol. 1986-2000. Alvaro Zapata Domínguez.

Análisis organizacional de la empresa de Servicios Varios de Cali, EMSIRVA. Guillermo Murillo V.

Efectos de la transferencia de conocimiento sobre el desempeño en relaciones cliente-proveedor. Augusto Rodríguez Orejuela y Miguel Hernández.

Diversidad cultural, cultura organizacional y estilos de dirección (Alvaro Zapata y Alfonso Rodríguez)

Redes a las que pertenece el grupo

Groupe Internationale de Recherche “Humanisme et Gestion” HEC-Montréal / Red Colombiana de Investigación sobre la Organización y la Gestión / Universidad de Murcia / CLAD / EGEDES (Escuela para la Gerencia del Desarrollo Social, consorcio de 37 instituciones de Cali y el Valle del Cauca) / IESO (Iniciativas en Emprendimientos Sociales) / Banco Mundial / Asociación Internacional de Sociología. Comité de Investigaciones 17: Sociología de las Organizaciones / David Rockefeller Center de la Universidad de Harvard (Contactos Académicos)

Métodos de investigación

El grupo privilegia la elaboración de modelos teóricos, el estudio cualitativo de casos, las estrategias cualitativas de investigación, la triangulación de métodos, entre ellos, la observación directa, participante y la descripción densa, el análisis de documentos, las entrevistas en profundidad y los grupos focales. También las técnicas cuantitativas como la recolección de datos mediante encuestas y el análisis de datos utilizando paquetes estadísticos como el SPSS y el LISREL y cualitativos como el Ethnograph.

El grupo en su interés por tener un contacto directo con el medio, por interactuar con los diferentes actores de la sociedad y buscando tener un papel activo en el desarrollo local, regional, nacional e internacional, ofrece, a la comunidad en general, en sus áreas de investigación y desarrollo, servicios de extensión de consultoría y asesoría, en diferentes niveles de complejidad: cursos y seminarios de actualización y capacitación, asesorías y consultorías, estudios de investigación, estudios de casos, entre otros.

PROYECTOS DE INVESTIGACION FINANCIADOS POR LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y LA FACULTAD EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION (2003-2004)

COFINANCIADO POR EL BANCO MUNDIAL

Aplicación de la batería Instruments of the Social Capital Assessment Tool del Banco Mundial en el Municipio de Ginebra asociado al proyecto de agronegocio uva isabella de la Fundación Carvajal entidad asociada a Egedes. Kárem Sánchez de Roldán

COFINANCIADO POR COLCIENCIAS

Aplicación de las teorías de la organización y la gestión en empresas colombianas. Guillermo Murillo, Álvaro Zapata y Jenny Martínez

FINANCIADOS POR LA VICERRRECTORIA DE INVESTIGACIONES

Diversidad Cultural, Cultura Organizacional y Estilos de Dirección en las empresas colombianas. Alvaro Zapata D.

La Gerencia social y las organizaciones del tercer sector: perspectivas y realidades. Kárem Sánchez de Roldán

La generación de beneficios relacionales por transferencia de conocimiento en cadenas productivas. Augusto Rodríguez y Miguel Hernández Espallardo

Gestión del Talento Humano: Estrategias de competitividad para la empresa Colombiana. Mónica García

PROYECTOS DE INVESTIGACION DE DOCTORADO

Modelo de transferencia de conocimiento en las relaciones ínter organizacionales de marketing. Augusto Rodríguez y Miguel Hernández Espallardo

PROYECTOS DE INVESTIGACION DE MAESTRIA

Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense. Estudio Cualitativo de Caso Molino Roa S.A. Alfonso Rodríguez

Complejidad y Organizaciones. Jenny Martínez

La estructura organizacional de la Universidad del Quindío “Un análisis y diseño estratégico – económico - humano”. Carlos Alberto Hurtado

Las tecnologías de la información y la comunicación y sus relaciones con los demás elementos de la cultura organizacional. El caso del Banco X. Diego Mauricio Castro

Capítulo 7– La investigación en administración de organizaciones -

Surgimiento y evolución del empresario contemporáneo del Huila. Estudio de caso.

Alexander Quintero

Papel del ser humano en la gestión tecnológica para la competitividad de las pymes.

Adriana Aguilera

Toma de decisiones en las organizaciones de educación técnica y superior. Gustavo Adolfo

Gómez

UN DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PARA COLOMBIA⁷³

Los diagnósticos ya jugaron su papel. Ahora se necesitan soluciones. Consideramos, como lo hemos señalado desde hace varios años que este es el momento de crear un programa de Doctorado en Administración para Colombia. Lo anterior porque se considera que en América Latina hay experiencias empresariales y gremiales que están por explicar; tenemos intuiciones pero no certezas aún de lo que tenemos y somos en el campo de la Administración. Uno de los logros por obtener con nuestros programas de Doctorado es el de dar germen a un nuevo pensamiento administrativo, sin ataduras burocráticas que nos permitan atraer nuevas mentes a nuestros programas, a nuestras universidades. Sin embargo, se requiere aprender las lecciones de la experiencia, tanto individuales, como de los programas existentes en la región y en otras latitudes, para no vernos obligados a repetir la historia y evitar caer en el facilísimo, la inestabilidad, la deserción, o decisiones no convenientes sobre la modalidad de los programas.

Varios diagnósticos nacionales e internacionales sobre educación en Administración en América Latina han mostrado que el acentuado crecimiento de la matrícula estudiantil, tanto al nivel de pregrado como de postgrado, no tuvo como contraparte un aumento en el número de profesores de alto nivel, con una formación doctoral. Las condiciones de la mayoría de los países latinoamericanos hacen necesario que para lograr un nivel aceptable de vida, los profesores tengan que acudir a múltiples trabajos, docencia simultánea en varias universidades, consultoría, trabajo ejecutivo, etc. El precio pagado por este multiempleo es muy alto: la débil producción intelectual, tanto en el ámbito de las investigaciones como de los documentos docentes; la casi imposibilidad de actualizar sus conocimientos y de mantener los contactos con sus colegas a escala nacional, latinoamericana e internacional. Todo esto trae consecuencias negativas sobre la calidad de la docencia y la investigación.

Hay que señalar también que en la última década, debido a la falta de recursos, los países latinoamericanos, con contadas excepciones, dejaron de enviar sus profesores a adelantar estudios doctorales en el extranjero. Hoy en día, a todo lo anterior se añade una preocupante brecha generacional en los cuerpos profesorales. Los anteriores hechos indican que no puede postergarse la posibilidad de crear en un futuro cercano programas de Doctorado en los países de América Latina. Si se toma en cuenta el alto costo de los programas de Doctorado, parece más que razonable prestar atención a las experiencias de diferentes programas doctorales en administración que existen en el mundo para incorporar las lecciones, los aciertos inevitables, así como no repetir los errores cometidos, ni eludir los debates epistemológicos contemporáneos que se han planteado en el campo de la administración. Se requiere también dar muestra de originalidad e innovación para que estos programas se

⁷³ Elaborado a partir de las memorias del coloquio internacional: Doctorados en Administración en América Latina: Experiencias y Desafíos. Realizado en la Universidad del Valle, Cali, Colombia, Junio de 1991. Memorias publicadas en 1992 por el Centro De Estudios en Administración Internacional, CETAI, de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal. La recopilación, redacción y edición estuvo a cargo del profesor Álvaro Zapata Domínguez de la Universidad del Valle, con la colaboración de Alain Chanlat, Carlos Dávila y Rubén Darío Echeverri. Y la participación de profesores de diversas universidades de América Latina.

Capítulo 8 - Un doctorado en administración para Colombia -

conciban en función de las características específicas y los problemas particulares de América Latina.

Un Programa de Doctorado en Administración es la fase de formación posterior a la Maestría, en la cual el trabajo del estudiante giraría en torno a un área de especialización y la elaboración de una tesis, concebida como el desarrollo de un proyecto de investigación que aporta al conocimiento de las ciencias administrativas. La anterior constatación permite plantear la discusión sobre los objetivos que se persiguen con un programa de Doctorado. ¿Se trata de formar investigadores?. ¿De formar docentes?. ¿Docentes-Investigadores?. ¿Super especialistas en las áreas funcionales? ¿O formamos académicos generalistas con fuerte formación en las ciencias sociales, soporte fundamental de la teoría administrativa?

Con relación a la contribución de un Doctorado en Administración para la creación científica se afirma que la investigación es necesaria y los programas de Doctorado tienen un efecto multiplicador, dinamizador de la investigación. Aunque, no tener Doctorado no significa no hacer investigación. El Doctorado es para formar investigadores de mejor calidad. En el contexto de América Latina, el Doctorado debería ser un medio para desarrollar una teoría propia de la Administración.

Tenemos que ser conscientes que nuestros programas de Doctorado necesariamente tienen que ser diferentes, dadas las características de América Latina. Sin embargo, se considera que los programas de Doctorado en la región deben, necesariamente, considerar el nivel internacional. Las propuestas de nuevos programas de Doctorado deben ser estimuladas, analizadas críticamente.

LA ORIENTACIÓN

En cuanto a las orientaciones de los Programas de Doctorado en Administración, éstas deben "considerar" la realidad del estado actual de nuestras escuelas y los campos de investigación desarrollados. Así, el Doctorado debe ser producto de la evolución de una masa crítica al interior de cada escuela, de cada universidad. Debe también hacerse la distinción entre el estudiante de Doctorado considerado como un cliente y el estudiante de Doctorado que se involucra en esa masa crítica. En este sentido, el Doctorado no es un fin, sino un medio para hacer investigación. Un Doctorado ideal debe consolidar las líneas de investigación existentes. La existencia de una masa crítica de profesores y estudiantes de tiempo completo que haga posible la creación de una confrontación académica permanente. Donde exista un ambiente de discusión sobre temas relevantes, donde haya intercambio de ideas que se nutran de la interacción entre la escuela y las fuerzas vivas de la sociedad, mediante foros, publicaciones y demás medios de difusión. Además, la existencia consolidada de trabajos de investigación por parte de los profesores. La Facultad de Administración de la Universidad del Valle (Colombia), se plantea el reto de formar una nueva clase empresarial, con una mentalidad diferente, formando administradores que sean capaces de cuestionar los paradigmas de las áreas funcionales. Un programa de Doctorado en Univalle buscaría, por ejemplo, dar respuesta a los cuestionamientos de las áreas funcionales. Univalle tiene los recursos humanos para ello.

LA RELACIÓN ENTRE LA MAESTRÍA Y EL DOCTORADO

Otra consideración importante se refiere a la relación entre la existencia de un buen programa de Maestría y el Doctorado en una institución. Hay escuelas que tienen buenos programas de Maestría. En varias escuelas, la Maestría en Ciencias de la Gestión o en Ciencias de la Organización (M.Sc.) es la fuente natural de candidatos para el Doctorado. En el caso colombiano dos la Universidad del Valle desde 1994 y EAFIT desde 1998, crearon este tipo de programas. El vínculo estrecho entre la Maestría Científica y el Doctorado permite que los estudiantes tomen los cursos de maestría en la perspectiva del Programa de Doctorado. De esta manera, antes de proponer un Doctorado, sería interesante evaluar la posibilidad de tener maestrías que vayan con el Doctorado.

En el cuadro siguiente se presenta una comparación entre la maestría tradicional tipo MBA y la maestría científica (MSC) pueden observarse las grandes diferencias en cuanto a dedicación, objeto de estudio, naturaleza, dimensiones filosóficas, contexto, enfoque, producto, intereses, perfiles, aplicación e intereses a largo plazo.

	Magíster en Administración de Empresas (MBA)	Maestría en Ciencias de la Organización (M.Sc.)
DEDICACION	Tiempo parcial	Tiempo completo
OBJETO DE ESTUDIO	Administración	Organizaciones
NATURALEZA	Interdisciplinar	Inter y Transdisciplinar
CIENCIAS	Ciencia aplicada	Ciencias sociales y humanas
DIMENSION FILOSÓFICA	Praxeología	Epistemología
METODOS	Cuantitativos	Cualitativos
CONTEXTO	Entornos como oportunidades y amenazas	La organización y el sistema social
ENFOQUE	Proceso administrativo estratégico – Areas funcionales	Antropología – Economía – Ciencias Humanas – Sociología
PRODUCTO	Gerentes	Profesores – Investigadores – Asesores

Capítulo 8 - Un doctorado en administración para Colombia -

INTERESES	Técnico – Experiencia personal – Axiología – Competitividad	Investigativo – Autores (Teorías – Ciencia) – Epistemología
	Conocimiento básico, técnicas y herramientas de formación para una aplicación práctica inmediata.	Conocimiento profundo, herramientas teóricas para solucionar problemas más macro-sociales enfocados a un desarrollo y crecimiento humano.
	Revisión crítica: práctica – teoría	Revisión crítica analítica: teoría – epistemología.
PERFILES	Ingenieros, trabajadores nivel ejecutivo (90% trabajan)	Ciencias sociales, docentes, investigadores, asesores, consultores
APLICACIÓN	Desarrollo empresarial específico	Desarrollo organizacional social
INTERESES A LARGO PLAZO	Aplicación práctica. Fin de estudio.	Educación continúa. Doctorado.

LAS MODALIDADES: VIRTUDES Y PELIGROS

Varias son las formas propuestas para implementar Doctorados en Colombia, entre ellas mencionamos: La modalidad de emprender "**Joint ventures**", con universidades del exterior. Esta opción permite combinar el ambiente académico del socio extranjero con la debida atención a la problemática central del medio latinoamericano. Reduce el impacto avasallante del programa doctoral en el exterior, que limita la posibilidad de atender temas pertinentes del futuro de nuestra sociedad y de explorar opciones más acordes a nuestra etapa de desarrollo. Facilita la tarea de conocernos y entendernos mejor como sociedad, sin estar aislados de los centros donde se generan conocimientos de frontera. Requiere identificar los componentes del programa que pueden ser ofrecidos en la región, frente a los componentes ofrecidos en el exterior.

Programa tipo "**sandwich**", en el cual después de una formación en el país, el estudiante viaja al exterior por un período corto (uno o dos años), y regresa a su país a elaborar la tesis.

“Programas conjuntos”, entre Universidades de un mismo país o de varios países. Esta puede ser una opción interesante para las Escuelas de Administración en Colombia. Sobre la colaboración intrainstitucional e interinstitucional para desarrollar el programa de Doctorado, ésta debe favorecerse. Las Escuelas de Administración en Colombia reconocen los avances, pero pocas acciones se hacen para integrar esfuerzos, para establecer verdaderas relaciones de cooperación inter organizacional.

¿POR QUÉ UN PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PARA COLOMBIA?

Son varias las consideraciones acerca de porqué debemos tener un programa de Doctorado en Administración para Colombia: En las escuelas de Administración se mezcla excesivamente la actividad del empresario, del dirigente, con la actividad del investigador. Ofrecer un programa de Doctorado fuerte en investigación (Ph.D.) es una manera de rescatar la disciplina de las personas que no son investigadoras, que no van para la investigación. El Doctorado también permite diferenciar los niveles entre los diferentes programas, de tal manera que no se presente la «polución» que muchas veces se observa en diferentes escuelas. El Doctorado es inevitable como desarrollo de los grupos de investigación y la consolidación de las líneas de investigación al interior de las escuelas de Administración.

El Doctorado no es un fin en sí mismo, sirve para fortalecer pequeños grupos de investigación que son líderes académicos. El Doctorado visto así forma parte de un gran todo. Los programas doctorales son **medios** para incrementar y desarrollar el trabajo de investigación. Por lo tanto, no son fines en sí mismos. La pregunta aquí es, si el pensamiento administrativo en América Latina requiere o no, para su desarrollo, del trabajo de investigación. Y si la respuesta es afirmativa, como creemos que lo es, los programas doctorales se tornan indispensables, como medios para lograr el desarrollo del trabajo investigativo en la disciplina. Es el medio más idóneo que el ambiente intelectual y universitario conoce. La experiencia demuestra que es así, no obstante que eventualmente puedan existir otros caminos.

Debemos tener en cuenta el aporte de las ciencias sociales a la teoría administrativa, pero, también ser conscientes del aporte que la investigación en Administración puede hacer a las ciencias sociales. El Doctorado es útil y de fondo para construir una teoría propia de la Administración en América Latina e investigar sobre los grandes problemas nacionales. La especulación científica desinteresada y la investigación aplicada no se oponen la una a la otra. Los esfuerzos para construir teorías legítimas son indispensables para resolver los problemas de la región y el Doctorado debe contribuir a ello. No podemos darnos el lujo de investigar por investigar. La investigación debe ser sobre asuntos relevantes ligados a los grandes problemas nacionales.

En concordancia con lo anterior, el conocimiento teórico es un problema de fondo, tan de fondo como el problema de la falta de educación, la pobreza absoluta, etc. Precisamente uno de los graves problemas que hemos tenido es la utilización de teorías que utilizan paradigmas que no se adaptan a nuestro contexto. La capacidad de crear, pensar, no es derecho exclusivo de los europeos y americanos, nosotros tenemos que hacer la investigación aplicada, pero, también la teórica. Hace parte de la identidad-dignidad de un pueblo, pensar por sí mismo. En síntesis, se plantea que el Doctorado es la posibilidad de desarrollar un área del conocimiento y, un programa de Doctorado en Administración, contribuiría al desarrollo económico y social del país y permitiría quitarnos las escafandras que llevamos encima en el sentido de que **«Nosotros no somos capaces sin la tutoría del norte»**.

¿PARA QUÉ EL PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PARA COLOMBIA?

Para qué un programa doctoral, por qué un programa doctoral sobre Administración en América Latina, o en otros campos del pensamiento, son preguntas que deben responderse, también, más allá de los necesarios análisis de "rentabilidad", en términos de tasa de retorno. Tenemos la impresión, y la certeza, de que se trata de un asunto de **legitimidad**. Los programas Doctorales, independientemente de sus costos y dificultades objetivas, están en posibilidad de ser defendidos y justificados porque son legítimos en sus fines: desarrollar el trabajo investigativo, el conocimiento por lo tanto de nuestros propios problemas, nuestras especificidades pensando por **nosotros mismos**. El imperativo Kantiano, de pensar por sí mismo, es válido no solo para el hombre, individualmente considerado, sino para los pueblos, como realidades orgánicas colectivas. Si la base del esfuerzo que implica la implementación de un programa doctoral, es legítima, en términos de identidad-dignidad-igualdad-libertad de los pueblos que apuntan a pensar por sí mismos sus propios problemas, abiertos por supuesto al pensamiento universal, cualquier análisis de rentabilidad de la inversión y del esfuerzo debe hacerse sobre el eje de la legitimidad intelectual del proyecto.

Existe el problema de validar externamente los resultados de nuestras investigaciones y publicaciones. Los medios para hacerlo no pueden ser los grandes "journals" pues sus paradigmas no son los que nos conciernen en el sentido de los programas de investigación según el concepto "kantiano" del término. Debemos buscar espacios para publicar en nuestros propios países, crear nuestros propios "journals", fortalecer la revista de CLADEA, la revista de la Getúlio Vargas, etc., y dejar de pensar que sólo se puede publicar en los grandes "journals". El que las revistas sean de calidad depende de los propios académicos.

Las escuelas deben atribuirle más recursos a la investigación, con estímulos que la premien. Buscar la financiación de la investigación considerando el triángulo: Academia-Empresa-Políticos, el cual tiene un impacto práctico de generación de recursos para la investigación. Es difícil a veces "vender" las investigaciones a las empresas; a veces es más fácil a los gremios, hay un efecto acumulativo en ello. Se plantea que las universidades den financiación sólo a aquellas investigaciones que no son financiadas externamente. Lo anterior acompañado de un estricto sistema de recompensas, como por ejemplo: adecuada remuneración y adecuado reconocimiento, tanto simbólico como material. Para que la investigación tenga utilidad social debe tener respaldo y autonomía institucional y ello sólo es posible si hay recursos; si el limitado presupuesto, por restricciones reales va al pregrado, se restringe la investigación. Considerando que tenemos las personas con capacidad para hacer investigación, debemos resolver el problema de cómo integrar institucionalmente los grupos. La capacidad institucional debemos crearla de la nada, como se ha creado el Colegio de México, el Ateneo de Buenos Aires. Debemos intentar tener centros de investigación, programas, etc., que nos permitan tener el espacio para hacer la investigación que América Latina necesita para buscar su desarrollo.

Un ejemplo de que las barreras institucionales se pueden romper, son los coloquios organizados por Alain Chanlat en América Latina⁷⁴, en la búsqueda de un paradigma alternativo al paradigma clásico que explique teóricamente la gestión, más en términos de las particularidades propias de la región que en la búsqueda de una teoría universal o global de la Administración. En torno a esta idea se ha conformado un grupo de investigación, así no tenga una estructura formal. Este grupo podría avanzar hacia una formalización institucional, centro de investigación o cualquier tipo de organización que permita crear los embriones en nuestras escuelas y facultades de Administración que más adelante desarrollen investigaciones. Si entre Latinoamericanos no nos ayudamos las posibilidades de avanzar seguirán siendo limitadas.

¿Cómo formar profesores de carrera?

Doctor significa profesor universitario, por consiguiente, un Doctorado es para formar profesores universitarios. Se plantea la opinión que para la creación de Doctorados no se necesita la existencia de lo que se ha denominado una "masa crítica"; decir esto es no conocer la historia. Los programas se crean haciéndolos, de acuerdo con lo que se desea. El conocimiento científico no sólo viene del Exterior, en América Latina somos capaces de crear conocimiento científico.

La discusión entre formar profesores en el exterior o formarlos nacionalmente aparece como un elemento clave de la discusión y son varios los elementos de ésta. En primer lugar se considera que los estudios en el exterior no garantizan "*per se*" una excelente formación académica e investigativa. Por lo anterior es importante mandar a estudiar en el exterior personas probadas en la actividad docente e investigativa. No obstante se señala que la experiencia de haber vivido en el exterior, compartiendo con todo tipo de situaciones cosmopolitas, "*versus*" las vivencias de tipo parroquial, permiten conocer diversas "maneras de ver el mundo" e inciden sobre la propia; lo anterior está relacionado y contribuye a la creatividad y a la imaginación de la persona.

La formación doctoral debe darse con un fuerte contenido epistemológico, en metodologías de la investigación social y en pedagogía, incluyendo el método de casos.

Uno de los elementos importantes que debe considerarse cuando se hace referencia a la formación de profesores de carrera, está relacionado con las condiciones materiales de vida que la respectiva escuela o universidad debe ofrecer al docente-investigador. En particular, la remuneración económica debe estar al nivel de permitir unas condiciones de vida dignas de la carrera de profesor universitario.

El caso de Colombia ilustra la situación en donde, a pesar de existir recursos, los profesores en las universidades públicas atraviesan una situación particularmente crítica, hasta el punto de amenazar el futuro de la carrera profesoral; no es difícil encontrar profesores cargados de

⁷⁴Se trata de los coloquios: Gestión y sociedad informal, Lima, Perú, 1987. Las especificidades de la Administración en América Latina, Cali, Colombia, 1988. Administración Municipal, Porto Alegre, Brasil, 1989. Doctorados en Administración en América Latina, Cali, Colombia, 1991. Modelos organizativos para América Latina, Ciudad de México, México, 1991.

títulos buscando donde ganarse un peso para completar su salario. El profesor universitario necesita no solamente una orientación académica sino también una orientación vital, de un proyecto de vida.

¿Es financieramente viable un Doctorado en administración para Colombia?

Partimos de la premisa que las escuelas de Administración de Colombia, que están en posibilidades de ofrecer programas de Doctorado tienen los recursos humanos y la infraestructura básica expresada en locales, oficinas, aulas, áreas de estudio, centros de documentación y bibliotecas, centros de cómputo con bases de datos e intercomunicaciones, apoyo de centro de investigación, etc.

El problema del financiamiento de un programa de Doctorado tiene que analizarse considerando tanto las fuentes internas: presupuesto, matrículas, como externas: apoyo de universidades extranjeras con intercambio externo, particularmente norteamericanas, europeas y japonesas.

Las fuentes de financiamiento internas de la propia universidad son los otros programas que subvencionarían parte de los costos de operación del programa de Doctorado. Por ejemplo, de las matrículas del MBA que es un programa rentable en casi todas las escuelas.

El apoyo de las universidades locales de cada país se puede expresar financiando los estudios de sus profesores jóvenes y compartiendo profesores y estudiantes en una fórmula no competitiva, como podría ser el caso de Colombia. En Perú, ESAN está prácticamente sola, por lo que tendría una ventaja de ofrecer un Doctorado para formar profesores-investigadores para la universidad peruana y un número limitado para ESAN a fin de evitar el denominado incesto académico.

Debe buscarse el apoyo de otras instituciones por fuera de la región, bien sean europeas, canadienses, americanas, japonesas, lo cual podría resultar más fácil ya que se evitarían los celos y la competencia entre las escuelas regionales.

Sin embargo, no debe descartarse la posibilidad de ofrecer un programa con la participación de profesores de instituciones tales como IESA, Univalle, INCAE, UniAndes, Católica de Chile, U. de Chile, ESAN, etc. En estas instituciones existe una base de profesores para intercambiar. Podría pensarse en dos años básicos, un año en el exterior y el trabajo de tesis. Sería una especie de "Joint ventures" latinoamericana, para lo cual tenemos la capacidad organizativa para hacerlo y una base de datos en CLADEA que agrupa acerca de 600 profesores.

También existen los "Joint ventures" con universidades americanas. Como es el caso de la Universidad de California en los Angeles (UCLA), con la Universidad de Miami, y otras universidades que tienen interés en este tipo de programas. Debemos aprovechar la euforia que existe con la internacionalización de las actividades económicas y con la globalización de los mercados para impulsar este tipo de colaboración. Mirar los requisitos del AACCB sobre todo para los programas internacionales. Lo anterior a pesar que las miradas

Capítulo 8 - Un doctorado en administración para Colombia -

actualmente apuntan hacia la Europa comunitaria del 93, hacia los países de Europa del Este y hacia el Sudeste Asiático.

La fórmula de "Joint ventures" con universidades norteamericanas, europeas o japonesas, puede plantearse aprovechándose de profesores en año sabático, convenios, o con el apoyo de fundaciones locales o internacionales. En los acuerdos se incluirían aspectos de enseñanza, investigación, publicaciones, consultoría, etc.

En cuanto a las fuentes locales, éstas deben buscarse en las fundaciones nacionales, sector gubernamental, programas de cooperación técnica. Un mecanismo concreto puede ser la creación de una oficina de desarrollo que capte donaciones mediante esquemas creativos.

En cuanto a las fuentes externas, éstas siguen siendo las agencias internacionales tipo AID, ACDI, BID, BM, CEE, etc., Las fundaciones, y la cooperación interinstitucional.

¿Seremos capaces de romper las ataduras?

Considerando los elementos discutidos tenemos que señalar que la respuesta inicial es positiva. Sin embargo, debemos mirar el Doctorado como producto de un desarrollo natural y no caer en la trampa de que hay que tenerlo porque no nos podemos quedar atrás.

Un Doctorado en Administración no puede ser mas de lo mismo, por ello debe marcarse una diferencia cualitativa con la maestría, especialmente con el MBA.

Tampoco podemos caer en la utopía del programa perfecto, y entender que en aquellas Escuelas que se pueda ofrecer un Doctorado tenemos que verlo como un reflejo de nosotros mismos, como un medio para mejorar la investigación y formar nuestros propios profesores, aquellos que serán la generación de relevo.

Tengamos presente que el objeto de estudio de la Administración está en construcción y que debemos abordar el conocimiento de sus especificidades en América Latina. Los estudios doctorales nos ayudarán a combatir el olvido y desprecio por la Administración de aquellas tendencias que consideran que cualquier cosa es Administración y que podemos seguir aferrados a las ataduras propias de la Administración, como las áreas funcionales, el viejo y acartonado proceso administrativo, el anti-intelectualismo que nos rodea en las Escuelas de Administración, etc.

La Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, aparece como una de las pocas en el país que ha pugnado incesantemente por mejorar continuamente la docencia a partir de la investigación que realizan profesores y estudiantes, tanto de postgrado como de pregrado. Recordemos que la Universidad del Valle viene ofreciendo, desde hace cerca de 40 años, el Programa Magíster en Administración, en la modalidad de tiempo parcial, y en diferentes épocas se ofreció de tiempo completo. En esta última modalidad y durante varios años, a finales de los años 1980 y comienzos de los noventa, se impulsó la realización de un Programa Magíster en Administración, cuyo enfoque estuvo centrado en la investigación; esta experiencia fue resaltada en 1992, por la Misión Nacional de Ciencia y Tecnología al recomendar en sus conclusiones "desarrollar estrategias complementarias para la formación

Capítulo 8 - Un doctorado en administración para Colombia -

de investigadores, tales como el fortalecimiento del Magíster de Administración de la Universidad del Valle, en su versión dirigida a formar profesores universitarios e investigadores".⁷⁵ En este sentido, la creación del Programa de Maestría en Ciencias de la Organización (M.Sc.), en 1997, recogió la experiencia del Magíster en Administración y presentó avances fundamentales en el contenido curricular, los métodos de trabajo y las formas de evaluación, diferenciándose sustancialmente de éste (incluso en el nombre del programa), ello sin desconocer la conexión existente entre organización y gestión, pero dando a ésta, o sea a la Administración, al igual que otras disciplinas sociales, humanas y económicas, el tratamiento de teoría que tiene como uno de sus objetos explicativos la organización. La Universidad aspira que los egresados se integren a la comunidad, como docentes, investigadores, consultores o asesores de organizaciones privadas, públicas, sociales y no gubernamentales. Un importante número de profesores del Programa de Administración de Empresas corresponde a egresados de ambas maestrías.

⁷⁵ Informe de la Misión Nacional de Ciencia y Tecnología. Publicado en Rodríguez, Dávila y Romero Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992, p. 79.

APÉNDICE

REFLEXIONES SOBRE LA JORNADA DE AKTOUF⁷⁶

A propósito del ciclo de conferencias programado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y realizado los días 22, 24 y 25 de noviembre de 1997, bajo la brillante conducción académica del profesor Omar Aktouf de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, Canadá -HEC, miembro de un grupo de estudios denominado Gestión y Humanismo, me permito exponer mis apreciaciones con el ánimo de hacerle eco, en la medida de mis posibilidades, a tan importante y pertinente disertación.

Es poco usual en la actual coyuntura, alentada por el sustento ideológico del neoliberalismo con sus huracanados vientos de globalización, apertura económica y privatización del Estado, escuchar propuestas y planteamientos que en aras del equilibrio social, reivindiquen la intervención del Estado como agente clave, garante de la armonía entre el trabajo, el capital y los recursos naturales, factores básicos del proceso de producción.

En su argumentación, el profesor Aktouf, desmitifica el señuelo con el cual los neoliberales venden su propuesta de reemplazar al Estado "ineficiente" por los sectores privados, pues lo que se busca en el fondo es disponer de una sociedad anónima en la cual no existan reglas, o mejor, las reglas de juego sean definidas por los poderosos gremios económicos en dirección a sus mezquinos intereses, y no por el Estado que tiene la misión histórica de velar por los intereses generales de la sociedad. Denuncia que para conseguir legitimidad se apoyan en lo que mencionó como la tiranía del lenguaje o lo que podríamos llamar retórica eufemística: el cuento de la democracia, el mundo libre, la libertad de empresa, la libertad de mercados, la ciencia económica, la racionalidad, la organización científica del trabajo. Estos términos que de manera incesante propaga el discurso neoliberal buscan conseguir reconocimiento general a sus prácticas económicas y sociales. Nadie puede estar en contra de la libertad, de la ciencia económica. El interrogante que surge de inmediato es ¿Libertad para qué y para quién? Libertad para que los emporios económicos sigan aumentando en forma exponencial sus beneficios. ¿Tendrán esas mismas garantías el trabajo y los recursos naturales? Obviamente que no; solo en teoría. Las condiciones en que el trabajador desarrolla su labor, no le permiten moverse libremente en el mercado de trabajo para escoger su patrono; Es una libertad mentirosa. El deterioro del ecosistema por la acción de la producción industrial es una prueba más de que la libertad es un ardid del actual orden económico que permite recompensar al capital muchísimas veces en detrimento de los demás factores. Afirma Aktouf que la perdurabilidad de cualquier sistema económico y el consecuente desarrollo sostenible, no se puede lograr si no es sobre la base de la armonía entre los recursos productivos.

⁷⁶ En memoria a nuestro querido amigo Luis José Mendoza Manjarres (q.e.p.d.), profesor de la universidad popular del cesar, Valledupar, 21 de octubre de 2001

El modo de producción capitalista, especialmente el capitalismo financiero de occidente, establece una relación hegemónica del capital sobre los demás factores productivos, con argumentos que no resisten un análisis elemental. La estratagema que ha permitido legitimar la preeminencia del capital, urdida por el riesgo que éste corre en el proceso productivo, es deletznable ante los convincentes argumentos del académico de HEC; Pues según él, no solo el capital los asume, también la mano de obra y los recursos naturales, a un nivel superior, si hacemos una revisión histórica. Citaba el caso relacionado con la suerte de los obreros que participaron en el montaje del sistema ferroviario en la etapa inicial de la industrialización de los Estados Unidos, acotando con certeza, que no existe el menor vestigio de ellos, en cambio los grupos económicos⁷⁷ de los Ford, los Morgan, los DuPont, los Johnson, los Philip Morris y demás, que datan de esa época no solo existen, sino que ahora son más poderosos. Los efectos letales de la industrialización sobre el ecosistema, ⁷⁸ están a la vista: La contaminación atmosférica (efecto invernadero), contaminación marina, riesgo nuclear, residuos industriales. Son estas evidencias las que demuestran por cuenta de quien van los mayores riesgos en el proceso productivo de la economía capitalista; en consecuencia no se puede seguir engatusando a la comunidad para obtener de ella justificación a las retribuciones múltiples del capital por el "enorme" riesgo asumido, en detrimento de la mano de obra y de los recursos natural

Considero de un valor supremo estas apreciaciones formuladas por un académico de trayectoria, especialmente para profesores y estudiantes de facultades de administración, en muchas de las cuales forman y son formados respectivamente, conforme a los paradigmas de Occidente: reduccionistas, cortoplacistas y excluyentes, propagando a los cuatro vientos la misión del Administrador de Empresas, como la maximización de los beneficios en las unidades productivas, a favor del accionista o dueño del capital. Pienso que éste es un aspecto cardinal en la matriz formativa del profesional de las disciplinas administrativas y económicas. No entender la verdadera dimensión del rol directivo, como un buscador infatigable de la armonía y el equilibrio entre los factores de la producción, implica colocarse en una perspectiva mezquina que no solo reduce el panorama de creación afectando su desempeño personal, sino que genera consecuencias desestabilizadoras para la comunidad, alterando sus posibilidades de convivencia pacífica. Ese planteamiento, hilvanado de la disertación del profesor Aktouf, se refuerza con la comparación que hace entre los resultados económicos y sociales del capitalismo financiero de Occidente, basado en la especulación a través de la bolsa de valores, con Estados Unidos a la cabeza, Francia, Inglaterra, España, y el capitalismo industrial soportado en la productividad y desarrollado por medio del intercambio y a cooperación entre bancos, industriales, sindicatos, gobiernos, etc., liderado por Japón, Alemania, Suecia, Holanda, los países Escandinavos.

En el primer sistema se busca la maximización de beneficios individuales, y el predominio del capital ante los demás factores es apabullante, por eso pueden acumularse fortunas personales astronómicamente escandalosas como las de Bill Gates; en cambio el segundo sistema se aproxima más a un modelo de economía social (sin serlo totalmente) en el que la relación entre los factores productivos es más equilibrada y el objetivo fundamental, no es maximizar ganancias particulares, sino promover el bienestar colectivo, razón por la

⁷⁷ COLLINS Y PORRAS "Empresas que perduran". Norma. Bogotá - Colombia 1995

⁷⁸ BOLAÑOS, Adolfo. "Factor de riesgo ecológico por los procesos productivos presente, en los ecosistemas humanos. Revista Avance en Medicina Social. Departamento de Medicina Social. Universidad del Valle 1994

cual según Aktouf, en ninguno de estos países se encuentran esos contrastes tan dramáticos entre los que tiene mucho y los que tiene poco, no hay Bill Gates en Holanda, ni en el Japón, ni en Suecia.

Pese a que Estados Unidos sigue siendo la primera potencia económica del mundo, es evidente que la voraz contaminación expedida por su sistema industrial (junto con sus socios), tiene en vilo al ecosistema mundial, y las inmensas desigualdades sociales que fomenta la lógica de su accionar, lo mismo que la opresión y explotación de los pueblos, bases sobre las cuales construye su hegemonía, no le auguran a largo plazo un futuro promisorio. Ya los estragos de su profunda crisis, amenazan con desplazar el liderato a países como Japón y Alemania cuyos modelos de producción se perfilan hacia la cooperación, el equilibrio social y el bienestar de la comunidad, más que al crecimiento exponencial de los conglomerados particulares.

Dice el Profesor Aktouf, que hace unos cuatro (4) siglos antes de Cristo ya el filósofo griego, Aristóteles había establecido en forma diáfana y contundente la diferencia entre la Khrematística y la Economía, con una vigencia proyectable a los dos (2) modos de producción descritos. La primera es la búsqueda individual del dinero para beneficio personal, enfoque que asiste al sistema capitalista de Occidente, a través de la administración, convertida en su instrumento o herramienta. La segunda, en cambio, la economía, contiene una dimensión ética que tutela la relación entre las personas involucradas en el proceso; su finalidad se orienta a la búsqueda de la riqueza para el bienestar colectivo, con el concurso de la administración cuya misión y naturaleza responde a intereses de carácter general; ésta definición se aproxima más al funcionamiento del capitalismo industrial que lideran el Japón y Alemania.

De lo anterior se puede deducir que en Occidente, el ámbito de la ciencia económica es reducido deliberadamente a la Khrematística y el papel de la administración es instrumental, pobre y simplista.

A mi juicio, entre los dos sistemas hay diferencias importantes; es indiscutible que en el capitalismo industrial, el modo de producción es más armónico, más humanista, más respetuoso de la naturaleza, sin que por ello se interpreten como modelos totalmente distintos, a la postre la concepción ideológica de ambos gira alrededor de premiar al capital en perjuicio de los demás factores productivos, así en uno se dé en mayor grado que en otro, esa supremacía la evoca su razón social: CAPITALISMO, y es ese el sentido de su denominación, por eso no se llama ni laborismo ni naturalismo.

Dimensionar las particularidades de los sistemas en esa dirección, puede ahorrarnos equívocos y sorpresas, cuando nos enteramos de problemas muy serios en el capitalismo industrial que creíamos propios solamente del capitalismo financiero. Por ejemplo, el modelo de Administración Japonesa⁷⁹ deslumbró al mundo, especialmente a Occidente, por sus magníficos resultados que daban cuenta de su extraordinaria consideración del factor humano: empleo vitalicio, respeto a la antigüedad, trabajo en equipo y círculo de calidad, decisiones colectivas etc. No obstante, últimamente han trascendido una serie de

⁷⁹ HERMIDA y SERRA. "Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Macchi, 3ª edición. Buenos Aires - Argentina 1991.

hechos preocupantes por demás, dado que desvirtúan su filosofía inicial (es posible que algunos sean fruto de campañas de desinformación): Manipulación de los sindicatos por los patronos, inexistencia de espacios para el disfrute de la familia y por tanto carencia de vida privada de los trabajadores, trabajo excesivo con jornadas laborales de 12 horas diarias en algunas empresas, bajos salarios, índices escalofriantes de muerte de jóvenes Japoneses agobiados bajo la coyunda del trabajo sin medida, lo que se conoce como Karoshi o muerte por exceso de trabajo (se estima que anualmente mueren 10.000 jóvenes por esta causa). Todo ello constituye un panorama sombrío que contrasta la excelencia de las compañías Japonesas con el desmoronamiento de los trabajadores. Estas inquietudes le fueron planteadas al profesor Aktouf en el transcurso de su disertación, respondiendo él, que todo tenía un costo, pero no le cabía la menor duda que los mayores costos estaban por el lado de la Administración de Occidente, ese índice de mortalidad era superior en este sistema y dando por cierto algunos hechos en el Japón, no eran comparables con la explotación despiadada del capitalismo americano a tres continentes enteros. Explicaba además, que había toda una estrategia montada de desinformación para desprestigiar los logros del modelo Japonés y que los nipones no hacían absolutamente nada por desmentirlo.

Al respecto pienso, que aunque suenan convincentes los argumentos del profesor Aktouf, surgen algunos interrogantes, por ejemplo ¿está el Japón exento de responsabilidad en la explotación inmisericorde de tres continentes, cuando su emporio industrial está enclavado en el corazón mismo de la industria americana y diseminado en casi todos los países del mundo? ¿Qué interés puede tener un semanario Belga (Difusor de algunos de los hechos denunciados), vinculado a la órbita del capitalismo industrial, en desprestigiar los logros del modelo Japonés?

El incremento de la riqueza mundial, en los últimos tres siglos (XVIII, XIX, XX), según Aktouf, ha aumentado de manera exponencial y se ha multiplicado aun no se sabe por cuánto; para la economía occidental ese crecimiento constituye la noción de progreso y desarrollo, así lo concibe el neoliberalismo, claro, con la única óptica que posee, la dimensión material, desconociendo el aspecto espiritual (bienestar). Pero la pobreza y el desempleo también han crecido de manera dramática (la distancia entre los que tienen menos y los que tienen más era menor en el siglo XV), significa entonces que el incremento exponencial de la riqueza mundial se ha orientado a robustecer patrimonios individuales, valiéndose de la tecnología actual, obsesivamente dirigida a aumentar la producción con el menor número de trabajadores posibles, evitando a toda costa la intervención del Estado (pues según Hayeck y Friedman, representantes del neoliberalismo, la libertad de mercados es incompatible con la justicia social).

Lo aflictivo para quienes estamos vinculados a la disciplina administrativa, es observar el rol que ha desempeñado en este proceso generador de profundos desequilibrios e inestabilidad social: desarrollar la retórica para justificar la pobreza, la iniquidad y la destrucción de la naturaleza. Ojalá que la gravedad de esa apreciación, permita crear conciencia acerca de la necesidad de imprimirle a la administración moderna, profundos cambios para colocarla en la dimensión histórica que reclama la comunidad mundial, ávida de formas de producción más armónicas y equitativas en la distribución de las riquezas. Mientras crece la riqueza, aumenta también la pobreza y la miseria en el mundo; lo cual

demuestra el fracaso del capitalismo como sistema económico y político para regir los destinos de las naciones que hoy se alinderan bajo su concepción. La comunidad Internacional le ha hecho eco resonante al estrepitoso desplome del socialismo soviético a partir de 1990, por haberse convertido en un sistema ineficiente en la conducción económica, coartador de las libertades individuales y proclive a los detestables privilegios de la burocracia estatal. Pero si comparamos, proporcionalmente, los estragos del capitalismo salvaje en materia social y ecológica, no a un bloque de países como el caso de la URSS, si no a tres continentes, la estampida de su desmoronamiento debería ser incontenible, pese a los esfuerzos grotescos del neoliberalismo, que lejos de evitar su caída la acelerará, dada su brutal dinámica en favor de la opulencia de las minorías y en contra de la generación de bienestar para las grandes mayorías oprimidas por el hambre y la miseria.

¿Y si no ha podido el socialismo ni el capitalismo, cuál es la alternativa? Considero que en la respuesta a este interrogante encontramos la brillantez de la disertación del académico Argelino - Canadiense. Un sistema que tenga la grandeza y la sabiduría de erigirse en forma armónica y equilibrada sobre los tres pilares que sostienen a cualquier modelo productivo: mano de obra, capital y recursos naturales, sin tendencias excluyentes. Así lo indican los importantes logros de países que tienen apenas esbozos aproximados hacia este paradigma ideal (Suecia, Alemania, Holanda y otros). Y esta es la fuente para que la Administración como disciplina nutra sus fundamentos filosóficos y estructure sus bases formativas; es hacia esa dirección que debe orientarse el proceso de cambio de esta área del conocimiento sino quiere sepultarse con el capitalismo.

LUIS JOSE MENDOZA MANJARES

Estudiante programa Magíster en Administración de Empresas (Promoción 13, 1997)
UNIVERSIDAD DEL VALLE. Profesor asistente Universidad Popular del Cesar

REFERENCIAS

- AKTOUF, Omar (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998 para la segunda edición en español.
- AKTOUF, Omar. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec et Montréal, Presses de l'Université du Québec et Presses HEC.
- BÉDARD, Renée (1993). *Le rencontre de la philosophie et du management*. Paris, ENAP, 1993.
- (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- (1999) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 1. Le losange aux quatre dimensions philosophiques*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion
- (2000) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 2. La trilogie administrative*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion.
- BEDARD, Renée., (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- BODGAN, Robert and Sari Knopp BILKEN, (1992) *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*, Allyn and Bacon.
- BRUYNE, Paul de., (1974) *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris. PUF.
- CASTRO J.L. et LAURIOLI J. (1989). "L'excellence: du neuf avec du vieux". *En Gerer et comprendre*, vol 14, mars 1989. Reproducido en *Gestion*, vol 14, no 4, nov. 1989.
- CHANLAT, Alain (1984). *Gestion y culture d'entreprise. Le cheminement de Hydroquébec*. Montréal: Québec\Amérique.
- (1985). CHANLAT, A. et DUFOUR, M. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal: Editions Québec-Amérique.
- (1985a). "Les sciences de la vie et la gestion". En *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. En parte traducido en *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 14, Enero de 1988, paginas 26-33.
- (1991). Humanisme et Gestión. Carta de invitación participación.

Referencias

- CHANLAT, J.F. et SEGUIN F. (1987), *L'Analyse des organisations*. Tome II. Les composantes de l'organisation. Boucherville, Qué: Gaëtan Morin.
- DENZIN, N.K. (1978) «Comparison of major sociological methods», in *The research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw Hill.
- 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.
- GONZALEZ MUÑOZ, Cesar. *Hacia un debate serio y coherente*. En Portafolio, Bogotá, octubre 25 de 1999.
- HERRERA VALENCIA, Beethoven. *Crisis teórica*. En Portafolio, Bogotá, Octubre 25 de 1999.
- 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.
- LINCOLN, Yvonna S. et Egon G. GUBA. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- MERRIAM, Sharan B. (1988) *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- MORGAN, Gareth (1989) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español.
- PAREEK, Uday and RAO T., Venkatesvara. (1980) «Cross cultural Surveys and Interview», in *Handbook of Cross Cultural Psychology*, H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds), (vol. 2), Boston, Allyn and Bacon.
- TAYLOR, Steven J. and Robert BOGDAN (1984). *Introduction to qualitative research methods : the search for meanings*, New York, Wiley,
- VALLEE, Lionel (1995) «Representaciones colectivas y sociedades». En *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. Traducido en *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 20, Enero de 1995.
- WALLENDORF, Melanie et Russell W. BELK. (1989) "Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research ", in *Interpretative Consumer Research*, Elizabeth C. Hirshman ed., ACR, Provo, Ut., p. 69-84.
- YIN, Robert K. (1994) *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

Referencias

- AKTOUF, Omar. (1998) La Administración: Entre tradición y renovación.
- AMITAI, ETZIONI. (1965) Organizaciones modernas. México.
- BERLIN, ISIAH. (1988) Conceptos y Categorías. México: Fondo de cultura Económica.
- BLANK, BUBIS LEÓN. (1993) La administración de organizaciones “Un enfoque estratégico”. Universidad del Valle, Cali.
- BORRERO, Alfonso c.s.j.
- DAVILA, L. CARLOS. (1985) Teorías de la organización y administración. Bogotá: Interamericana S.A/McGraw-Hill.
- DRUCKER, F. PETER. (1994) La sociedad post capitalista. Bogotá: Norma.
- DUFOUR, Renée y CHANLAT, Alain (1984) La multicomplementariedad en el conocimiento y la acción.
- ECHEVERRY, RUBEN DARIO. CHANLAT, A LAIN, DÁVILA CARLOS. (1990) En búsqueda de una Administración para América Latina. Bogotá: Oveja Negra.
- ELIAS, Norbert. (1970) Sociología fundamental. Ediciones Gedisa.
- ESTERSON, A. La dialéctique de la folie. París, Payot, 1972.
- ETKIN, JORGE. Sistemas y estructuras de organización. Argentina: Ediciones Macha, 1978.
- Fondo Editorial Legis, 1988.
- FRED, R. DAVID. La gerencia estratégica. 9 de. Santafé de Bogotá:
- GALLARDO Velázquez, Anahí y SÁNCHEZ Martínez, Arturo. La turbulencia y la planeación en las organizaciones. <http://chandra.dam.mx/gestión/num7/art9.html>
- GUSDORF, Georges. Les sciences de l’homme sont des sciences humaines. París, Belles Lettres, 1967.
- HOLTON. L’imagination scientifique. París, Gallimard, 1981.
- KOONTZ / O’DONNELL. Administración. 8 ed. México: McGraw -Hi11.19R5. NetL, J. SMaLsaR. Sociology. New York. London. 1967.
- LITTERER, A. JOSEPH. Análisis de las organizaciones. 2 ed. México Limusa, 1991.
- LOPEZ, PINTOR RAFAEL. Sociología Industrial. Madrid: Alianza, 1986.

Bibliografía

- MARX, CARLOS. El capital. 1 Vol. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.
- MONTREAL: Gaetan Morin. Capítulos 8 al 13.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. 1989.
- MORGAN, GARETH. Imágenes de la organización. México: Alfaomega, 1991.
- MORIN, GAETAN. L'analyse des organisations. «Une anthologie sociologique». II Tomo. «Les composantes de l'organisation». Canadá.1987.
- MORIN, Edgar Siete saberes necesarios para la educación del futuro (1999). Traducido por Mercedes Vallejo Gómez. UNESCO.
- MORIN, Edgar; LOPEZ Ospina Gustavo y VALLEJO Gómez, Nelson Reflexión sobre los “Siete saberes necesarios para la educación del futuro” en Cátedra Itinerante UNESCO “Edgar Morin” para el Pensamiento Complejo.
- MOTTA, Raúl D. Complejidad, Educación y Transdisciplinariedad. ¿Es posible planificar y reflexionar sobre contenidos transversales en educación sin una aproximación transdisciplinaria sobre la complejidad de lo real en un contexto de mutación planetaria? Ciudad de Buenos Aires, marzo de 1999.
- MOVEL, LE JACQUES. Crítica de la eficacia. «Ética, Verdad y Utopía de un mito contemporáneo». 1 ed. París: Ediciones Paidós, 1992.
- PERROW, CHARLES. Sociología de las organizaciones. 3 McGraw-Hill, 1991.
- ROGER Ciurana, Emilio (1999) Complejidad: Elementos para una definición Artículo del IIPC – Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo, UNESCO, APC – Association pour la Pensée Complexe y USAL – Universidad del Salvador, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo.
- ROGER, Emilio (1999) Humanismo y Responsabilidad A propósito del texto de Edgar Morin “Pour l'éducation du Vingt-et-unième siècle”.
- ROLDÁN, J., Ben-Dov Y., y Guerrero G., (2002) Complementariedad: física, ciencia y conocimiento (Sometido a publicación) pp. 114.
- SALLENAVE, JEAN PAUL. La Gerencia Integral. <<No le tema a la competencia témale a la incompetencia >> Bogotá: Norma, 1994.
- SAPIR, Edward. Anthropologie. París, Minuit, Coll. Point, 1967.
- SIERRA, ENRIQUE. Economía Política del Desarrollo. 1 ed. Bogotá.1979.

Bibliografía

VALLEJO Gómez, Nelson (1996) El pensamiento complejo contra el pensamiento único
Entrevista en París con Edgar Morin.

WEBER, MAx. Economía Y Sociedad. México: Fondo de Cultura económica, 1984.