

**PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO:
EVOLUCIÓN, FUNDAMENTOS, NATURALEZA, OBJETO Y MÉTODO**

Por

Álvaro ZAPATA DOMINGUEZ, Ph.D.

Profesor Titular

Escuela de Negocios

Universidad del Norte

Evolución y fundamentos

La llamada Administración moderna de organizaciones surge a finales del siglo XIX, en el transito 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). 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:

- Aumentar la velocidad. Se refiere al hecho de cambiar de herramientas y de actividad de trabajo.
- Aumentar la habilidad. Se trata de efectuar detalles insignificantes, mecánicos; esto no es humano.
- Aumentar la complementariedad y el progreso técnico. Es la idea de servicios recíprocos, de colaboración. La competencia es contradictoria con la colaboración y la complementariedad.

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 del 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 la ciencia del trabajo. El entorno de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX no ofrecía mayores turbulencias y la demanda estaba en constante expansión para una producción en masa. Por ello, el análisis taylorista es de un carácter organizacionalmente cerrado, introspectivo.

El paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque todavía se discutía 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 y 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 encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa" (Fayol, 1916).

El paradigma del ideal tipo de organización: la burocracia, es planteado por 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 puro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aun cuando ésta sea por competencias legales.

Weber conceptualizó la pirámide. Quienes le siguieron la eternizaron.

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 social global de la empresa. De acuerdo con los autores las actividades de este grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones se puede 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 Hawthorne, liderados por Elton Mayo (1923-1932), cuando la administración "descubrió" el factor humano con la conocida "iluminación" que dio origen al paradigma de las relaciones humanas.

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 estas perspectivas constituyen lo que Aktouf (1998) denomina administración tradicional o escuela clásica, la cual está vigente, pero evidencia insuficiencias.

Aparece entonces, en la teoría de la organización y la gestión el paradigma de la teoría general de los sistemas. Una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica la brindan 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, materia y energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, produce exumos. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales; a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente.” (Katz y Kahn, 1966).

Este enfoque considera a 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 este 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 este enfoque le concede a la información que considera que "los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación" (Everett y Rekha, 1980: 59). Con la teoría contingencial tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia afuera de la organización. Se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. El enfoque 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.

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 Simon (1958) incluso conciben la organización como mecanismos 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, coordina 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.

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 de 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 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 señalarla 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

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, o sea 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 la planificación (60`s, 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 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 esta 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 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 proceso de reacción que tiene su origen en el contexto exterior de la empresa y no en su seno. Buscan comprender las presiones externas sobre la empresa.

Finalmente plantean el enfoque taxonómico:

10. Escuela de la configuración. Pretenden integrar, combinar, todas las anteriores escuelas, juntando los diferentes elementos: el proceso de elaboración estratégica, 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 la practicas del cambio estratégico.

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 organizacional (Morgan, 1986)

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 organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1988); 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 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 la 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.

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 derecho 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 desde finales del siglo XX, 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.

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 continuo 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.
- 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 sustitución 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; aísla la fuerza de trabajo; practica 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

Según Arraez el conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos; sin embargo, a pesar de que los términos información y conocimiento constantemente se utilizan sin ninguna distinción, existen unas claras diferencias entre estos conceptos, que nos lleva a "Pensar en el tipo de conocimiento como una sucesión continua que va de lo explícito a lo tácito", como lo señalan Kogut y Zander (1992).

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que, "un reto clave para las organizaciones es la conversión del conocimiento tácito al conocimiento explícito. El conocimiento que es tácito y altamente personal posee poco valor hasta que pueda ser convertido a conocimiento explícito que otros miembros de la organización puedan compartir"; esto proporciona a los grupos un papel central en los procesos de creación de conocimiento a través del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación. Según Inkpen y Crossan (1995), en el nivel individual, el proceso crítico es la interpretación; en el nivel de grupo, la integración; y en el nivel de la organización, la integración y la institucionalización, la cual comprende niveles interorganizacionales e interorganizacionales. El conocimiento interacciona desde el nivel del individuo, pasando por comunidades más amplias y complejas, cruza los límites de las secciones, las áreas funcionales y las divisiones de la firma, así como los propios límites de la firma para ser creado y diseminado

En síntesis, la relación entre la estrategia de gestión del conocimiento y la estructura organizacional conduce a formularse las preguntas: ¿cómo se aprende?, ¿quién aprende? y de lo que se aprende cómo se puede compartir y colocar al servicio de la organización. Surgen entonces diferentes niveles de aprendizaje y de dinámica de conocimientos: individual, grupal e interorganizacional; igualmente, emergen alternativas prácticas en cuanto a la dinámica de compartir conocimientos al interior de la organización tales como: esquemas de trabajo en grupo, herramientas tecnológicas de gestión de información y gestión de proyectos organizacionales, entre otros aspectos.

Respecto al paradigma que surgió de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y que dan origen a las

organizaciones virtuales. 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 las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); internet y sus derivados (intranet, páginas WEB, correo electrónico, chats y la redes sociales), la teleconferencia, la videoconferencia, la comunicación por satélite; las alianzas estratégicas, las adquisiciones y fusiones de empresas; las características cambiantes de la mano de obra. La emergencia de las 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 en el siglo XXI, 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, 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? A manera de hipótesis se plantea 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 y grupos de interés: con los proveedores las relaciones de compra son cada vez más virtuales; con los clientes cobra fuerza el marketing digital el e-marketing, el e-commerce y con el gobierno ocurre algo similar en la medida que se fortalece el gobierno digital.

Una reflexión sobre la forma que adopta 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? 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 desperdicios, cero personas; se espera que no se llegue al cero final, cuando no queden personas, no queden organizaciones, no quede sociedad y por lo tanto no se necesiten administradores.

Desarrollo sostenible, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Responsabilidad Social Empresarial, Economía Circular, son temas contemporáneos. ¿Las

organizaciones y la Administración al servicio de la humanidad? De estos temas se viene hablando como consecuencia del Informe presentado en el año 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Informe Brundtland) en 1992, en la Cumbre de la Tierra organizada por Naciones Unidas en Río de Janeiro en 1992. La Unión Europea (UE) y otras partes signatarias de la Declaración de Río se comprometieron a formular estrategias de sostenibilidad, entendida como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987); se entiende que el desarrollo tiene tres dimensiones, económica, social y ambiental, y el crecimiento sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida; por otro lado la generación actual tiene la obligación, frente a las generaciones futuras, de dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar. En esencia se trata de garantizar una mejor calidad de vida para la población actual y futura.

La implementación de una estrategia de RSE implica para la organización un cambio importante en el modelo de gestión empresarial, para trabajar en alianza estratégica con sus grupos de interés o *stakeholders*: trabajadores, clientes, proveedores, agentes sociales, administraciones territoriales, comunidad donde desarrolla sus operaciones. Uno de los principales aspectos este proceso es el intento de reconciliar el fomento de la competitividad de las organizaciones con el mantenimiento de la cohesión social y el respeto al medio ambiente. Se considera que una organización es socialmente responsable cuando: “integra los temas sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus grupos de interés de forma voluntaria” (Comisión Europea, 2002); en tal sentido, se solicita que de manera progresiva incrementen sus capacidades organizativas, relacionales, de gestión... que faciliten la construcción y el mantenimiento de la competitividad, la cohesión social y el respeto al medio ambiente; en resumen, se solicita que complementen las tareas asignadas tradicionalmente al Estado de Bienestar.

Las organizaciones forman parte de la sociedad y participan, por tanto, de sus necesidades; conocerán el éxito o el fracaso en función de las buenas relaciones que sepan entretener con sus diferentes grupos de interés. En consecuencia, las organizaciones deben diseñar y ejecutar sus planes estratégicos y definir estructuras organizacionales corporativas sólidas y eficientes acordes con el concepto de desarrollo sostenible, los ODS, la RSE y la Economía Circular, de tal manera que se avance por la senda de ...

“Una nueva y arrasadora utopía de la vida, donde nadie pueda decidir por otros hasta la forma de morir, donde de veras sea cierto el amor y sea posible la felicidad, y donde las estirpes condenadas a cien años de soledad tengan por fin y para siempre una segunda oportunidad sobre la tierra”. (Tomado de La soledad de América Latina, de Gabriel García Márquez, Premio Nobel de Literatura 1982.)

La cuarta revolución industrial se define conceptualmente como la de las tecnologías convergentes: a las tecnologías de la información y la comunicación, ya mencionadas, convergen el uso del Big Data y la analítica de datos, la robótica y la nanotecnología, las biotecnologías, las interfaces cerebro máquina y la visión artificial, la Inteligencia Artificial, el uso del blockchain y sus aplicaciones, la ciberseguridad, los nuevos materiales, la impresión 3D y las fábricas inteligentes. Los impactos de estas tecnologías sobre las organizaciones, su administración, la estructura y las estrategias son totalmente disruptivos, como ya se advirtió con los desarrollos de la Tics. Una reflexión sobre la Administración de las organizaciones en el siglo XXI se impone.

La Naturaleza 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 más 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 falsabilidad:
- 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 cálculo 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 esta 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 epistemes, 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.

Objeto

Como sabemos, desde hace más de un siglo, nuestras sociedades son el escenario de numerosas transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales, ecológicas (Chanlat, Jean Francois, 1990: 3-25). Estos cambios, cuyos orígenes se

remontan más atrás en la historia, condujeron a aquello que el historiador y sociólogo americano I. Wallerstein, 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 la administración y 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 slogan 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.

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).

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).

Los métodos de estudio de la Administración

La interdisciplinariedad de la administración

La Interdisciplinariedad debe entenderse como la interacción entre las ciencias o disciplinas y la acción entre disciplinas científicas para establecer convenientes distinciones con la "mono disciplinariedad", y con la "multidisciplinariedad" o simple yuxtaposición de disciplinas.

La interdisciplinariedad compuesta, que aplica para entender la Administración como disciplina, supera la simple yuxtaposición multi o pluridisciplinaria. Se llama

compuesta porque deben intervenir en la acción buscada, diferentes disciplinas científicas y profesiones. Es interdisciplinariedad alícuota.

El conocimiento administrativo requiere el concurso de varias disciplinas científicas: la economía, la demografía, la sociología, la psicología, el psicoanálisis, la ciencia política, la ciencia jurídica, la matemática, la tecnología, la ecología, la geografía, la lingüística y la antropología, entre otras.

Multicomplementariedad en el conocimiento y la acción administrativa

El método de estudio propuesto plantea la necesaria multicomplementaridad en el conocimiento y en la acción, lo cual significa considerar varias complementariedades posibles que nos conducen al conocimiento: analítico – globalista; disciplinario – multidisciplinario; diacrónico, sincrónico y prospectivo; variedad de teorías; variedad de paradigmas; variedad de modos de expresión; variedad de tipos de explicación; la comparación; la esencia y la acción.

Esta multicomplementaridad en el conocimiento y en la acción debería permitir 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 y la ausencia de la prospectiva; 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 lo comprensivo de la acción (Chanlat, Alain, 1982,1984).

La transdisciplinariedad compleja

La transdisciplinariedad ocurre cuando varias disciplinas interactúan mediante la adopción de alguna o algunas disciplinas o de otros recursos como las lenguas y la lingüística, que operan como nexos analíticos, para entender los tres niveles de la realidad: material, social y simbólica

Los paradigmas

El concepto de paradigma viene del griego « *parádeigma* » = patron o modelo. Thomas Kuhn en « *La estructura de las revoluciones científicas* » define paradigma:

- 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, y
- 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 (1986) plantea los paradigmas de la organización y las metáforas de la máquina de la teoría clásica, el organismo vivo de la TGS, el cerebro de la toma de decisiones, la dominación de la política y la cultura

La Teoría General de los Sistemas (TGS)

Para entender la administración contemporánea de organizaciones es imprescindible manejar las categorías de la Teoría General de los Sistemas Sociales: Sistema, sistemas abiertos; entradas – procesos – salidas; sinergia; retroalimentación; equifinalidad; homeóstasis o equilibrio dinámico; entropía – negantropía – entropía negativa; holismo – holístico – globalístico; relaciones - enlace – interfaces; jerarquía – subsistemas – recursividad – adaptabilidad.

Finalmente, señalar la importancia de distinguir lo dicho hasta ahora del eclecticismo, es decir, del método que consiste en escoger entre diversos enfoques aquellas tesis que parecen más aceptables o útiles, para formar con ellas un cuerpo de doctrina.

Preguntas de repaso.

1. ¿Cuál es su punto de vista sobre la evolución del pensamiento administrativo? ¿Qué lo ha caracterizado?
2. ¿Para dónde va la administración?, es decir, ¿cuál es el futuro de la Administración como disciplina?
3. Considere una organización o empresa de la vida real y en ella identifique la teoría administrativa dominante, descríbala teóricamente e ilústrela con un ejemplo práctico – real de la empresa seleccionada.
4. ¿Qué tiene la Administración de: 4.1 Ciencia; 4.2 Arte; 4.3 Técnica; 4.4 Ideología?
5. Explique la multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción propuesto como método de estudio de la Administración.
6. Explique la transdisciplinariedad compleja.
7. Defina los conceptos de paradigma y de metáforas en la teoría organizacional
8. ¿Porque es importante la Teoría General de los Sistemas Sociales para comprender la administración?
9. Compare críticamente el concepto de interdisciplinariedad versus el de eclecticismo en el campo de la administración de organizaciones.

Taller para realizar en clase

Conformar grupos de trabajo de máximo cuatro personas y elaboren un cuadro sinóptico o matriz, en el cual resumen la evolución del pensamiento administrativo identificando cada uno de los enfoques, perspectivas, teorías y escuelas, el momento histórico de su surgimiento, los principales autores y lo esencial del planteamiento de cada una.

REFERENCIAS

- AKTOUF, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. *In: L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Montreal, Canada, Gaëtan Morin Éditeur.
- AKTOUF, Omar (2009) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: coedición Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas del Valle, para la cuarta edición en español.
- BARNARD
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambrige, UK, MIT Press, 463 pp.
- CHANLAT, Jean-Francois (1990). Introduction. Vers une anthropologie de l'organisation. L'INDIVIDU. DANS L'ORGANISATION. Éditions Eska. pp 3-32.
- CRUZ FRONFLY, Fernando. "Hacia una Redefinición del concepto de Organización". *Cuaderno de Administración* No. 6. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali, 1983
- EVERETT, M. R., REKHA, A R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México, D. F., México, McGraw-Hill.
- DUBE, L., PARÉ, G. (1999). Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel. *Gestion*, 24(2), 14-22.
- FAYOL, Henry (1916). *Administración industrial y general*, Editorial Edigrama, Bogotá 2003.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (GID, 1983) *Organizaciones*. Conducta, estructura, proceso. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español, pp. 104-111.
- HALL, R. H. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 200 pp.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993) *Reingeniería*. Bogotá: Norma, 1994.
- HOWARD, J., MILLER, L. (1994). *Administración en equipos*. Atlanta, USA, The Miller Consulting Group, Inc.
- INKPEN, A. C., CROSSAN, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- JURAN, Joseph, and GRYNA, Frank. *Quality Planning and Analysis*. New York: Mc Graw Hill. 1970.
- KATZ, D., KAHN, R. L. (1966). *The social psychology of organizing*. New York, USA, John Wiley and Sons, 489 pp.
- KOGUT, B., ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2635279>
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York, USA, Wiley.

MINTZBERG

MORGAN, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega, 1991.
Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA, Oxford University Press.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA, Oxford University Press.

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.
Disponible en: doi: 10.2307/2392223

ROETHLISBERGER, Fritz Jules and William J. DICKSON. *Management and the worker; an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works*, Chicago, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.

SALAMAN, G. (1980). Classification of organizations and organization structure: The main elements and interrelationships. *In*: Salaman, G., Thompson, K. (editors). *Control and ideology in organizations*. Cambridge, UK, MIT Press Books.

SAINSAULIEU, R. (1990). *L'Entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SIMON

SCHEIN, E.H. (1985). *“Organizational culture and leadership”*, San Francisco, Jossey-Bass.

TAYLOR, Frederick, W (1911) . *Principios de la Administración Científica*. México, Herrero Hermanos, 1971.

THEVENET, M. *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations, 1986
Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. New York, USA, McGraw Hill.

ULRICH, H. (1983). *Principios de estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo, 303 pp.

URREA, Fernando (1997). *La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo “salvaje” o desregulado, vía la “flexibilización” de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías*. Cali, Colombia, Universidad del Valle.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.