

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



"LOS COMPARTIMENTOS ESCOLÁSTICOS, FACETAS PARA LA METATEORIZACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO: ESTUDIO EXPLORATORIO"

Tesis

**Para optar el Título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

**Presentado por:
Bach Adm. Encarnación P. Rojas Ayala**

Tingo María - Perú



DEDICATORIA:

*En memoria de todos los pioneros
de la Ciencia Administrativa.*

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos por el asesoramiento al **Mag. Adm. Víctor Chacón López**, cuyas observaciones y sugerencias han contribuido en la realización del presente informe. Así mismo agradezco por las sugerencias a mi staff de co – asesores:

- Luis Abregú Tueros. (Mag. Planeamiento de la Educación)
- Raúl Maguiña Flores. (Mag. Gestión Empresarial)
- Mark Llamocca Anyosa. (Lic. Administración de Empresas)

Agradezco también a todos los catedráticos de las Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por haber contribuido en mi formación profesional, y a las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE

EPILOGOS

INTRODUCCION

“LOS COMPARTIMENTOS ESCOLÁSTICOS, FACETAS PARA LA METATEORIZACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO: ESTUDIO EXPLORATORIO”

CAPITULO I

“PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA”

	Pág.
1.1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA.	13
1.1.1. Selección General.	13
1.1.2. Selección Específica.	14
1.2. DEFINICION DEL PROBLEMA.	15
1.3. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS.	17
1.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.	18
1.4.1. Unidades de Análisis.	18
1.4.2. Operacionalización.	18
1.5. DISEÑO MUESTRAL.	19
1.6. DE LAS TECNICAS Y METODOS.	20
1.6.1. De los Métodos.	20
1.6.2. De las Técnicas.	21
1.7. DE LOS INFORMADORES.	21

CAPITULO II
“CONCEPTOS BASICOS EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA”

2.1. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	22
2.1.1. Filosofía Administrativa	22
2.1.2. Ciencia Administrativa	22
2.1.3. El método científico en las ciencias administrativas	23
2.1.4. Principios	23
2.1.5. Leyes	24
2.1.6. Teorías	24
2.1.7. Modelos	24
2.1.8. Métodos	25
2.1.9. Técnicas	25
2.1.10. Procedimientos	25
2.2. SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS	26
2.2.1. CON LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	26
A. Sociología	26
B. Psicología	26
C. Antropología	27
2.2.2. CON LAS CIENCIAS CUANTICAS (INSTRUMENTALES)	27
A. Matemáticas	27
B. Estadísticas	27
C. Contabilidad	28
D. Informática	28
E. Cibernética	28
F. Economía	29
2.2.3. OTRAS CIENCIAS COMPLEMENTARIAS	29
A. Derecho	29
B. Geografía	30
C. Historia	30
D. Política	30
E. Ecología	31

CAPITULO III

“ANALISIS GENERAL SOBRE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS”

3.1. LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS	32
3.1.1. Escuela de la Administración Científica	32
3.1.2. Escuela del Proceso Administrativo	38
3.1.3. Escuela de las Relaciones Humanas	44
3.1.4. Escuela Estructuralista	51
3.1.5. Escuela del Comportamiento	58
3.1.6. Escuela Cuantitativa	67
3.1.7. Escuela Neo-humanorelacionista	72
3.1.8. Escuela de Sistemas	83
3.1.9. Escuela de Contingencias	91

CAPITULO IV

“LOS COMPARTIMENTOS ESCOLASTICOS EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA”

4.1. LOS COMPARTIMENTOS TEORICOS.	102
4.2. LOS COMPARTIMENTOS EMPIRICOS.	103

CAPITULO V

“LA SISTEMATIZACION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO”

5.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	105
5.1.1. Principio del Holismo	105
5.1.2. Principio Teleológico	106
5.1.3. Principio de la Unidad	108
5.1.4. Principio de la Síntesis	109
5.1.5. Principio del Vinculacionismo	112
5.1.6. Principio del Isoformismo	112
5.1.7. Principio de la Absorción	113

5.1.8. Principio de la Morfogénesis	114
5.1.9. Principio de la Hibridación	116
5.2. TENTATIVAS DE MODELIZACION	119
5.2.1. El modelo	118
5.2.2. EL Modelo integrado del Pensamiento Administrativo	121

CAPITULO VI

“LA METATEORIZACION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO”

6.1. TEORIAS BASICAS.	125
6.1.1. Teoría de Redes Administrativas	125
6.1.2. Teoría de la Convergencia Administrativa	133
6.2. NIVELES DE ESTUDIO	136
6.2.1. Nivel Microdimensional	136
6.2.2. Nivel Macrodimensional.	140

CAPITULO VII

“CONTRASTABILIDAD DE LA HIPOTESIS”

7.1. CONTRASTACIÓN DE LA VARIABLE X	142
7.2. CONTRASTACIÓN DE LA VARIABLE Y	145
7.3. CONTRASTACIÓN DE LA VARIABLE Z	149
7.4. TENTATIVAS DE INTERPOLACION DE LAS VARIABLES X, Y, Z	158
RESUMEN	160
GLOSARIO	165
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFIA	172

INDICE DE CUADROS

	Pàg.
Cuadro N° 01 Sinopsis de la Escuela de la Administración Científica	32
Cuadro N° 02 Sinopsis de la Escuela de Proceso Administrativo	38
Cuadro N° 03 Sinopsis de la Escuela de las Relaciones Humanas	44
Cuadro N° 04 Sinopsis de la Escuela Estructuralista	51
Cuadro N° 05 Sinopsis de la Escuela del Comportamiento	58
Cuadro N° 06 Sinopsis de la Escuela Cuantitativa	67
Cuadro N° 08 Modelos de Decisión	69
Cuadro N° 07 Sinopsis de la Escuela Neo humanorelacionista	72
Cuadro N° 09 Sinopsis de la Escuela de Sistemas	83
Cuadro N° 10 Pensamiento Lineal vs. Pensamiento Sistémico	85
Cuadro N° 11 Sinopsis de la Escuela de Contingencias	91
Cuadro N° 12 Matriz de Análisis Administrativo Intranivel e Internivel	122
Cuadro N° 13 Dimensiones y Cualidades de las Relaciones Estructurales	151
Cuadro N° 14 Funciones Administrativas Comparadas	155

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 El Enfoque de la Administración Científica	37
Figura N° 02 Jerarquía de Necesidades	60
Figura N° 03 Proceso de Toma de Decisiones	70
Figura N° 04 Flujograma del Proceso Decisorial	71
Figura N° 05 El Managerial GRID	77
Figura N° 06 El Sistema Organizacional	86
Figura N° 07 Los Niveles de Análisis de la Organización y la Administración	93
Figura N° 08 Relación del Micro y Macro con el Ambiente Organizacional	97
Figura N° 09 Estructura de las Organizaciones	100
Figura N° 10 El Vinculacionismo en una Triada de Teorías	111
Figura N° 11 Los Ciclos de Cambio Estructural	115
Figura N° 12 Hibridación a partir de dos teorías	118
Figura N° 13 Niveles de Análisis Administrativo	120
Figura N° 14 Modelo Integrado del Pensamiento Administrativo	121
Figura N° 15 Comparación de dos Teorías	126
Figura N° 16 Estructura Piramidal de las Ciencias Contiguas a la Administración	130
Figura N° 17 Análisis Concepto – Experimental	138
Figura N° 18 Análisis Concepto – Experimental de una teoría (“Z”)	139
Figura N° 19 Teorías Híbridas	141
Figura N° 20 Compartimentos en la Teoría de Contingencias	145
Figura N° 21 Proceso de Metateorización del Pensamiento Administrativo	161

EPÍLOGOS

Nuevas épocas demandan nuevas medidas y nuevos hombres; el mundo avanza, y en los altibajos del tiempo las leyes que en los días de nuestros padres eran los mejores; y sin lugar a dudas, en nuestros días es un mero esquema, vendrán a ser reformados por hombres más sabios que nosotros, hechos más sabios por el constante crecimiento de la verdad.

James Rusell Lovell

Si se investigan los distintos campos de la ciencia moderna, se puede observar una evolución sorprendente. Han surgido principios y concepciones similares en áreas diferentes, aunque éste paralelismo de ideas es el resultado de desarrollos independientes y trabajos en los campos individuales difícilmente están consientes de la tendencia común. Así los principios de totalidad y de la concepción dinámica de la realidad se hacen patentes en todos los campos de la ciencia.

Ludwing Von Bertalanffy

En realidad no hay tejidos simples; el fenómeno es un tejido de relaciones. No hay naturaleza simple, substancia simple; la substancia es un tejido de atributos. (...) Así, el pensamiento que anima a la física matemática como el que anima a las matemáticas puras, es una conciencia de la totalidad.

Gaston Bachelard

Por alguna razón, a todos nos gusta armar rompecabezas, nos gusta ver surgir la imagen de la realidad. (...) No es sorprendente que la poca salud de nuestro mundo actual guarde una proporción directa con nuestra incapacidad de verlo como una totalidad.

Peter Senge

El progreso de la ciencia no consiste en amontonar sin criterio crítico generalizaciones aisladas, y aun menos datos sueltos. El progreso de las ciencias supone siempre, en menor o mayor medida y entre otras cosas, un aumento de la sistemacidad.

Mario Bunge

El propósito de la ciencia no es la “acumulación de conocimientos” sino la creación de “mapas mentales” que guíen y modelen nuestra percepción y nuestra acción, produciendo una constante participación mutua entre la naturaleza y nuestra conciencia.

David Bohm

INTRODUCCION

El problema fundamental de las ciencias factuales es la carencia de una teoría global y unificada, muchas veces por las divergencias teóricas que incluyen inclusive aspectos semánticos. Dentro del estadio administrativo, ésta aserción es también válida puesto que en las revisiones bibliográficas a menudo nos encontramos con la llamada “Jungla de las Teorías Administrativas”. El problema es obvio, carecemos de una teoría integral; razón por la cual el presente estudio exploratorio se ha desarrollado, teniendo como objetivos generales, i) Realizar un estudio exploratorio para determinar los compartimentos escolásticos en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, y ii) Realizar una aproximación cualitativa hacia una Metateorización del Pensamiento Administrativo considerando la sistematización del mismo.

Algunas puntualizaciones respecto a *“Los Compartimentos Escolásticos, Facetas para la Metateorización del Pensamiento Administrativo: Estudio Exploratorio”*, es necesario a fin de hacer algunas aclaraciones pertinentes. Espero ser inequívoco y remitirme plácidamente ante los miembros del Jurado Evaluador.

En principio se dilucidará aspectos referentes a la contrastabilidad de la hipótesis. En el Capítulo VII, me he ocupado de ésta tarea. Esto se ha realizado considerando el carácter cualitativo de la tesis y de las unidades de análisis. Su contrastación se ha dado en base a comparaciones con teorías e hipótesis pre existentes, formulándose para tal efecto hipótesis subsidiarias o especiales; ésto es, considerando las teorías e hipótesis subyacentes del pensamiento administrativo contrastadas empíricamente. Es decir, se ha respetado las nociones epistemológicas de contrastabilidad de hipótesis de orden teórico.

En cuanto a los objetivos, se hace referencias metodológicas que el “objetivo inmediato de las tesis teóricas no es una determinada realidad, sino la expresión de concepciones racionales sobre cualquier materia o la discusión también racional de teorías o ideas expresadas por algún autor” (Nagel, E. 1974: 34); o sea “la construcción de imágenes teóricas de la realidad” (Bunge, M. 1997: 45); esto es “plasmar el ideal de las ciencias; es decir lograr la interconexión sistemática” (Cohen, M. y Nagel, E. 1971: 236). La tesis presente, en cierta forma está enmarcado dentro de ésta perspectiva filosófica, y se ha convenido como estructura siete capítulos secuenciales.

Capítulo I; donde se considera el planteamiento metodológico de la investigación.

Capítulo II; donde se incluye los conceptos básicos que conforman la estructura de la ciencia administrativa; así como su relación con las ciencias contiguas: ciencias comportamentales, instrumentales y otras ciencias complementarias, las mismas que se han jerarquizado en tres niveles y considerado para estudio de orden metateórico.

Capítulo III; que ocupa de la escuelas administrativas, cuya exploración cualitativa ha servido de base para sustentar la premisa de los compartimentos escolásticos, confrontando de ésta manera la hipótesis de la investigación.

Capítulo IV; que comprende esencialmente sobre los compartimentos teóricos inherente a las escuelas en cuestión. Este común denominador posteriormente ha sido explicado en el Capítulo VII, llegando a la conclusión de que no existen teorías autárquicas.

Capítulo V; donde se expone los principios de la sistematización del pensamiento administrativo. Se ha presentado para tal efecto, nueve principios elementales y bosquejado un modelo integrado, el mismo que incluye las dimensiones micro y macro, así como las nociones objetivas y subjetivas de la administración.

Capítulo VI; que trata sobre las teorías básicas de la metateorización del pensamiento administrativo: teoría de redes administrativas y teoría de la convergencia administrativa, se considera además dos niveles de estudio metateórico, siendo éstas el nivel microdimensional donde la función de la metateoría exploya el estudio de las relaciones estructurales o sistemas administrativos; y el nivel macrodimensional. Este último involucra a las ciencias contiguas a la administración tratadas en el Capítulo II.

Finalmente en el Capítulo VII; se confronta la hipótesis de la investigación; donde se ha explicado la susceptibilidad de la contrastación mediante hipótesis subsidiarias o especiales.

Esperando haber contribuido en algo con éstas facetas; y sean en verdad conductoras hacia la metateorización del pensamiento administrativo, presento el presente informe a los miembros del Jurado Evaluador para que convengan en hacer las observaciones y la evaluación correspondiente.

CAPITULO I

“PLANTEAMIENTO METODOLOGICO”

1.1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA.

1.1.1. Selección General: “El pensamiento Administrativo”

La ciencia administrativa está formado por diversas Escuelas (teorías o enfoques), los que en su conjunto forman el pensamiento administrativo; empero, en la literatura administrativa, actualmente no existe una taxonomía única para clasificarla, por lo que los diferentes tratadistas adoptan sus propios criterios a la manera de la parábola del Elefante y los Tres ciegos, a tal punto de divergir en sus tratados; es decir, se carece de una sistematización, dando como producto desorientadas concepciones, clasificaciones mistificadas y deficientes marcos conceptuales en general.

Desde que apareció por primera vez el celebre libro: “Principios de Administración Científica” (Taylor, 1912) hasta el momento han aparecido una gran variedad de escuelas; unas divergentes de otras, otras convergentes en cuanto a la grandiosa cantidad de investigación y el número de puntos de vista opuestos, ocasionando confusión en cuanto al estudio de la ciencia administrativa y la forma como se analizan las evoluciones escolásticas producidas dentro de ella. De antemano, hace más de cuatro décadas Koontz Harold denominó a esta situación: “La Jungla de las Teorías Administrativas” (The Management Theory Jungle, 1961, pp. 174-188). Desde entonces, el monte de esta jungla se ha embrollado en dimensión considerable. Han aparecido nuevos enfoques y teorías (Teoría Z, las Siete eses de McKinsey, Teoría de la

Excelencia, entre otros), haciendo de esta jungla confusa conforme evoluciona la ciencia administrativa.

La carencia de una teoría global y unificada de la Administración, es el problema fundamental; además podemos señalar las divergencias escolásticas (enfoques) en los diferentes tratadistas de la ciencia administrativa. Para revertir este panorama se propone: i) La Teoría de Redes, y ii) La teoría de la Convergencia Administrativa, la cual tratará de unir la similitud de los rasgos teóricos convergentes y adoptarlas a condiciones idénticas de tal forma que permita desarrollar una teoría armoniosa –en conjunto con la teoría de redes– y permita establecer una “selva autentica”, donde se controle y condicione cualquier cambio que surja en torno a una evolución y/o revolución en la ciencia administrativa.

1.1.2. Selección Específica: “Las Escuelas o Teorías del Pensamiento Administrativo”

Así como el problema del Estado es uno de los más complicados, más difíciles, y quizá el más embrollado para los hombres de ciencia, los escritores y filósofos burgueses, la teoría del pensamiento administrativo es por su parte compleja como para estudiarla desde un enfoque eminentemente antiholística. La esencia de la actual teoría administrativa, continúa siendo objeto de “policoncepcionalismos”, a pesar de que la evolución de dicha teoría y la realidad contemporánea confirman de un modo irrefutable que el “elementarismo escolástico” puede terminar en una “petrificación” de la teoría de la Administración.

Si bien, existen diversas escuelas administrativas –pero, no existe una taxonomía única hacia nuestros días–, muchas de ellas antagónicas, pero también existen tautologías conceptuales de fondo y de forma, empíricas y teóricas, dando lugar a que la mayoría de las escuelas administrativas sean eclécticas; entonces ¿porque no hay una teoría global y unificada actualmente?; si Peter Drucker, Harold Koontz, Henri Mintzberg, entre otros son eclécticos. ¡todos los autores clásicos y contemporáneos son eclécticos!; así como nuestra formación en las universidades –oír decir a un gerente (egresado de una Universidad): “¡Soy de la escuela de la Administración Científica, y poco me importa el Conductismo!” equivale a precipitarse en las mallas de una autarquía escolástica, representado ello una valla enorme en el desempeño de sus funciones, más le valdría terminar su carrera como gerente, desde luego. Se puede afirmar consecuentemente que no existen autarquías escolásticas en Administración, todas se alimentan recíprocamente –aunque existan divergencias–. El enfoque de Sistemas se refleja en el pozo del Estructuralismo en el sentido de que adopta una concepción holista. Este carácter radica en que ofrece una semántica unificadora y generalista.

En resolución: si existe eclecticismo en las diversas escuelas administrativas en un grado eminentemente dogmática y pragmática ¿por qué no existe una metateoría en administración? Ese es el problema.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Por naturaleza general y doctrinaria, una escuela está formado por teorías, principios, métodos, técnicas y procedimientos, constituyendo ello una doctrina dentro del pensamiento administrativo.

Los compartimentos escolásticos, están presentes en todas las escuelas administrativas; es decir, no existe una escuela plenamente autárquica como en cualquier ciencia social. Para empezar podemos esbozar el celebre libro: “Investigación de la Causa de la Riqueza de las Naciones” de Adam Smith, quien postula que la riqueza de un país descansa sobre la base de la especialización del trabajo. Esta condición se hace necesaria dentro de la escuela de la Administración Científica a tal punto de considerarla dentro de sus principios.

Por otra parte Frederick W. Taylor, tampoco está ajeno a la doctrina Fayoliana. Un autor a este respecto se ha referido de una manera analógica: “...aunque partiendo de puntos diferentes y constituyendo, pues, edificios doctrinales totalmente independientes, sus caminos se acercaron poco a poco hasta que un día tuvieron que cruzarse en esta ultima etapa”¹.

Sin embargo; este condicionamiento y/o compartimento doctrinario no es único. Podemos decir lo mismo de otras escuelas. Por ejemplo: la escuela de las Relaciones Humanas es susceptible de compartimento escolástico. El enfoque sistémico es condicionante del enfoque de contingencias. La escuela matemática, por si sola, no es mas que una expresión cuantitativa carente de principios básicos dentro del proceso de toma de decisiones. Necesita, pues, apoyarse en una escuela, y es la del Proceso Administrativo; y así *ad finitum*, los compartimentos escolásticos forman la característica singular de todas las escuelas administrativas. Sin embargo, hacia nuestros días, aun no existe una teoría global y unificada; es decir una teoría sistematizada que las agrupe. El problema es obvio, aún persiste la “Jungla de las Teorías Administrativas” preconizada por Harold Koontz (1961).

¹ Oreste Popescu: Estudio Preliminar de Administración Industrial y General de Fayol. p. 23

1.3. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS.- Los objetivos se han formulado en razón a las siguientes interrogantes:

A. Interrogantes Generales.

- Las teorías ¿son compartibles o condicionables en las diferentes escuelas administrativas?
- ¿Es posible sistematizar las escuelas del pensamiento administrativo arribando hacia una metateoría de la Ciencia Administrativa?

B. Interrogantes Específicos.

- ¿Cuales son las teorías administrativas más relevantes compartibles o condicionables en las escuelas dentro del pensamiento administrativo?
- ¿Existen convergencias y divergencias en las diversas escuelas administrativas?
- ¿Por qué existen divergencias y convergencias dentro del pensamiento administrativo?
- ¿Qué es un enfoque ecléctico y debe ser considerado escuela dentro del pensamiento administrativo?
- ¿Es posible sistematizar las diversas escuelas administrativas de tal forma que se desarrolle una teoría de redes?
- Partiendo de la sistematización del pensamiento administrativo, ¿es posible llegar hacia una metateoría de la Administración?
- ¿Qué teorías elementales debe contener una metateoría en la ciencia administrativa?

A. Objetivos Generales.

- Realizar un estudio exploratorio para determinar los compartimentos escolásticos en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.
- Realizar una aproximación cualitativa hacia una Metateorización del Pensamiento Administrativo considerando la sistematización del mismo.

B. Objetivos específicos.

- Determinar las teorías compartibles y/o condicionables en las diferentes escuelas administrativas.

- Determinar las convergencias y divergencias teóricas en las ciencias administrativas.
- Explicar la existencia de convergencias y divergencias teóricas dentro del pensamiento administrativo.
- Evaluar la posibilidad de desarrollo de la sistematización del pensamiento administrativo basado en la teoría de redes.
- Explicar y plantear las teorías elementales que debe contener la metateoría de la Administración.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

“La premisa de los compartimentos escolásticos en Administración representan facetas conducentes hacia su sistematización, constituyendo este último el fundamento para la metateorización del pensamiento administrativo”

1.4.1. Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis –teóricamente– están representadas por las diversas teorías existentes dentro del pensamiento administrativo.

1.4.2. Operacionalización.

Operacionalizando la hipótesis se ha determinado las siguientes variables y sus respectivos indicadores:

Variable X : Los compartimentos escolásticos.

Variable Y : La sistematización del pensamiento administrativo.

Variable Z : Metateorización del pensamiento administrativo.

Indicadores de la variable X: *Los compartimentos escolásticos*

- a) Las escuelas administrativas.....X1
- b) Los compartimentos teóricos.....X2
- c) Los compartimentos empíricos.....X3

Indicadores de la variable Y: *La sistematización del pensamiento administrativo.*

a) Principios de la sistematización.....Y₁

- Principio del Holismo
- Principio de la Teleología
- Principio de la Unidad
- Principio de la Síntesis
- Principio del Vinculacionismo
- Principio del Isoformismo
- Principio de la Absorción
- Principio de la Morfogénesis
- Principio de la Hibridación

Indicadores de la variable Z: *Metateorización del pensamiento administrativo*

a) Teoría de redes administrativas.....Z₁

b) Teoría de la convergencia administrativa.....Z₂

1.5. DISEÑO MUESTRAL.

La presente investigación es teóricamente exploratoria, por lo que el diseño muestral estará representado por las unidades de análisis que vienen a ser las diversas escuelas administrativas existentes, las mismas que se mencionan:²

1. Escuela de la Administración Científica
2. Escuela del Proceso Administrativo
3. Escuela de las Relaciones Humanas
4. Escuela Estructuralista
5. Escuela del Comportamiento
6. Escuela Cuantitativa
7. Escuela Neo-humanorelacionista
8. Escuela de Sistemas
9. Escuela de Contingencias

² Dado que las pretensiones teóricas del presente estudio exploratorio tiene un carácter holístico, no fue posible trabajar con una muestra determinada del universo que vendría a formar las diversas escuelas administrativas; en todo caso, su contradicción representaría una antítesis de la aserción anterior reflejado en cierto “elementarismo” que no contribuiría de ninguna manera hacia la sistematización y metateorización del pensamiento administrativo.

1.6. DE LOS METODOS Y TÉCNICAS.

1.6.1. De los Métodos.

A. Generales.

- **Comparativo.-** Este método se utilizó para contrastar el nivel de compartimento de las diversas escuelas administrativas.
- **Histórico.-** La aplicación de este método permitió conocer la evolución de las escuelas administrativas en cuanto se refiere a su doctrina. Además nos permitió ir directamente a las fuentes; para luego establecer su validez e interpretarlo. El análisis, se realizó de acuerdo al principio de causalidad.

B. Específicos.

- **De analogía.-** Que nos permitió estudiar las convergencias existentes en las diversas escuelas administrativas. Este método permitió además formular los principios elementales de la sistematización del pensamiento administrativo.
- **Diferenciales.** Este método nos permitió analizar las divergencias o discrepancias doctrinarias a fin de determinar que escuelas son más divergentes que otras.
- **Inducción – Deducción.-** Que nos permitió indagar las unidades de análisis partiendo de lo particular a lo general.
- **Análisis- Síntesis.-** Este método se utilizó en dos sentidos:
 - *Análisis – Síntesis* utilizado en un sentido transformacional (por ejemplo: cuando la aplicación del análisis- síntesis nos lleva a un nivel cualitativamente nuevo). En este caso, el de delinear

las facetas conducentes hacia metateorización del pensamiento administrativo.

Así mismo este método se utilizó en un sentido reconstitucional (por ejemplo; cuando un análisis seguido por una síntesis, restableció las condiciones originales).

1.6.2. De las Técnicas.

En cuanto a las técnicas utilizadas están básicamente el sistema de sustentación documental descrito a continuación:

- a) **La ficha bibliográfica.**- La que nos permitió tener una visión general y ordenada de las fuentes bibliográficas.
- b) **Ficha hemerográfica general.**- La que sirvió para clasificar algunas revistas y/o periódicos referentes al tema.
- c) **Ficha hemerográfica analítica.**- La que nos permitió clasificar un artículo, una revista o un periódico.
- d) **Ficha archivológica.**- La que nos permitió reportar datos sobre documentos de archivos. Además se utilizaron fichas de trabajo como: citas textuales, de síntesis y de Crítica.

1.7. DE LOS INFORMADORES.

Referente a los informadores –teóricamente– estos fueron de un nivel único formados por las diferentes fuentes bibliográficas existentes sobre el tema.

CAPITULO II

“CONCEPTOS BASICOS EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA”

2.1. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

2.1.1. Filosofía Administrativa.- “Una filosofía administrativa, es un patrón bien pensado y viable de supervivencia y de influencia para los individuos y las instituciones” (Dimock M. 1958: 21). Puede considerarse como una forma del pensamiento que es inmanente a toda ciencia. El filósofo contemporáneo Mario Bunge, (1969) señala al respecto, que “no hay pensamiento profundo ni acción racional totalmente desvinculados de toda filosofía” (p. 253). La ciencia administrativa, en este contexto, tampoco está ajena a la filosofía. Todas las escuelas del pensamiento administrativo profesan sea explícita o implícitamente más de una filosofía, y son las que subyacen en sus teorías y representantes.

2.1.2. Ciencia Administrativa.- En administración a menudo nos preguntamos, si esta es ¿ciencia o arte? La tesis aceptable es que la Administración es ciencia y arte a la vez. Es ciencia porque “aplica el método científico” (Koontz H. y Weirich H. 1998: 13) al desarrollo del conocimiento administrativo y es en la práctica un arte que requiere que los administradores realicen actividades en vista de las realidades de una situación.

En consecuencia la ciencia administrativa es un conjunto de conocimientos racionales, organizado sistemática y metódicamente –a través del método científico– referente a la manera de planear, coordinar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, económicos, materiales, financieros y tecnológicos con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

2.1.3 El método científico en las ciencias administrativas.- El método científico es un procedimiento a través del cual podemos alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad y comprender los fenómenos o hechos que se estudian; es decir¹, representa el “*modus operandi*” de la ciencia para lograr los objetivos de la investigación. Dentro de la ciencia administrativa, la aplicación o uso del método científico en la resolución de problemas administrativos y/o organizacionales permite encontrar algunas relaciones causales, partiendo de la hipótesis, las que al ser comprobadas y dadas como verdaderas permiten formular ciertos principios o leyes.

2.1.4 Principios.- Los principios “son verdades fundamentales, o los que se considera que es verdad en una época dada, que pretenden explicar las relaciones entre dos o más conjunto de variables” (Koontz H., O’Donell C. 1987: 13). Para George Terry (1972: 26 – 27), los principios son básicos, pero no absolutos, no son leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiados rígidos², y estos deben ser (1) *prácticos*, lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones. (2) *aplicables a un precepto básico y amplio*, proporcionando así una perspectiva inclusiva, y (3) *consistentes*, que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares. Bajo las

¹ Aunque el método científico es un rasgo característico de la ciencia pura o aplicada, y que se supone es la “única manera” de resolver los problemas planteados, su nombre no está exento de ambigüedad. 1) puesto que el método científico, refiere que tal método es eficaz, 2) que la expresión “método científico” es engañosa; induce a creer que hay un conjunto de métodos o recetas infalibles, cuya aplicación es meritoria para resolver el planteamiento del problema. Al respecto señala un filósofo, que “no hay tales recetas populares para investigar. Lo que si hay es una estrategia de la investigación científica” (ver: Mario Bunge, Epistemología, 1969, pp. 44 – 45)

² De hecho todo principio debe tener el carácter de transitoriedad y adaptabilidad para gozar de vigencia. Para justificar tal aserción pasará analizar brevemente el principio administrativo de la *unidad de mando*, que prescribe (norma) la obediencia de un subordinado a un solo jefe. Tal principio, visto a través de las lupas de la transitoriedad ha perdido rigor y vigencia en el sentido de que en las actuales organizaciones complejas (modernas), algunas organizaciones están optando por estructuras matriciales, en las cuales, un subordinado recibe órdenes de más de un jefe, violando el principio en cuestión. Una de las funciones de la metateoría

premisas precedentes, se puede concluir que los principios son los *ladrillos sobre los cuales se construyen* una ciencia cualquiera.

2.1.5 Leyes.- Las leyes “son conexiones internas y esenciales de los fenómenos que condicionan el desarrollo necesario, regular de los mismos” (Rosental y Iudin. 1973: 268). Es decir, las leyes, son un conjunto de estructuras de orden científico, que consideramos como ley científica, sirven de base a planteamientos y formulaciones de nuevas estructuras y esquemas en torno a la ciencia. Y, éstas “sean naturales o sociales³, son relaciones invariantes entre propiedades, y son tan objetivas como éstas” (Bunge M. 1997: 103).

2.1.6 Teorías.- Puede definirse como el “sistema de un saber generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad” (Rosental y Iudin. 1973: 451). Es decir, las teorías son formulaciones que pretenden explicar un aspecto determinado del problema. Su función radica en “condensar y consolidar conocimientos significativos para darles una estructura” (Koontz H., O’Donnell C. 1987: 13 – 15). Se tiene una teoría cuando se atribuye un significado a un sistema de símbolos, mediante adecuadas reglas de reducción. Así tenemos en ciencia administrativa: la teoría de la burocracia, la teoría del desarrollo organizacional, la teoría contingente; y así *ad finitum*, una variedad de teorías hasta nuestros días.

2.1.7 Modelos.- Son aproximaciones teóricas a lo real, por medio de los cuales los postulados y las suposiciones conceptuales pueden ser aplicados a la realidad.

administrativa debe ser –sin duda– reformular algunos principios administrativos, teniendo en cuenta el concepto de *transitoriedad*.

³ Aunque las leyes tienen mayor jerarquía en las ciencias naturales, básicas o formales –ontológicamente–, en las ciencias administrativas también podemos encontrar algunas leyes –aunque de menor jerarquía –, así tenemos: la Ley de la Situación: “una persona no debe dar órdenes a otra, sino que ambas deben estar de acuerdo en resolver órdenes de la situación”, o la famosa Ley de Parkinson: “el trabajo aumenta con miras a

Dentro de las ciencias administrativas, tenemos modelos tanto simulativos como descriptivos, así tenemos modelos de decisión o de optimización (matemáticamente)⁴, modelos para el examen de administración comparada⁵, entre otros.

2.1.8 Métodos.- Los métodos son “procedimientos regulares, explícitos y repetibles para lograr algo, sea material, sea conceptual” (Bunge M. 1969: 28). Es decir, la manera determinada de procedimientos para ordenar la actividad a fin de lograr un objetivo.

2.1.9 Técnicas.- Son un conjunto de procedimientos o métodos para el aprovechamiento de los elementos que rodean los fenómenos sobre los cuales se investiga. Las técnicas dentro de la ciencia administrativa se justifican por su utilidad, se traducen en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y comunicabilidad de los resultados de una gestión. Por ejemplo: la presupuestación, contabilidad de costos, entre otros.

2.9.10 Procedimientos.- Se define como secuencias cronológicas de las acciones requeridas, que detallan la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo.

llenar el tiempo disponible para su ejecución” (ver: Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 1ra ed., editorial McGraw – Hill S.A. de C.V., México, 1981, pp.274 – 276)

⁴ Para obtener ejemplos de modelos matemáticos, su explicación y construcción, consúltese: Dinkel John J., Rochenberg Gary A., Plane Donald R., *Administración Científica*, 1ra ed., eds Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A., México, 1980, 422 pp.

⁵ Al respecto existen varios modelos. Así tenemos, el desarrollado por los profesores Farmer y Richman, y de los profesores Negandhi Estafen, ambos modelos buscan identificar y ponderar el efecto de los factores culturales sobre los elementos y funciones del proceso administrativo (para mayor información, consúltese: Koontz Harold., O'Donnell Ciry, *Curso de Administración Moderna*, 1ra ed., eds San Marcos, Lima – Perú, 1987, pp. 117 – 135)

2.2. RELACION CON OTRAS CIENCIAS

Dado que la Administración es una disciplina multifacética, y una de las artes más liberales⁶, y es vasta y universal en su concepto, ésta se interrelaciona con otras ciencias, a la vez que las integra y las aplica a problemas específicos. Así tenemos:

2.2.1 CON LAS CIENCIAS COMPORTAMENTALES

A. Sociología.- Los sociólogos han contribuido a la ciencia administrativa con sus trabajos sobre los grupos, el comportamiento de los grupos, los dotes de mando, la red de comunicación, influencias del contorno, cambio social, estratificación social, roles, status, entre otros. Los sociólogos han aclarado los aspectos del comportamiento racional en la adopción de decisiones, los mecanismos de la influencia del grupo y del comportamiento de éste, la naturaleza de la guía de los hombres y los problemas motivacionales.

B. Psicología.- No se puede concebir la administración sin considerar el lado humano de las empresas. De allí la imperiosa necesidad de apoyarse en la psicología. Dado que toda empresa posee su lado humano, la psicología como ciencia del comportamiento, se convierte en una especie de amalgama “psico – administración”, sin la cual no sería posible analizar la motivación, comprender la dinámica de grupos, analizar la personalidad, mucho menos, desarrollar una teoría del aprendizaje. La Administración no prescinde de la psicología, más bien se nutre de ella para comprender mejor la

⁶ Aceptación druckeriana que dista mucho de ciencia de la administración, a la vez que la sitúa en una esfera de “protociencia” (ciencia en gestación), o simplemente “arte”. Antes de dar un *continuum*, a este punto se aclara que la tesis central de la presente investigación dista de ésta discrepancia filosófica. No se pretende tampoco hacer ensayo al respecto, sino, más bien, establecer facetas para la metateorización del pensamiento administrativo para un mejor estudio del mismo. Para mayor información sobre la concepción druckeriana sobre la administración, véase: “*Tecnología, Administración y Sociedad*”, 7ma. ed., Editorial Roble, 1970, pp. 226 – 235. “*Una Nueva Dimensión de la Administración*”, 1ra. ed., Editorial Norma S.A. 1987, pp. 243. “*Drucker, su Visión sobre la Administración...*”, 1ra. ed., Editorial Norma S.A., 1997, pp. 242.

fenomenología imperante en el contexto de los recursos humanos en una empresa.

C. Antropología.- La administración como ciencia multidisciplinaria también se relaciona con la Antropología en el sentido de que ésta trata sobre la evolución de la sociedad en sus diferentes facetas. Considerada como ciencia del comportamiento, ésta ciencia, se encarga específicamente sobre el estudio de los símbolos de status y los grupos étnicos, sin las cuales no sería posible comprender el comportamiento humano en las organizaciones.

2.2.2 CON LAS CIENCIAS CUANTICAS (INSTRUMENTALES)

A. Matemáticas.- Existe una escuela cuantitativa que forma parte del grueso del pensamiento administrativo, y acaso, menos que una escuela, es una herramienta que todo manager utiliza dentro de su gestión. Nosotros que no estamos en contraposición de esta escuela, tampoco podemos sostener antítesis alguna, sino hacerla referencia. La ciencia administrativa, se relaciona con las matemáticas, en cuanto a que ésta le proporciona conocimientos sobre: Programación Lineal, Teoría de la Información, Análisis Numérico, Procesos Estocásticos, entre otros. De ésta manera, las matemáticas no pueden excluirse de la ciencia administrativa, sino complementarse para lograr el status científico de ciencias como: economía, sociología, e inclusive el de las ciencias “duras” como física, química, biología, y otros.

B. Estadísticas.- La ciencia de la Estadística dentro del terreno administrativo, se puede considerar como la aplicación del método científico al análisis de los datos numéricos, los cuales sirven para tomar decisiones racionales. En la

Investigación de Mercados, la metodología estadística desempeña una función clave para la determinación de la estrategia de mercados y la selección de características deseables en el producto. Dentro del proceso de toma de decisiones, la estadística interviene con el análisis de las probabilidades, el árbol de decisión; ya sea maximizando beneficios o minimizando pérdidas.

C. Contabilidad.- La Contabilidad como disciplina de suministro de la información financiera de la empresa, se relaciona recíprocamente con la Administración, de hecho existe la Contabilidad Administrativa (gerencial), que trata específicamente de la forma en que los datos contables y otras informaciones financieras puedan ser usados en la administración. De ésta manera, la Contabilidad Administrativa, hace uso de la información que es obtenida de los estados financieros y puede ir más allá de las fronteras de la contabilidad y obtener datos y principios de otras disciplinas, como economía, las finanzas, las estadísticas y otros.

D. Informática.- La Informática suministra las técnicas que sirven de fundamento a las organizaciones de redes de información y base de datos, para la toma de decisiones gerenciales.

E. Cibernética.- La Cibernética es el estudio del control y las comunicaciones. La idea central de la Cibernética es la retroacción. La administración no es un pozo al que podemos acumular dogmas y decir: ¡He aquí la teoría, hágase la práctica! Sin duda, ello equivaldría a una administración pseudocientífica. La administración también es retroacción. En este sentido, se relaciona con la disciplina en cuestión, ya que ésta “hace dos aportaciones ideológicas a la

administración. La primera es relacionar los patrones de información y control de las organizaciones con las computadoras, la otra aportación guarda relación con la analogía biológica” (Piffner J., Sherwood F. 1960: 14 – 145).

F. Economía.- Esta ciencia explica las relaciones de producción, la distribución del ingreso y los factores determinantes, el comportamiento económico del trabajador, así como el análisis de la tecnología y su impacto en la producción. Hace más de cuatro décadas Marshall Dimock en una importante obra rotulada: “*A Philosophy of Administration*”, acotaba “...Hoy en día, los administradores que no están bien preparados en la materia relativa a la obtención de la riqueza ni en los fundamentos de nuestro sistema económico, difícilmente pueden estarlo para que se le permita ocupar importantes puestos directivos” (Dimock M. 1958: 45). Parece que en el mundo de la actualidad esta filosofía sigue vigente, dado que la economía, así como la administración han penetrado en las entrañas de toda actividad humana. Representan el *ens* del estado moderno y como tal, el bienestar de un país depende de esta diada.

2.2.3 OTRAS CIENCIAS COMPLEMENTARIAS

A. Derecho.- El proceso administrativo funciona dentro de marcos jurídicos; es decir, la actividad humana sucede dentro del marco de un contexto que está regido por sistemas de normas. El derecho es capital no solamente en el funcionamiento diario de la administración, sino, más todavía, en el sistema de legitimación de la acción administrativa. En este sentido, el derecho como conjunto de preceptos a que están sometidas las personas en toda sociedad civil, representa el lado legítimo de la administración. De hecho, existe el

Derecho Administrativo, el cual trata sobre las normas que determinan la forma de constitución y los límites de acción de las empresas.

B. Geografía.- De los fenómenos estudiados por la Geografía, básicamente: la adaptación al entorno, así como los procesos de dispersión son utilizados por los administradores para comprender y analizar el componente humano en las organizaciones.

C. Historia.- Toda organización humana o producto de ella, posee una historia que narrar. Ninguna ciencia es producto de la casualidad, la práctica administrativa es tan vieja como la humanidad misma, y se remonta al futuro como un arma poderosa para el desarrollo de las naciones. En ella descansa la hegemonía del progreso, que, en comunión con lo económico conllevarán hacia el bienestar de la sociedad. Dicho esto, no está por demás parafrasear que “todo sistema administrativo está situado a su vez social e históricamente; es tanto el fruto de su propia evolución como la evolución de su ambiente, y esta doble evolución obedece, ella misma a las leyes estructurales que rigen el funcionamiento de la sociedad global” (Chevallier J., Loschak D. 1983: 73).

D. Política.- Las ciencias políticas proveen información acerca del poder, la organización, el conflicto individual y de grupo, así como sobre el proceso administrativo en general; más aún, la Política “lejos de ser una vaga noción sin asidero en el devenir histórico, la moderna ontología ha impregnado el tejido político de la sociedad (democracia, estado de derecho y otros)” (Carbajal Baeza R., Guzmán Nogales A. (Compilador), 1999: 67). Por lo tanto la Política dentro del sistema administrativo, estudia básicamente las

relaciones de poder y la autoridad en sus diversas facetas, los cuales sirven a la administración como herramienta para ejercer la acción y la coacción.

E. Ecología.- La Ecología ha cobrado honda atención durante las últimas tres décadas del segundo milenio, y su importancia sigue creciendo hacia nuestros días. Por ejemplo, se está formando una nueva zona de estudio a la que se conoce como ecología psicológica. La preocupación básica de estos estudios es la forma en que el individuo percibe su hábitat y la manera en que ésta le forma. Dentro del terreno administrativo, la ecología, también ha llamado la atención de los gerentes. Así, actualmente en las currículas administrativas se han incluido cursos como: Administración de la Ecología, Gerencia Ecológica, entre otros. De antemano, Gauss afirmaba que “un método ecológico de administración –debe construirse– comenzando desde abajo, desde los elementos de un lugar, como tierras, clima y ubicación..., hasta la forma de tecnología física y social por medio de las cuales se obtiene la manera de vivir del lugar y las relaciones entre unos y otros” (Gauss J. 1987: 8 – 9). Sin duda, ello debe servir mucho a la ciencia administrativa como para reafirmarlo; y que, la ecología, así como las ciencias tratadas precedentemente representen en su conjunto una red multidisciplinaria de ciencias de las cuales la ciencia administrativa no puede ni debe eximir –ni dogmática ni pragmáticamente.

CAPITULO III

“ANALISIS GENERAL SOBRE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS”

3.1. LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.

3.1.1. Escuela de la Administración Científica

Cuadro N° 01

Sinopsis de la Escuela de la Administración Científica

<p>Principales Representantes</p> <p>Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth, Harrington Hemerson, Henry Ford y Carl L. Barth.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none">• Énfasis en la eficiencia.- En esta escuela se buscó simplificar los métodos de trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos procurando en todo momento lograr la mayor productividad.• La concepción científica de la Administración.- La Administración –en esta escuela– cobra una concepción científica dejando atrás las viejas facetas del empirismo. De esta manera, se da énfasis en el uso del método científico en la solución de problemas organizacionales, reemplazando las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).• División y especialización del trabajo.- Los prosélitos de la escuela de la Administración Científica tenían preocupación por la división del trabajo como medio para lograr la productividad en las empresas. Esta condición imperativa se trasluce hacia nuestros días como principio administrativo.• La supervisión de las funciones.- El partidario más representativo: Frederick W. Taylor (1856 – 1915), proponía la <i>supervisión funcional</i>, la cual consiste en “dividir el trabajo de modo que el hombre, desde el asistente hasta el gerente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones” (Taylor F. 1990: 59), teniendo que éstas ser supervisados para lograr la eficiencia y la eficacia del desempeño organizacional.• La concepción económica del hombre (“homo economicus”).- Bajo la concepción económica, el hombre es influenciado por ciertos factores económicos como: la búsqueda de dinero para su supervivencia. Esta escuela sostiene que el desempeño de todo trabajador es consecuencia de las sanciones y recompensas salariales y financieras
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del Taylorismo.

Históricamente –como escuela–, el taylorismo como cualquier escuela en administración, es el resultado de las manifestaciones culturales, políticas, económicas y sociales de su tiempo; pero no por ello ha perdido vigencia. Su influencia dentro del pensamiento administrativo ha sido indudablemente enorme, pues, hacia nuestros días urge en las empresas en general¹.

Antes de dar un *continuum*, a este punto es preciso subrayar el principio general de esta escuela, el cual pertenece a la siguiente paráfrasis: “*Empleo de una investigación total, de experimentos controlados, de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes, proporciona una base confiable para la determinación y evaluación de nuevos hechos usados por el gerente*” (Terry G. 1972: 80).

Bajo este principio general, para Taylor, todo acto que involucre administrar o que derive de ella, debe ser realizada de una manera científica. La administración científica –según Taylor–, consiste fundamentalmente “en ciertos principios generales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas y cualquier descripción de lo que un individuo o un conjunto de individuos considera como el mejor mecanismo” (Taylor F. 1990: 33). Prosigue Taylor, que “para aplicar estos principios generales, no debiera de ninguna manera ser confundida con los principios mismos” (p. 33). Éstos principios denominados comúnmente “taylorismo”, comprenden principalmente dos campos de acción:

1. Análisis del trabajo individual con búsqueda de los medios apropiados para lograr el máximo rendimiento con el mismo esfuerzo.
2. La organización colectiva con el objeto de asegurar la realización casi automática de los métodos de trabajo.

¹ Aunque el taylorismo como todas las escuelas dentro del pensamiento administrativo han sufrido críticas por algunos heterodoxos –en Rusia, Lenin destacó el papel extremadamente antagónico al taylorismo–, en el presente análisis se limitará estrictamente a ello, por razones que se justificará en el Capítulo VI (Teoría de la Convergencia Administrativa).

A éstos campos de acción le corresponden cuatro principios fundamentales.

- a. “Desarrolla para cada elemento de trabajo del obrero, una ciencia que reemplace los antiguos métodos del empirismo” (Taylor F. 1990: 38).
- b. “Selecciona científicamente y luego instruye, enseñe y forme al obrero; mientras que en el pasado, éste elegía su oficio y se instruía así mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades” (p. 38)
- c. “Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican” (p. 38)
- d. “Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre el administrador y los obreros” (p. 38)

De esta manera Taylor sacraliza una verdadera revolución administrativa (resaltando el desarrollo de la mente inquisitiva del trabajador), la que en resumen equivale a:

- El desarrollo de una ciencia como antítesis de las reglas empíricas.
- Armonía en vez de discordia.
- Cooperación en vez de individualismo.
- Rendimiento máximo en lugar de producción restringida.
- Formación de cada hombre hasta lograr su mayor eficiencia y prosperidad.

Los principios mencionados precedentemente, tienen su aplicación práctica a las siguientes reglas: 1) Necesidades de la organización de la industria para su funcionamiento satisfactorio, 2) Con base en el conocimiento de los métodos y tiempos necesarios para realizar los trabajos se puede formular un buen plan de dirección, aumentar la productividad de los obreros, midiendo constantemente sus labores... (...), 3) Aumento de los salarios con base en un mejor funcionamiento y costos más económicos de producción..., entre los cuales están: a) el mínimo consumo del esfuerzo humano de los recursos materiales y del capital

invertido; b) la separación del trabajo de planificación y de la labor intelectual de la manual; c) el trabajo previamente planificado; d) el que la dirección tenga buenos informes sobre los aspectos principales del trabajo y no sobre los detalles, 4) Los capataces deben supervisar al menor número posible de operarios, 5) Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de una manera científica para que la responsabilidad de las labores se distribuyan entre la dirección y los obreros, 6) Salarios y sistemas de salarios soportados por la calidad y cantidad de labores individuales, fácilmente medible y retribuibiles para cada operario según su contribución diaria a la producción total².

Ajeno a estas aportaciones tanto dogmáticas como pragmáticas del autor en cuestión, existen otros representantes de esta escuela, quienes al igual que Taylor, preocupados por la eficiencia y la productividad, desarrollaron numerosos experimentos en el plano de la industria estadounidense de aquellos tiempos³. Entre ellos destacan:

Franck B. Gilbreth (1868 – 1924), conjuntamente con su esposa Lillian Gilbreth, analizaron la economía de los movimientos humanos, cuyos principios relativos a esta variable son: 1) el uso del cuerpo humano, 2) el arreglo material del ambiente de trabajo, y 3) el desempeño de las herramientas y del equipo. De esta manera, siguiendo la doctrina tayloriana, Gilbreth postula que para cuestiones pragmáticas, las funciones que se mencionan son determinantes, así tenemos:

a) Determinar la marcha del trabajo, estipulando el trabajador, el tiempo y el lugar de ejecución de las tareas, b) Insistir sobre la forma de llevarlas a cabo, c) Registro real del

² Ver: Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la Administración*, 1ra ed., Editorial LIMUSA S.A. México, 1987 pp. 73-74

³ No se pretende ser tan exhaustivo en el presente análisis, aunque en ella radica el punto de partida de los tópicos a tratar en los siguientes capítulos; a continuación explayaré las aportaciones doctrinarias de algunos representantes de esta escuela.

tiempo que se ha gastado, y d) Calcular el costo⁴; éste último, actualmente representa una variable muy importante en la elaboración de presupuestos y en la fijación de los precios.

Harrington Emerson (1853 – 1931), otro de los representantes de la escuela en escena, estableció doce principios de eficiencia: 1) ideales claramente definidos, 2) el sentido común, 3) el uso del consejo competente, 4) disciplina, 5) justicia, 6) mantener registros fiables, inmediatos, adecuados y permanentes, 7) el despacho, 8) las normas y los programas, 9) las condiciones normalizadas, 10) la programación de los papeles, 11) la normalización de las operaciones y, 12) la retribución de la eficiencia⁵. Para Emerson, estos doce principios eran susceptibles de encaje lógico en la consecución armoniosa de los objetivos organizacionales, los mismos que, implícitamente representaban las premisas de la Administración por Objetivos (APO) preconizada por Peter Drucker hace cuatro décadas. Su campo dogmático, representa la síntesis de dicho movimiento dentro del pensamiento administrativo.

Henry Ford (1863 – 1947), que en la historia automovilística ocupa un rango respetable, ha aportado lo suyo a la escuela en análisis. Ford –sin salirse de las lindes de la eficiencia– formuló tres principios fundamentales, siendo éstas:

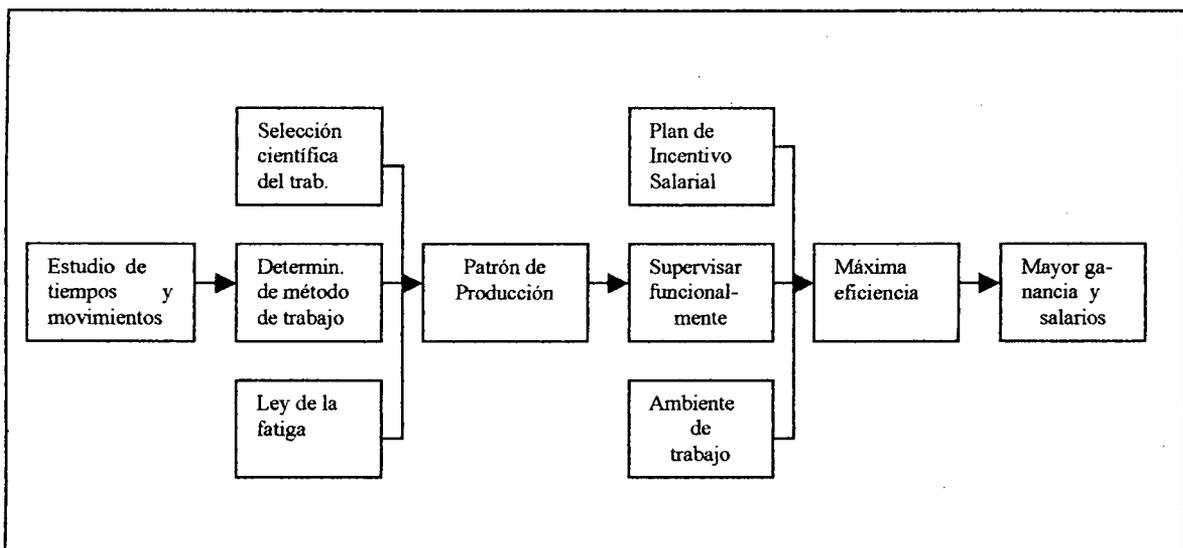
1. El principio de la *intensificación*; el mismo que en la actualidad equivale al concepto del Just 'n Time (justo a tiempo). Ford insistía en reducir el tiempo de producción empleando los insumos existentes y la entrega oportuna de lo fabricado.
2. El principio de la *economicidad*. Ford; que insiste en la economía de los recursos y la economicidad en la producción. Esta relación imperativa se traduce en eficiencia y eficacia, de la cual Ford, se había formado una filosofía que se conjugaba con la productividad.

⁴ Ver Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 1ra. ed., Editorial McGraw- Hill/Hispanoamericana de México, 1981, pp. 43-46

3. El principio de la productividad. La especialización del trabajo, la estandarización y la dinámica en el ambiente laboral constituían las variables interdependientes de la productividad. Considerado como principio, Ford insistía en aumentar la capacidad del hombre, el mismo que sería benéfica tanto para el trabajador como para el patrono.

Para escenificar mejor los postulados fundamentales de la escuela de la administración científica, se esquematiza la siguiente figura para apreciar el estudio de tiempos y movimientos como la premisa predeterminante para el logro de la productividad.

FIGURA N° 01
EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA



Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 1981, p 55

Estos son a grandes rasgos los postulados básicos de la escuela de la administración científica.

⁵ Ver Jack Duncan, *Grandes Ideas en Dirección de Empresas*, pp. 35 - 40.

3.1.2. Escuela del Proceso Administrativo

Cuadro N° 02

Sinopsis de la Escuela del Proceso Administrativo

<p style="text-align: center;">Principales Representantes</p> <p>Henri Fayol, James D. Mooney, Lindall F. Urwick, Luther Gullick, Henry Niles y Leonard White.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la departamentalización.- Al dividir el trabajo se hace necesario la departamentalización; es decir, la descomposición equitativa de la estructura de la empresa en partes u órganos homogéneos que aseguren el desempeño organizacional. • La Administración como ciencia.- Se trata de armonizar los conocimientos organizacionales y administrativos y desarrollarla como una ciencia, sustituyendo de esta manera el empirismo por las técnicas científicas. • Teoría de la Organización.- En contraste de las viejas concepciones organizacionales, se desarrolla en esta escuela una nueva teoría organizacional basada en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y cadena escalar; orientándose hacia la forma y disposición de la organización y hacia la interrelación de sus partes. • La división y especialización del trabajo.- La división y especialización del trabajo son condiciones necesarias para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de las organizaciones. En este sentido, los representantes de esta escuela se preocupan por dividir el trabajo a nivel de departamentalización. • Los elementos de la Administración.- El establecimiento de los elementos de la administración, cobra interés en esta escuela, que según Henri Fayol eran: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, los cuales han sufrido algunas alteraciones por otros representantes de esta escuela. • Los principios generales de la Administración.- Para la aplicación de los elementos administrativos se hacía necesario establecer ciertas normas que encaminaran su cumplimiento. De allí que surgen los principios generales de la Administración, que Fayol considera catorce, vigente hasta nuestros días.
---	--

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del Fayolismo.

Conocido también como la escuela “anatomista” o “fisiologista”, tuvo como máximo exponente al Ingeniero Industrial Henri Fayol (1841 – 1925). Fayol argumenta que gobernar una empresa pública o privada es un arte, un arte que no debe eximirse de ciertos “principios generales” y de aplicación universal. Estos principios son⁶:

1. *La División del Trabajo*; cuya finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. *La Autoridad*; que consiste en el derecho de mandar y hacerse obedecer.
3. *La Disciplina*; que es la condición de obediencia y adhesión resultantes de la red de entendimiento que se forman entre empleados y gerentes.
4. *La Unidad de Mando*; por lo que un empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de Dirección*; que postula la unidad jefatural para un conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin.
6. *Subordinación del interés particular al interés general*; que se logra con el buen ejemplo de los jefes.
7. *La Remuneración del personal*; que consiste en el pago por los servicios prestados.
8. *La Centralización*; el cual debe entenderse en su justo medio.
9. *La Jerarquía*; el cual se expresa por la vía jerárquica de las personas.
10. *El Orden*; la cual consiste en la asignación correcta de los trabajadores.
11. *La Equidad*; la misma que debe combinar benevolencia con justicia.
12. *La Estabilidad del Personal*; la cual sirve para elevar la moral y la eficiencia del trabajador.
13. *La Iniciativa*; que postula la facultad de idear un plan y ejecutarlo exitosamente.
14. *Espíritu de Equipo*; que requiere una unión de personal.

Estos son los principios que preconizó Fayol, a la que acertadamente hizo una declaración en cuanto a su universalidad, afirmando que “no existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa –sino que–, en ella, todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las condiciones diversas y cambiantes, los hombres igualmente cambiantes y diversos y

⁶ Henri Fayol: “*Administración Industrial y General*”, 1990, p. 138. La publicación inicial data del año 1916,

muchos otros elementos variables” (Fayol H. 1990: 137). Hecho esta aclaración, continuemos...

Así como los principios descritos son de aplicación general tanto a empresas públicas como privadas; éstas del mismo modo desarrollan un conjunto de funciones como:

- a) *Funciones técnicas*; la cual se encarga de la producción de bienes y servicios.
- b) *Funciones comerciales*; relacionadas a las transacciones comerciales.
- c) *Funciones de seguridad*; encargada de la protección de bienes y del personal.
- d) *Funciones contables*; relacionada con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas, entre otros.
- e) *Funciones administrativas*; que se encarga de armonizar las funciones predecesoras hacia la marcha de la empresa. Ésta última, desglosada responde a los actos de: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*; los mismos que conforman el proceso administrativo.

Estos son los rasgos resaltantes del fayolismo. Su influencia en la teoría administrativa ha sido sin duda enorme, pues, a la fecha su proceso administrativo y sus principios son aceptados universalmente. La mayoría de los autores reconocen su capacidad y han tomado sus postulados para desarrollar sus teorías.

El concepto de la “universalidad de la Administración” en el terreno común primario de Fayol, y el autor más representativo de la escuela tratada precedentemente, coinciden en muchos aspectos, aún cuando empezaron por extremos opuestos⁷ en la jerarquía organizacional. La principal contribución de Taylor al campo de la teoría administrativa fue su énfasis en el análisis racional de los problemas, pero contribuyó poco a los principios especiales administrativos, que desde entonces había sido demostrado por Fayol y sus seguidores. Fayol acepta la contribución de Taylor cuando se dio cuenta de que el trabajo de

editado en París bajo el título: “*Administration Industrielle et Generale*”.

⁷ El enfoque de la administración científica, es un enfoque de abajo hacia arriba, y de las partes (operarios y sus cargos) hacia el todo (la organización). Entretanto, en los anatomistas predomina el enfoque de arriba hacia abajo y del todo (la organización) hacia sus partes (órganos componentes).

ambos eran complementarios en sus avances en la ciencia administrativa⁸. Oreste Popescu, al respecto señala que “fayolismo y taylorismo no son dos métodos distintos susceptibles de asegurar cada uno en parte la dirección de las empresas, sino que para lograrla completa y eficazmente, la reunión de ambos es obligatoria” (Popescu O. 1956: xxxiv)⁹

Paralelamente a Fayol, surgieron otros partidarios de esta escuela, entre ellos destacan:

Lindall F. Urwick, quien en su obra “*Elementos de Administración*”, considera siete elementos administrativos: investigación, previsión, planeación, organización, comando y control, elementos, que no son sino complementarios o análogos al formulado por Fayol. Urwick categoriza además cuatro principios generales: a) *Principio de la especialización*, coincidiendo con Taylor, b) *Principio de la autoridad*, coincidiendo con Fayol, c) *Principio de la amplitud administrativa*, el cual no debe confundirse con el principio de eficiencia de Ford: *el principio de la intensificación*, ya que éste último, tiene netamente que ver con la producción y el precedente con el personal, y d) *principio de la definición*, la cual hace énfasis en el formalismo predominante en el terreno común del estructuralismo.

Otro de los autores representantes de la escuela en cuestión, Luther Gulick, en su obra: “*Notas en la Teoría de la Organización*” (1937), postula siete elementos a saber: 1) *planear*, 2) *organizar*, 3) *función de staffing*, 4) *dirigir*, 5) *coordinar*, 6) *reportar* y 7) *balances y presupuestos*; los cuales han sido bautizados por el autor bajo el anagrama de POSDCORB (que representa las iniciales de cada elemento en Inglés): recurso mnemotécnico que representa los deberes y funciones de una buena dirección.

En cuanto a sus principios administrativos, Gulick parte de las ideas parciales de Taylor y generales de Fayol, estableciendo el *principio de la homogeneidad*; inculcando de esta

⁸ Para una mayor discusión al respecto, consúltese la obra de: Megginson León C; Mosley Donald D, y Pietri Saúl H. Jr. “*Administración, Conceptos y Aplicaciones*”, 1^{ra} ed., Editorial Continental S.A; México, 1988 pp. 96 -100

manera la departamentalización y propugnando la “*funcionalización de la supervisión*” ideada por Taylor. A juicio mío, tanto la división del trabajo por funciones, así como la departamentalización son elecciones relativas. La elección atañe a los gerentes en concordancia del tipo de organización que dirigen. No existe “determinismo” en la semántica organizativa. En contraste, esta divergencia quedará anulada por los contingentes en la perspectiva de su pensamiento. Dicho esto, continuemos...

James D. Mooney, otro prosélito de la escuela “anatomista”, hizo grandes aportaciones en el campo de la organización, a la que acertadamente John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood sintetizan: “En el modelo de Mooney y Reiley (James D. Mooney y Alan C. Reiley, *The Principles of Organization*”, N. Y. Harper and Brothers, 1939), aparecen propuestos cuatro categorías capitales de principios a saber:

- **El principio coordinador**, que según los autores es el primero y más general de los principios, que proporcionan unidad de acción para la consecución de un fin común.
- **El principio escalonado**, que Pfiffner y Sherwood (1960: 90) lo denominan “*Pirámide de cargos laborales*” por poseer subprocesos como: 1) Jefatura, 2) Delegación, y 3) *Definición formal*¹⁰.
- **El principio funcional**, que no se refiere sino a la especialización, y
- **El principio de plana mayor y de línea**, los cuales merecen una interpretación unificadora” (Pfiffner S., Sherwood F. 1960: 89 – 91)

Hasta este punto, se ha tratado de resaltar los postulados básicos de la escuela del proceso administrativo. Esta escuela como la predecesora pertenecen al enfoque clásico dentro

⁹ En la presente tesis, ello, no es sino uno de los compartimentos escolásticos dentro del pensamiento administrativo. En resumen, éste tópico será tratado en el Capítulo IV.

¹⁰ Las líneas cursivas pertenecen al tesista.

del pensamiento administrativo, caracterizado esencialmente por el racionalismo, con énfasis en la organización formal y la concepción mecánica de la organización. Para Pfiffner y Sherwood, éstas escuelas “se derivan filosóficamente de una combinación de absolutismo, de economía de *laissez – fire*, de racionalismo y una interpretación del comportamiento humano basado en el autómatas” (Pfiffner S., Sherwood F. 1960: 83). Para Vicente L. Perel, los clásicos “pertenecieron a una época en la cual el industrialismo parecía algo así como el fruto racional de la ciencia al aferrarse a la técnica ingenieril..., su devoción casi mística a la técnica, dio como resultado el atenerse a los elementos mecánicos de la organización” (Perel V. 1972: 36). En efecto, la escuela predecesora, tenían una tendencia de ver la *jerarquía cargo – labor* como una dimensión principal de la organización. Esto, como se sabe, comportaba un enfoque marcadamente autoritario, debido a que se originó en épocas autoritarias y a que sus fuentes históricas inmediatas se hallaban en instituciones autoritarias a saber: la militar, la iglesia católica y la sociedad de negocios tal como llegara a su pleno florecimiento desde mediados del siglo XIV hasta los mediados del siglo XX.

En conclusión está por demás decir que cualquier escuela dentro del pensamiento administrativo, así como en otras ciencias: es el producto de las manifestaciones tanto históricas, políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales hasta biológicas. El tránsito de una escuela a otra, sea por evolución o revolución, responde –a juicio mío– a las condiciones *sine qua non* dentro de una sociedad. ¿Si fuera posible observar a través de la faz espléndida del tiempo a Taylor en el mundo de la actualidad, sin duda veríamos no al Taylor mecánico, sino al Taylor sistémico o contingencial? El lector tiene la elección. Entre tanto, pasemos a la siguiente escuela.

2.2.3. Las Relaciones Humanas

Cuadro N° 03

Sinopsis de la Escuela las Relaciones Humanas

<p style="text-align: center;">Principales Representantes</p> <p>Mary P. Follet, Chester Barnard, George E. Mayo, Kurt Lewin, Chris Argyris, Edgar Schein, Orday Tead, Ronald Lippit, Ralph White, Douglas Mc Gregor, entre otros.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el nivel de producción.- En contraste de las teorías clásicas (escuelas precedentes), el nivel de producción esta determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es decir, el individuo es productivo solo si esta socialmente integrado en su grupo de trabajo. • El comportamiento social de los empleados.- Los humanistas parten de la generalización de que el comportamiento individual se apoya totalmente en el grupal. En este sentido, un individuo no reacciona ante ciertas normas como entes aislados sino como miembros sociales, cuyas actitudes son influidas por códigos grupales de conducta. • Las recompensas y sanciones salariales.- En oposición de la escuela de la Administración Científica, que consideraba al hombre motivado por estímulos salariales y económicos, los humanistas creían que esa motivación económica era secundaria; ya que el hombre era motivado principalmente por la necesidad de “reconocimiento”, de “aprobación social” y de “participación” en su centro de trabajo. De allí la concepción del hombre como: “hombre social”. • Los aspectos informales.- La atención a los aspectos informales de la organización, supera los aspectos formales a saber: autoridad, responsabilidad, especialización, departamentalización, estudio de tiempos y movimientos, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas. • La influencia de las relaciones humanas.- La escuela humanística considera que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de aquellas con quienes mantiene contacto y recibe influencia de ellos.
---	--

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes de la corriente de las Relaciones Humanas.

La escuela de las relaciones humanas, conocida también como “escuela humanística” dentro del pensamiento administrativo, tiene como pionero a George E. Mayo (1880 – 1949). George Strauss y Leonard Sayles, hacen una distinción de esta corriente estableciendo dos formas de relaciones humanas: *paternalismo* y *gerencia higiénica*. “en pro del paternalismo, se afirma que si la gerencia trata bien a los empleados, estos trabajarán más duro por lealtad y gratitud. La argumentación a favor de la gerencia higiénica pasa por alto la gratitud; sostiene que las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable, producen empleados satisfechos y que el empleado satisfecho trabaja más duro” (Strauss G., Sayles L 1981: 34). Nosotros que no estamos interesados en aceptar esta línea de demarcación, lo que haremos será verlo como un todo.

Históricamente, esta escuela, representa la preocupación por las relaciones informales de la organización y la aplicación de la psicología en el lado humano de las empresas para aumentar el desempeño de las mismas. El enfoque de las relaciones humanas “analiza casi exclusivamente el elemento humano, no reconociendo a veces, la interacción y las interrelaciones que afectan a la estructura formal. A menudo se tiende a sobreenfatizar las obligaciones, la autoridad y controles organizativos dentro de la organización” (Baer E. 1981: 16). Amitai Etzioni, a este respecto, subraya que la escuela humanística “nació de una reacción contra un enfoque formal clásico¹¹. Focaliza en la organización elementos de poca o ninguna importancia para la escuela clásica (...) Mayo y sus colaboradores descubrieron que la cantidad de trabajo ejecutada por los trabajadores (y, por lo tanto en nivel de competencia y racionalidad de la organización) no está determinada por su capacidad física,

¹¹ No se puede confinar el papel determinantemente opuesto a la escuela de la Administración Científica–Gvishiani, anota que las “relaciones humanas no son sino una continuación del taylorismo: las medidas llamadas a intensificar la producción y elevar la cuota de explotación se presenta como una transformación radical de la situación social de los trabajadores” (Gvishiani D. 1973: 273)–, dado que últimamente, los postulados básicos de esta escuela vienen siendo tratados como un complemento y no como una oposición de las escuelas tratadas en precedencia. En el presente análisis se tratará de bosquejar sus particularidades y aportaciones en el terreno administrativo.

sino por su capacidad social; las recompensas no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y de la felicidad del trabajador; la mayor especialización no es la forma más eficiente de la división del trabajo; y los trabajadores no reaccionan a la administración y a sus normas y recompensas como individuos sino como miembros de grupos” (Etzioni A. 1967: 54). Agrega Etzioni, que “Por encima de todo, la escuela de las relaciones humanas (...) resalta el papel de la comunicación, de la participación y del liderazgo” (p.54); cuyos postulados básicos según Víctor Murillo (1997: 53 – 54) son:

- a) Todas las relaciones espontáneas requeridas no pueden preverse anticipadamente, ya que las situaciones pueden cambiar en forma impredecible.
- b) Las relaciones espontáneas en las organizaciones son más adaptables y económicas que las formales, y por lo tanto más eficientes.
- c) Las relaciones espontáneas cumplen una función social y por lo tanto satisfacen más y llevan a los miembros de la organización a obtener un elevado nivel de moral.
- d) La moral alta del personal es un pre requisito para una alta productividad.

Además podemos establecer algunas conclusiones pragmáticas del pionero de ésta escuela, cuyas conclusiones provienen de los experimentos en la Fábrica de la Western Electric Co. (Chicago, EE.UU: 1924 – 1934), los mismos que responden a los siguientes principios:

1. *El nivel de producción*; que es la resultante de la integración social. Se concluyó que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
2. *El comportamiento social de los trabajadores*; se fundamenta en que los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. *Las recompensas y sanciones sociales*; sustenta que el comportamiento de los trabajadores están condicionados por normas y patrones sociales.
4. *Los grupos informales*; los mismos que se definen por reglas de comportamiento, formas de recompensas y sanciones sociales, objetivos, escala de valores sociales, entre otros. constituyendo de esta manera la organización humana de las empresas.

5. *Las relaciones humanas*; que fundamenta la hipótesis: cada individuo posee una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes con aquellas con quienes se mantiene en contacto y que, igualmente es bastante influido por otros.
6. *La importancia del contenido del cargo*; que se justifica en la esencia de que el contenido y la naturaleza del trabajo ejercen enorme influencia sobre la moral de los trabajadores.
7. *El énfasis en los aspectos emocionales*; los cuales merecen atención, ya que representa un componente importante en asuntos de motivación humana¹².

Hablando de la motivación humana, insisto en que no debe obviarse del corpus del presente análisis.

Dentro de la corriente de las relaciones humanas, la teoría de la motivación se puede dividirse en dos grupos a saber:

- a. *Teorías mecánicas y de proceso*; la cual adopta tres posiciones teóricas con relación al proceso motivacional: 1) estímulo – respuesta, teoría del impulso multiplicador por hábito; 2) teoría de la expectativa, y 3) teoría de la equidad o de la comparación social.
- b. *Teorías sustantivas o de contenido*; donde sobresalen las teorías de las necesidades, que según H.A. Murray son las necesidades: de logro, de agresión, de autonomía, de afiliación, de sexo y alimentación; las aportaciones de McClelland y Atkinson, que consideran las necesidades de logro, las necesidades de afiliación y las necesidades de poder; la jerarquía de Abraham Maslow, cuyo esquema básico responde a la jerarquía: 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de seguridad, 3) necesidades de afiliación o social, 4) necesidades de estima, y 5) autorrealización. Por otro lado, la teoría de Herzberg, segmentado en dos factores, siendo éstas: Factores extrínsecos: 1) paga, 2) supervivencia técnica, 3) la calidad de las relaciones humanas en la supervisión, 4) la política y administración de la compañía, 5) condiciones de trabajo, y 6) seguridad en el trabajo. Factores intrínsecos: 1) logro, 2) reconocimiento, 3) responsabilidad, y 4) adelanto o cambio de status por ascenso¹³.

¹² Para mayor información consúltese: Idalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", 1981, pp. 153 – 165.

¹³ Consulte para mayor información: Robert Dubin, *Las Relaciones Humanas en la Administración* 1ra ed., Continental editores S.A. de C.V., México, 1977, pp. 114 – 123. Véase también Abraham Maslow: *A Theory*

Todas estas teorías representan dogmas para una mejor comprensión del elemento humano en las organizaciones; sin las cuales, la escuela en cuestión no hubiera logrado focalizar acertadamente conceptos como: liderazgo, autoridad, motivación y conducta, comunicación, participación de los subordinados, las diferencias y afinidades individuales, entre otros.

Otras aportaciones dogmáticas a esta escuela pertenecen a los autores: Miss Mary P. Follet y Chester I. Barnard, los cuales pertenecen a la época transicional; pero no por ello descuidaron el aspecto humano de las empresas.

Miss Follet estableció los siguientes principios a cerca de la coordinación del elemento humano, a saber:

1. *El principio del contacto directo*; el cual se logra a través del contacto directo entre las personas interesadas y responsables.
2. *El principio de la planeación*; que expresa que la coordinación se puede hacer eficientemente en las primeras fases de la planeación y estructurando el programa a ejecutarse.
3. *El principio de las relaciones recíprocas*; el cual señala que todos los factores de una determinada situación están mutuamente relacionadas, y
4. *El principio del proceso continuo de coordinación*; que induce a creer que la coordinación es un acto permanente y forma parte del diario acontecer de las empresas¹⁴.

Ajeno a estos principios, Miss Follet, presenta su famosa ley: "*la ley de la situación*"; la cual expresa la mutua resolución de las órdenes de la situación entre el jefe y el subordinado. Dicha ley rige —o debe regir— en el contexto de la jerarquía de la autoridad.

of Human Motivation, 1943, pp. 370 – 396, citado en William P. Sexton: *Teoría de las Organizaciones*, 1ra ed., Editorial TRILLAS S.A., 1977, pp. 166 – 191.

¹⁴ Al respecto ver: Metcalf H.C. y Lindall Urwick, "*Dinamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*" (Nueva York, Harper & Brothers, 1941) p. 197. La traducción y la cita pertenecen a Wilburg Jiménez Castro, "*Una Introducción al estudio de la Administración*", 1987: 285 – 287.

Del mismo modo Miss Follet, hace aclaraciones respecto a la función de control, enfatizando la sinonimia del control de hechos y el control de personas. Sin duda, ello debe servir mucho para comprender las relaciones dentro del ámbito organizacional.

Por otro lado, Chester I. Barnard, se ocupa fundamentalmente en la teoría de la cooperación en la organización formal. Barnard argumenta que “la organización formal no puede existir a menos que haya personas que: a) sean capaces de comunicarse entre ellos, b) estén dispuestos a contribuir a la acción del grupo, y c) tengan un propósito común” (Koontz H., O’Donnell C. 1987: 51). Barnard concluye que “toda organización formal debe incluir los siguientes elementos: a) *un sistema funcional* de modo que los individuos puedan especializarse (es decir varias formas de departamentalización), b) *un sistema de incentivos eficientes y eficaces* que induzca a los individuos a contribuir a la acción del grupo¹⁵, c) *un sistema de poder (“autoridad”)*, que obligue a los miembros del grupo a aceptar las decisiones de los ejecutivos, y d) *un sistema lógico* para la toma de decisiones.

En cuanto al concepto del liderazgo, los humanistas, entre ellos Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph K. White) sostienen que existen tres clases de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático (o autoritario)
2. El liderazgo liberal (*laissez – fire*) y
3. El liderazgo democrático

Un concepto de liderazgo pertenece a Dorwin Cartwright y Alvin Zander (1971: 615). Para estos autores el liderazgo consiste en la capacidad de un miembro para influir sobre otros,

¹⁵ Este elemento ya era considerado por Henry L. Gantt (1861 – 1919). Gantt elaboró un plan de incentivo salarial, que presentó la ventaja de un salario mínimo diario aumentado por una gratificación o premio, que dependiente de la producción determinada para ser alcanzada por el operario. Como se podrá observar, Gantt, se preocupaba por el lado psicológico y humanístico, insistiendo en la importancia del elemento humano en la productividad.

tanto directa como indirectamente, en virtud de su posición en la estructura del poder, incluyendo la estructura de autoridad legítima.

Víctor Soria argumenta que “el estilo de liderazgo tiene mucha importancia para la motivación de los trabajadores y el logro de la producción alta. A través de los enfoques diferentes, se concluye que el éxito en la dirección no estriba tan solo en las características del líder, sino en las del grupo, las de la organización y las del medio ambiente” (Soria V. 1997: 36). De allí la importancia de la comprensión de la *dinámica de grupos* dentro del contexto de la escuela humanística.

La *dinámica de grupos*, para humanistas como Cartwright y Zander (1971: 16), ocupan “un campo de investigación dedicada a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones superiores. Para estos autores, la dinámica de grupos puede identificarse en cuatro características distintivas: a) su hincapié en la investigación empírica teóricamente significativa, b) su interés por la dinámica y la independencia entre fenómenos, c) por dar importancia a todas las ciencias sociales, y d) la Aplicabilidad potencial de sus hallazgos y los esfuerzos de mejorar el funcionamiento de los grupos y su consecuencia sobre los individuos y la sociedad (p. 17). De esta manera esta teoría dentro de la escuela humanística intenta formular relaciones regidas por leyes entre estos fenómenos, sobresaliendo los tópicos: el cambio y su resistencia, las presiones sociales, la influencia, la cohesión, la atracción, el rechazo, la interdependencia, el equilibrio y la inestabilidad.

3.2.4. Escuela Estructuralista.

Cuadro N° 04

Sinopsis de la Escuela Estructuralista

<p>Principales Representantes</p> <p>Max Weber, Talcot Parsons, Kennet Boulding, Peter Blau, Norcotte Parkinson, Amitai Etzioni, Renate Mayntz; Ralp Dahrendort, Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner Pilliph Selznick, James March y Herbert Simon.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la concepción de estructura.- Según los estructuralistas, una estructura es el conjunto formal de dos o más elementos que subsiste, sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos, permaneciendo inalterado el conjunto formal pese a alteraciones de uno de sus elementos o relaciones. • La concepción de sociedad de organizaciones.- Los estructuralistas sostienen que la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones comenzando por la familia hasta la organización donde desempeña alguna función el individuo. • La concepción de “hombre organizacional”.- El concepto de “homo economicus” y “hombre social”, de las escuelas precedentes van perdiendo vigencia a la vez que el hombre es considerado como ente organizacional, en una sociedad de organizaciones, moderna e industrializada. • Influencia de las ciencias sociales.- Los prosélitos del estructuralismo, empezando por Max Weber, generalmente eran sociólogos, quienes se concentraban en el estudio de las organizaciones sociales.
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del Estructuralismo.

La escuela estructuralista o “escuela del sistema social”, tiene su origen en el sociólogo alemán Max Weber (autor de la teoría de la burocracia). Recordemos, que para Weber, burocracia significa: *Racionalización de la actividad colectiva; es decir una organización racionalmente estructurada.* Por lo que el modelo ideal que propone deberá comprender:

- a. Máxima división del trabajo (máxima expresión del principio tayloriano);
- b. Jerarquía de autoridad;
- c. Reglas que definen la responsabilidad y la labor;
- d. Fría actitud del administrador;
- e. Calificación técnica y seguridad en el trabajo; y
- f. Evitar la corrupción.

Resumiendo podemos decir que Max Weber, expresa su modelo burocrático ideal en los puntos siguientes. Veamos:

1. División del trabajo para lograr la especialización;
2. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad;
3. Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección;
4. Administración imparcial. *Sine ira et studio* (sin ira ni apasionamiento);
5. El empleo debe ser una “carrera” que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios; y
6. Diferencia clara de la fuente de ingresos para evitar la corrupción¹⁶.

Max Weber, además subrayaba la importancia de la estructura jerárquica, los puestos, la autoridad y las reglas para solucionar los problemas recurrentes a la organización. La burocracia, de acuerdo con Weber, era la administración por reglas, sin considerar las emociones humanas.

Robert Dubin, haciendo un análisis sobre las condiciones que originan la administración burocrática, estipula:

- El tamaño de la organización,
- El comportamiento limitado de la organización, y
- Los antecedentes heterogéneos de quienes son miembros de la organización.

¹⁶ Consulte Max Weber: *Economía y Sociedad*, 1ra ed., eds Fondo de Cultura Económica, México, 1969.

Refiriéndose a la jerarquía, Dubin hace una observación: “Los puestos de una burocracia, están dispuestos en una pirámide de autoridad y responsabilidad. Esto es fundamental para el concepto total de la burocracia” (Dubin R. 1977: 234). Del mismo modo, Dubin, acerca de la especialización dentro del corpus de la teoría de la burocracia, afirma: “podemos ver que la especialización de funciones en las organizaciones, cuando aparecen como una operación de staff, hace claramente que estos puestos formen parte de la burocracia administrativa” (p. 234)¹⁷.

Antes de dar un *continuum* al análisis del modelo burocrático de Weber, en este punto amerita un pequeño comentario:

Max Weber, construye el “tipo ideal” de burocracia sobre la base de los argumentos tanto de la escuela de la administración científica como de la escuela del proceso administrativo o anatomista, con la única variante de la paternalización de las reglas, las cuales se reflejan en la perspectiva de su idealización, llegando muchas veces al extremismo.

Si coincidimos con Mario Bunge, que el tipo ideal “es el modelo a imitar, o norma de acción del agente racional” (Bunge M. 1969: 182); desde luego, estaremos reconociendo que el modelo burocrático de Weber es un “tipo ideal por excelencia”: ¡Digno de ser imitado! Pero, “tal modelo” no existe, ni existirá (concepción contingente) dentro del lenguaje de las organizaciones. Si asumimos esta aserción, el modelo en cuestión¹⁸ quedaría reducido a una variante del modelo administrativo propugnado por Taylor y Fayol; pero por motivos dogmáticos, esta observación quedará confinado a un simple comentario para no distorsionar el corpus doctrinal de tan eminente pensador.

¹⁷ Aunque los tradicionalistas no observan este fenómeno administrativo, se puede afirmar que implícitamente, la burocracia pasaba a formar parte del modelo administrativo tanto tayloriano como fayoliano.

¹⁸ Gouldner, desde luego hace una investigación y axiomatiza que “no hay un único tipo o modelo de burocracia, sino una enorme variedad de grados de burocratización” (Alvin W. Gouldner; *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL, The Free Press, 1954), en Idalberto Chiavenato., op. cit. P. 238

Max Weber, señala que “En la medida en que una organización se aproxima a un modelo ideal, mejora su eficacia. Y, por el contrario, si todos los miembros, adoptan lo que para ellos es racional, su trabajo es incondicionable y habrá ineficacia por lo que surge la necesidad de la disciplina” (Weber. M. 1969). En tanto que James G. March y Herbert A. Simon, mantienen su posición estructuralista, un tanto disfuncional al respecto: “Sin negar la posición esencial de Weber de que la burocracia es más eficiente (con respecto a los objetivos de la jerarquía normal) que las formas alternativas de organización, las investigaciones y análisis de Merton (1940), Selznick (1949) y Gouldner (1954) han sugerido consecuencias afuncionales importantes de la organización burocrática. (...) La estructura general de los sistemas teóricos de los tres autores es muy similar.

El modelo Merton (1940), se ocupa del aprendizaje disfuncional en las organizaciones, el modelo Selznick (1949), que da importancia a la delegación de la autoridad. Pero lo mismo que Merton, Selznick desea mostrar como el uso de la técnica de control, produce una serie de consecuencias imprevistas; y finalmente, el modelo Gouldner (1954), que en términos de número de variables y relaciones es el más sencillo, presentando aspectos muy importantes de los sistemas anteriores. Como Merton, Gouldner estudia las consecuencias de las reglas burocráticas para el mantenimiento de la estructura de la organización” (March J., Simon H. 1969: 39 – 51).

Con esto queda al destape, Weber tiene más rasgos en común con Urwick, Gulick y otros que con los que se consideran sus continuadores (Merton, Selznick, Gouldner). Ciertamente, Weber, va más allá del modelo de “máquina” en una forma extremista. En particular analiza con bastante detalle la relación entre el empleado y su oficina, lo cual hace meritorio parafrasear a Anthony Downs (1967: 262 – 263), quién refiriéndose al comportamiento burocrático de las organizaciones formula las siguientes hipótesis y leyes relevantes:

Las "Hipótesis":

- Las organizaciones burocráticas (y todos los demás agentes sociales), buscan llegar racionalmente a sus metas.
- Todo funcionamiento esta importantemente motivado por su propio autointerés, aún cuando actúe en un papel solo oficial.
- Todas las funciones sociales de la organización influyen mucho sobre la estructura interna, y viceversa.

Las "leyes":

1. *Ley del conservatismo creciente.*- todas las organizaciones tienden a convertirse en más conservadoras cuanto más edad tienen, a menos que experimenten periodos de crecimiento muy rápido o de rotación interna.
2. *Ley del control imperfecto.*- Cuando más grande sea una organización, tanto más débil será el control sobre sus actos ejercidos por los superiores.
3. *Ley de la coordinación decreciente.*- En tanto más grande llegue a ser la organización, será más deficiente la coordinación entre sus miembros.
4. *Ley del cambio del poder.*- Los conflictos irrestringidos llevan el poder hacia arriba.
5. *Ley de la jerarquía.*- La coordinación de las escalas en gran escala, sin mercados, requiere una estructura jerárquica de autoridad.
6. *Ley del conservadurismo creciente.*- En toda oficina existe una presión inherente sobre la gran mayoría de las funciones, que a la larga se convierten en conservados.
7. *Ley de la duplicidad del control.*- Cualquier intento por controlar una gran organización tiende a generar otro.
8. *Ley de la expansión constante del control.*- La cantidad y el detalle de los informes requeridos por las oficinas contraloras, tiende a elevarse constantemente con el tiempo, a pesar de la cantidad o la naturaleza de la actividad que se vigile.
9. *Ley del progreso mediante el imperialismo.*- El deseo del engrandecimiento fomenta la innovación.
10. *Ley de la lealtad por beneficio propio.*- Todos los funcionarios muestran una lealtad relativamente fuerte a la organización que controla su seguridad en el trabajo y sus ascensos.

11. *Ley del conflicto interorganizacional.*- Toda gran organización está en conflicto parcial con todas las demás agencias sociales con los que trata.
12. *Ley de la contrarrestación de las presiones del objetivo.*- La necesidad de control y coordinación crea tensión hacia lograr un mayor consenso respecto al objetivo”.

Tales postulados nos ayudarán para escenificar la premisa de los compartimentos escolásticos posteriormente; pero, ahora, pasemos a otras facetas para no dar la impresión de que nos estamos limitando a esta teoría.

El mundo de la actualidad se caracteriza en toda su extensión por la primacía de las organizaciones. En este sentido, los estructuralistas estudian analítica y comparativamente la evolución histórica de las sociedades y la tipología de las organizaciones tales como: económicas, políticas, culturales, y otras. Su ámbito de acción no se limita a un solo tipo de organización, aunque descuida en algunos aspectos el elemento humano dentro de ellas.

Además los estructuralistas investigan los objetivos de las diversas organizaciones sociales, entre ellas: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejército, asociaciones, entre otros. Su campo de acción está confinada básicamente en las estructuras funcionales de autoridad, de comunicación, de formalización y burocratización bajo un contexto fenomenológico dentro de las organizaciones. Idalberto Chiavenato (1981: 257), hace una observación precisa al respecto: “el análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructural, se hace a partir de los siguientes aspectos:

- Organización formal y organización informal;
- La racionalidad y la irracionalidad de las organizaciones¹⁹;

¹⁹ “Los estructuralistas no estudian el comportamiento humano. El comportamiento que estudian es de las variables que definen los aspectos diversos de la organización social, su población, entorno, subsistemas ideológicos y tecnológicos” (Mayhew Bruce H: 1980, *Estructuralism vs Individualism: Parte II, Ideological and others obfuscations*, p. 339 en Jeffrey Pfeffer, *Organización y Teoría de las Organizaciones*, 1^{ra} ed., Editorial Ateneo, Argentina, 1980 p. 20

- Las relaciones formales y las relaciones informales²⁰;
- Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales²¹;
- Los objetivos organizacionales y la innovación del conocimiento;
- Las recompensas materiales y salariales así como las simbólicas y sociales;
- La disciplina y la autonomía;
- La administración y los trabajadores”.

Bajo esta generalización, se concluye que el estructuralismo se vale de un enfoque múltiple, el mismo que integra las variables descritas en precedencia.

A esta generalización encaja también los conflictos organizacionales. Los estructuralistas deducen que éstos, son el reflejo de los conflictos que se dan en la sociedad y desarrollan técnicas para dar solución o disminuir dichos conflictos. Los neo humanorelacionistas, se ocupan ampliamente de este tópico.

De esta manera, esta escuela, se edifica sobre las bases dogmáticas del taylorismo, del fayolismo, así como de los preceptos fundamentales de las escuela humanística, yendo más allá de lo racional y lo formal, preocupándose de las relaciones de las partes en las constitución del todo: un primer esfuerzo realmente metateórico –pero confinado a una escuela– en la perspectiva de la evolución del pensamiento administrativo.

²⁰ Chris Argyris hace una discusión al respecto en *La Dirección y el Desarrollo Organizacional*, 1ra ed., Editorial el Ateneo, Argentina, 1972.

²¹ Las relaciones causales que expresan esta generalización –para los estructuralistas–, no se remiten a conexiones mecánicas establecidas en la naturaleza, sino en los resultados de los actos humanos; clara evidencia de que el estructuralismo, por encima de ser una escuela, es una “evolución fragmentada” de los enfoques tradicionales del management.

3.2.5 Escuela del Comportamiento

Cuadro N° 05

Sinopsis de la Escuela del Comportamiento

<p>Principales Representantes</p> <p>Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, James G. March, Kurt Lewin y Herbert A. Simon.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el uso de las ciencias del comportamiento.- Los conductistas recibieron marcada influencia de las ciencias como: Psicología, Sociología y Antropología para poder estudiar y analizar el comportamiento humano en las organizaciones. • La Organización como un sistema de organizaciones.- Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para la explicación del comportamiento en las organizaciones. De esta manera, la organización es vista como un sistema de decisión, donde el individuo actúa racional y conscientemente, escogiendo y optando por alternativas mas o menos racionales. • Teoría de la decisión.- La racionalidad del comportamiento humano, la imperfección de las decisiones, la jerarquía y el concepto de relatividad de las decisiones eran plasmadas en la teoría organizacional por los conductistas, considerando los procesos administrativos básicamente como componentes decisorios. • El concepto de “hombre administrativo”.- Las viejas concepciones del hombre van quedando atrás. Para los conductistas el hombre es netamente administrativo, pues, es él quien toma decisiones. Con esto se desfasa el concepto de “homo economicus”, cuyas aspiraciones son objetivas, buscando siempre la maximización absoluta.
---	---

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes de la corriente del Conductismo.

Conocida también como la escuela “Conductista” o “Behaviorismo” (por analogía a la posición de las escuelas behavioristas en Psicología y Sociología), se desarrolla como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano, destacando las tratativas:

- Motivación (motivos para actuar),
- Causa de las frustraciones humanas,
- Análisis del conflicto emocional y fisiológicos, y
- Procesos del aprendizaje.

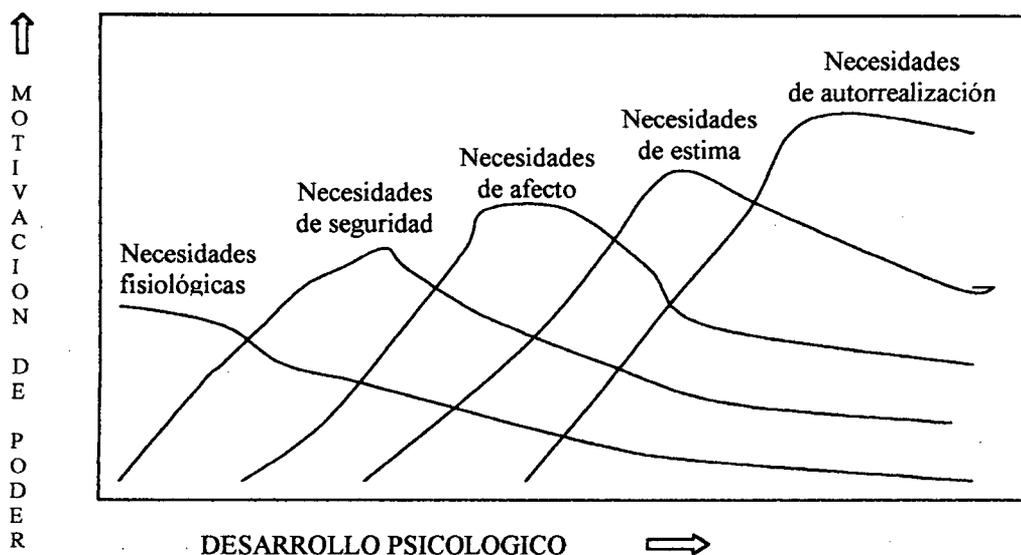
El método de estudio del hombre según su comportamiento obtendría gran éxito dentro del management. En contraste de la escuela colectiva –en sociología– que insiste acerca de la influencia del grupo sobre el individuo o de la escuela psicoanalítica (freudiana), de la escuela estructuralista que concentra su atención en las estructuras (y la dinámica de los grupos); y también del behaviorismo dentro del campo de la Economía²², esta escuela fija como meta de estudio las actividades subjetivas que pueden observarse en el organismo humano.

Su elemento fundamental es el acto social; es decir, el comportamiento social a partir del cual puede incluirse el juego de las reacciones individuales, la simbología social y otras variables para comprender la motivación humana.

²² En Economía, los behavioristas analizan los hechos económicos como fenómenos científicos, según el método de Watson que pretendía convertir a la psicología en una <rama de las ciencias naturales>; por analogía con la Química –en la que el comportamiento indica las acciones y las reacciones entre los cuerpos– y la Física. Esta teoría trata de aislar dichas reacciones; en medida que considera que los fenómenos económicos constituyen manifestaciones del comportamiento que responden a estímulos, se intenta analizar éstos últimos. En el sentido del sujeto económico, por ejemplo (homo economicus); esta escuela sustituye sus respuestas por los estímulos a que está sometido. El conductismo, sigue disfrutando de gran éxito. En EE.UU., Mitchell Kaldor, hace hincapié con razón en la influencia recíproca entre el hombre y su medio ambiente (interbehaviorismo) y rompe felizmente la imagen racional y aislado del homo economicus. No me sorprendería –personalmente– que dentro del management, el behaviorismo retome la atención de algunos tratadistas. Sin embargo, este nuevo campo de estudio, tendrá que nacer de una base doctrinal: “holo-behaviorista”, nutriéndose no solo de las llamadas “ciencias del comportamiento”, sino de las ciencias tales como: economía, politología, ecología..., así como la geografía, la biología y otros; sin duda, este nuevo campo de acción incumbirá a los metateóricos del pensamiento administrativo.

Abraham Maslow sobresale en esta tratativa. En su teoría de la motivación sostiene que las necesidades son el motor del hombre. En la siguiente figura se puede escenificar la jerarquía de necesidades preconizada por el autor.

Figura N° 02
JERARQUIA DE NECESIDADES



Fuente: Adaptado de David Krech, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Balleachy, *Individualism in Society* (Nueva York: McGraw -Hill Co. 1962) p.78 en David Hampton, *Administración*, 1993, p. 43

Para Maslow, el hombre es motivado por cinco tipos de necesidades, siendo estas: fisiológicas, de seguridad, de amor (afecto), de estima y autorrealización, tal como se puede notar en la figura N° 02. Merece hacer a este punto una aclaración: su grado de universalidad, responde a las diferencias culturales, subculturales, así como individuales; puesto que éstas difieren en el mundo. Por otra parte, la jerarquía que establece es muy rígida. Nicolás Ballesteros (Apuntes del comportamiento humano, México, 1976), a este respecto anota:

- Toma solo generalidades, haciendo a un lado las excepciones.
- Establece una jerarquía de modo que las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores hayan sido satisfechas.

Otro de los teóricos de la motivación: David McClelland, distingue tres necesidades secundarias. En “The Achieving Society” (1961), identifica tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano, a saber:

- a. Necesidades de realización: es la necesidad del buen éxito competitivo medición con relación a un patrón personal de excelencia.
- b. Necesidades de afiliación: es la necesidad de relaciones calurosas, cordiales y compadecidas con otros individuos.
- c. Necesidades de poder: es la necesidad de controlar o influir sobre otras persona²³.

Según McClelland, las conductas orientadas hacia la realización (logro) son:

- Las personas establecen metas difíciles para sí mismo.
- Tratan firmemente de lograr las metas.
- Aprecian y aplican la retroacción sobre el desempeño.

Entretanto, las conductas de afiliación son:

- Las personas procuran sobre todo llevarse bien con los demás.
- Disfrutan de la compañía de las otras personas.

Y, finalmente, las conductas relacionadas con el poder son:

- Las personas tratan de influir en los demás.
- Buscan puestos de influencia.

La teoría de motivación/higiene propuesta por Frederick Herzberg, también ha tenido influencia sobre el pensamiento administrativo. El abordaje de Herzberg comprende básicamente dos factores:

- a. Factores de Higiene (insatisfactores): Política y administración de la compañía, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relación con compañeros, vida personal con los subordinados, status y seguridad.

²³ Ver: Idalberto Chiavenato, Op. Cit. pp. 365 – 366.

- b. Motivadores – satisfactores: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento.

Herzberg concluye que estos factores no son polos opuestos de una misma dimensión; son dos dimensiones individuales. Un autor aduce que: “Herzberg analizó los factores motivadores (factores del contenido del trabajo) y los factores del contexto (factores de higiene, que no garantizaban la satisfacción, pero ayudaban a evitar la insatisfacción): los factores motivacionales satisfacían las necesidades de auto – realización, en cuanto que los factores de higiene estaban con las cuatro primeras necesidades citadas por Maslow” (Chiavenato I. 1981: 364).

Hasta aquí, se ha tratado de bosquejar los postulados básicos de estas tres teorías motivacionales (con sus respectivos autores). Existen otras teorías al respecto, por ejemplo: la teoría de la equidad, la teoría de la expectativa. No pretendo subestimar su importancia, tampoco hacer larga esta tratativa, ya que ello llevaría a más de un tomo de literatura administrativa. Ahora pasemos a las contribuciones de los conductistas a la dirección de las empresas.

Uno de los autores más importantes del conductismo –Douglas McGregor (1969: 46 - 47)– tipificaba dos estilos de dirección a saber:

- a. Estilo de dirección basado en la teoría “X”
- b. Estilo de dirección basado en la teoría “Y”

La teoría “X” sostiene que: “1) el hombre es indolente por naturaleza, 2) carece de ambición, le desagrada las personas, prefiere que lo dirijan, 3) es intrínsecamente egocéntrico, indiferentes a las necesidades organizativas, 4) por naturaleza es recio al cambio, y 5) es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán, del demagogo”. Esta teoría se basa en la premisa de las teorías clásicas o tradicionales que veían al hombre como un ente económico. Sergio Hernández (1980: 259), anota algunas proposiciones respecto a esta

teoría: “a) la gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos, b) respecto a las personas se debe seguir un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones, y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización, c) sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes respecto a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlos, recompensarlos y controlarlos; sus actividades tienen que ser dirigidas”. Entretanto, la teoría “Y” es la antítesis de la teoría “X”; cuyos fundamentos son: 1) el ser humano tiene iniciativa y es responsable, 2) desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos, 3) es capaz de controlarse y autodirigirse, 4) actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes. McGregor (1969: 70 – 76), a este respecto argumenta que:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. En esencia, al ser humano común le disgusta trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto en imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida organizacional, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizados solo en parte.”

Todas estas aportaciones tienen sus aplicaciones pragmáticas. Actualmente su peso recae en más de una actividad administrativa, a saber:

1. Descentralización y delegación,
2. Ampliación del cargo y de la significación del trabajo,
3. La participación y la administración consultiva,
4. Autoevaluación del desempeño²⁴.

Otro de los prosélitos de esta escuela, Rensis Likert²⁵, aportaba sus ideas conductistas básicamente en los estilos de la gerencia.

Likert, ha logrado distinguir cuatro tipos de sistemas administrativos:

Sistema 1. Exploratorio autocrático: Son sustentadores, puesto que dan respaldo de quienes reciben información.

Sistema 2. Benevolente autoritario: Facilitan el trabajo de las personas con las herramientas necesarias, entrenamientos, ayuda interna o externa, y otras cosas que son precisas para asegurar que las tareas asignadas sean llevadas a cabo.

Sistema 3. Consultivo: Animam la interacción, la charla y la ayuda mutua entre todos los miembros del grupo de trabajo, y

Sistema 4. Grupo participativo: Supone normas altas de desempeño.

El aspecto esencial de la tesis de Likert, radica en que algunos sistemas administrativos se asocian siempre a determinados patrones de resultados de desempeño con el tiempo. Likert sostiene además que las variables causales del comportamiento administrativo y de las estructuras organizacionales afectan y son afectados por ciertas variables mediadoras (tales como factores estudiados por Maslow, alcance de meta, medida y naturaleza de la comunicación y el carácter de los factores interacción – influencia) para causar variables de resultado final en las áreas de las empresas tales como: utilidad, ventas, costos y otras metas. Likert inculca el control total e individual. Por tanto medir la calidad de las variables

²⁴ Ver: Idalberto Chiavenato, Op. Cit. p. 372.

²⁵ Una lista parcial de este análisis incluye: *Introducción a la Teoría General de la Administración* de Idalberto Chiavenato, 1ra ed., pp. 375 – 394, *Curso de Administración Moderna* de Harold Koontz y Cyril O'Donnell, 1ra ed., 1987, pp. 664 – 666, *Administración*, de David Hampton, 2da ed., 1989, pp. 668 – 671.

causales del comportamiento administrativo y de la estructura de las organizaciones, así como mediadoras, es probable que sea un enfoque esencial y útil para el control del desempeño. A este respecto Harold Koontz y Weirich Heinz (1996: 692), proponen básicamente dos principios: 1) *El principio del propósito del control*; y 2) *El principio de los controles dirigidos hacia el futuro*. Este último argumenta que “debido a las diferencias de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base el sistema de control en la corrección anticipante más que en la simple retroacción de información, mayores oportunidades tendrán los administradores de recibir las desviaciones indeseables de los planes antes que ocurran y tomar medidas oportunas para prevenirlas”.

Los conductistas también pusieron énfasis en el proceso decisorio²⁶. Herbert A. Simon, es considerado como la figura predominante en este tópico. Simon, dentro de esta perspectiva conjuga acertadamente la teoría de la decisión con la aplicación del comportamiento humano en las organizaciones.

Según Simon, dicho comportamiento es enfocado en forma diferente por varias y sucesivas teorías de la administración:

- a) *Para la teoría clásica de la administración*, desarrollada por Taylor y Fayol separadamente, los individuos integrantes de la organización son instrumentos pasivos, cuyo producto varía y puede ser elevada mediante un incentivo económico y condiciones financieras en el ambiente de trabajo.
- b) *Para la teoría de las relaciones humanas*, desarrollada a partir de Mayo y Lewin, los miembros de la organización poseen, actitudes, valores y objetivos personales que

²⁶ Ya anteriormente se ha aclarado que no existe una escuela de la toma de decisiones, tal como lo pintan algunos autores. La toma de decisiones es el núcleo –por no decir “acto cotidiano”– de todo proceso administrativo, por lo tanto está confinada a todas las escuelas como un “componente básico”, sin la cual todo acto que inculque administrar perdería sentido lógico y racional.

deben ser identificados, estimulados y comprendidos para conseguir su participación en la organización, condición esencial para su eficiencia. Es una posición limitada.

- c) *Para la teoría behaviorista de la administración*, los miembros de la organización perciben, racionan y actúan racionalmente y defienden su participación o la no participación en la organización como individuos capaces de opinar, tomar decisiones y resolver problemas²⁷.

De esta manera, Simon aclara que la diada: *teoría clásica y teoría de las relaciones humanas*, dentro del pensamiento administrativo, ocupan una posición simplista, mecánica y limitada; en cuanto a que el behaviorismo trata el criterio de la máxima eficiencia (teoría clásica), por el criterio del desempeño satisfactorio; enfoque, que en las palabras de Hampton, equivale a que en “el conductismo, otra explicación teórica de la causa del comportamiento, es conceptualmente más simple que la teoría de la motivación” –agrega Hampton– que el conductismo, “no tiene un concepto de la motivación, ni de ninguna hipotética necesidad interna o procesos mentales” (Hampton D. 1989: 449). Sin embargo, el conductismo –como escuela– ha servido de cimiento para el desarrollo de posteriores escuelas dentro del pensamiento administrativo; siendo: el neo humanorelacionismo y la escuela de contingencias. Los conceptos fundamentales bajo la óptica contingente son: los estilos de administración, los conflictos organizacionales, el comportamiento humano en las organizaciones, entre otros; situación que Juan I. Jiménez, no dudaría en vacilar que el conductismo “no tiene vientre epistemológico propio”, pero, nosotros que pensamos diferente, afirmamos, que no existen “autarquías escolásticas” –o, en el mejor de los términos, existen “actualizaciones de teorías”– dentro del pensamiento administrativo.

²⁷ Herbert A. Simon, D. W. Smitsburg & V. A. Thompson, *Public Administration*, Nueva York, 1950, pp. 381 – 382 en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, 1981, p. 378

3.2.6 Escuela Cuantitativa

Cuadro N° 06

Sinopsis de la Escuela Cuantitativa

<p>Principales Representantes</p> <p>Herbert A. Simon, Rousell Ackoff, Paul Newman, William T. Morris, Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff, West Churman y Kennet Boulding.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el proceso decisorio.- La toma de decisiones es el punto focal de la escuela cuantitativa. En este sentido, sus prosélitos pregonan la aplicación de los modelos matemáticos en el proceso de toma de decisiones, basándose en la perspectiva del proceso y la perspectiva del problema. • Uso de modelos matemáticos.- A través de los modelos matemáticos se trata de simular situaciones reales en la empresa. Su construcción se orienta básicamente hacia la solución de problemas en la toma de decisiones. La construcción de un modelo matemático, se apoya en uno o más de estas teorías: • Uso de teorías matemáticas.- Dentro de las técnicas matemáticas tenemos: la teoría de juegos, la teoría de líneas de espera, teoría de la decisión, teoría de grafos, programación lineal, probabilidades y estadísticas matemáticas y programación dinámica.
---	--

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del enfoque Cuantitativo.

Conocida también como “Investigación Operativa” o “Ciencia de la administración”²⁸, considera, que lo más importante dentro de un organismo social es la toma de decisiones, aspecto que se convierte en núcleo de este enfoque. Tiene como conceptos importantes los siguientes estudios.

²⁸ Menos que una escuela, Koontz y O'Donnell, lo clasifican como una herramienta para la administración, ya que sus diferentes técnicas pueden encajar en cualquiera de los pasos del proceso administrativo. El enfoque matemático, parte de la premisa de que la planificación, la organización, la dirección y el control contienen procesos lógicos; éstos pueden ser expresados en símbolos y pueden establecer sus relaciones operacionales en términos matemáticos. En la presente tesis se considerará a este enfoque como una “escuela en gestación”, puesto que sus aportes a la administración han sido principalmente en actividades de planificación y control, pero son todavía muy modestos en áreas organizacionales, dotación de personal y dirección de la empresa. El

- El análisis del proceso decisorio,
- La búsqueda de las alternativas,
- El procesamiento de la información,
- Las restricciones ambientales,
- Las personas o el grupo que toma las decisiones, y
- La decisión misma.

Los métodos específicos de la ciencia de la administración son muchos y diversos, pero todos ellos tienen características comunes, a saber:

1. El foco de atención en la toma de decisiones, conducente a un análisis y solución de los problemas relacionados con la administración
2. El uso de criterios de efectividad económica –como costos, ventas y recuperación de lo invertido– en el enfoque del problema.
3. El uso de modelos y técnicas matemáticas, que permiten análisis complicados y manipulación de datos que puedan requerirse, y
4. La dependencia de las computadoras electrónicas, un requisito esencial debido al volumen de datos y a la complejidad de los modelos matemáticos.

Gould, Eppen y Schmidt (1992: 13), presentan una taxonomía de los modelos de la ciencia administrativa (investigación operacional) representada en doce tipos de modelos descrito en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 07

Modelo de Decisión según su Clase de Incertidumbre y su Uso en las Corporaciones

(D: Determinística; P: Probabilística; A: Alta; B: Baja)

TIPO DE MODELO	CLASE DE INCERTIDUMBRE	FRECUENCIA DE USO
Programación Lineal	D	A
Redes (incluye PERT/CPM)	D,P	A
Investigación, producción y programación	D,P	A
Econometría, pronósticos y simulación	D,P	A
Programación entera	D	B
Programación dinámica	D,P	B
Programación estocástica	P	B
Programación no lineal	D	B
Teoría de juegos	P	B
Control óptimo	D,P	B
Líneas de espera	P	B
Ecuaciones diferenciales	D	B

Fuente: Adaptado de Gould F. J., Eppen G. D., Schmidt C. P. "Investigación de Operaciones en las Ciencias Administrativas", 1992, p. 13

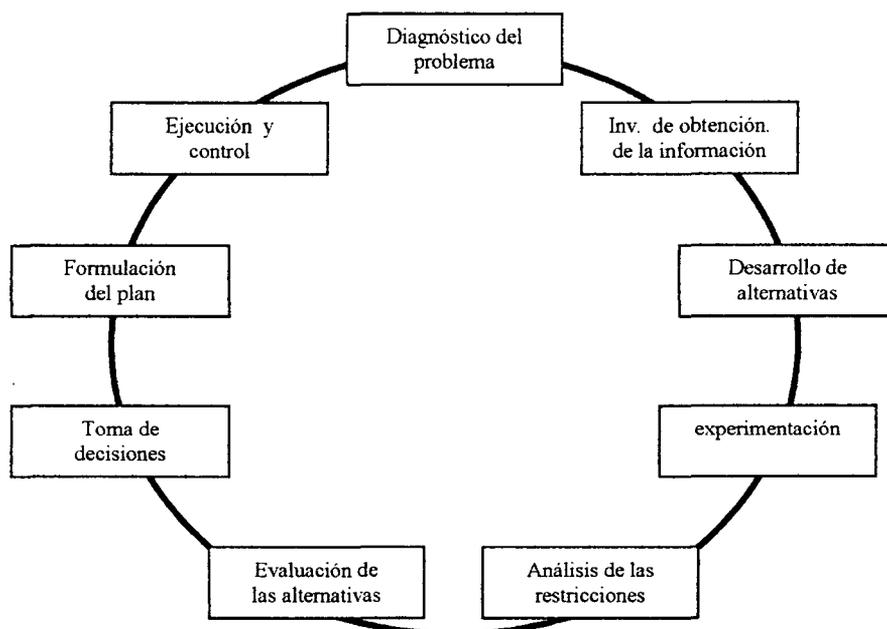
Para una mejor comprensión de esta escuela, Sergio Hernández y Rodríguez (1994), divide esta corriente en dos componentes:

- a) Investigación de Operaciones, y
- b) Toma de decisiones

Hernández sostiene que la Investigación de Operaciones (IO), "no es otra cosa que la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de los problemas administrativos que pueden ser expresados mediante modelos matemáticos, a fin de solucionar, a través de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados" (Hernández y Rodríguez S. 1994: 177). Dicho autor argumenta además que la toma de decisiones "es la función básica de toda administración; esta función se complica a medida que subimos en el nivel jerárquico" (p. 182), definición a la que Kepner y Tregor señalaban como "un enfoque

sistemático”²⁹, por la analogía del carácter cíclico que presenta el proceso administrativo. George Terry– acota que la toma de decisiones es una escuela, debe entenderse como un componente de la escuela en cuestión; sin la cual la Investigación de Operaciones quedaría confinada a una mera expresión formal, carente de procedimientos administrativos.

Figura N° 03
Proceso de Toma de Decisiones



Fuente. Adaptado de Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración*, 1994 p. 182

En la Figura N° 03 se nota el carácter cíclico del proceso de toma de decisiones dentro del enfoque cuantitativo.

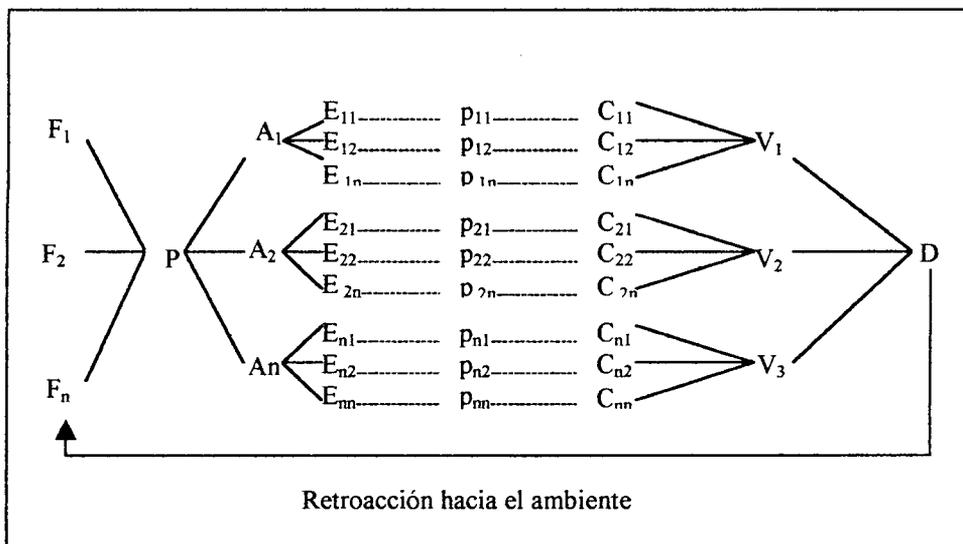
Herbert A. Simon (1960) –en su texto *La Nueva Ciencia de la Decisión Administrativa*– describe este proceso en tres fases que son: “La primera fase del proceso de decisiones, es decir, la *búsqueda de las condiciones cambiantes que requieren una decisión*; debo llamarla actividad de inteligencia (tomando el significado militar). La segunda fase: *análisis de los*

²⁹ Kepner y Tregor: *El Directorio Racional, un enfoque sistemático a la resolución de los problemas y la toma de decisiones*, 1ra ed., Editorial McGraw – Hill, México, 1976. Citado en Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración*, 1994, p. 182.

posibles cursos de acción; debo llamarla actividad de diseño. Y, la tercera fase, la selección del curso particular de acción de entre los disponibles, es una actividad a la que debo llamar selección”

En resumen, el proceso de decisiones, es la secuencia de etapas que forman una decisión. En la siguiente figura se puede escenificar tal aserción.

FIGURA N° 04
Flujograma del Proceso Decisorial



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 1990, p. 551.

Donde F : Factores ambientales
P : Problema
A : Alternativas de solución
E : Efecto de las alternativas
p : Probabilidad de ocurrencia
C : Clasificación de los efectos según problema
V : Escogencia de las mejores alternativas
D : Decisión

Además Herbert A. Simon sugiere que dicho estudio debe darse bajo dos perspectivas:

- 1) *Perspectiva del proceso.* Dentro de esta perspectiva, el proceso de decisiones, involucra una secuencia de tres etapas simples:
 - a. Determinar cual es el problema,
 - b. Cuales son las alternativas de solución, y
 - c. Cual es la mejor alternativa para el caso (escogencia)

- 2) *Perspectiva del problema*: Es una perspectiva orientada hacia la solución de problemas. Quien toma la decisión puede aplicar métodos cuantitativos para hacer del problema decisorio lo más racional posible, concentrándose principalmente en la determinación y formulación de las ecuaciones del problema a ser resuelto³⁰.

En resumen, he ahí la escuela matemática. No se pretende quitarle el status que goza en otras ciencias, ni subestimarla. Se considera en ésta tesis que no existen escalas jerárquicas escolásticas dentro del pensamiento administrativo. Todas las escuelas gozan de la misma importancia en la medida que el manager hábil sepa aprovecharse de ellas.

3.2.7 Escuela Neo humanorelacionista

Cuadro N° 08

Sinopsis de la Escuela Neo humanorelacionista

<p style="text-align: center;">Principales Representantes</p> <p>Abraham Maslow, Robert Tannenbaun, Raymod A. Katzell, Fred Fiedler, Robert Blake, Jane S. Mouton, Chris Argyris y Rensis Likert.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en las relaciones de ámbito organizacional.- Los neo humanorelacionistas sostienen que estas relaciones son relevantes para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad. • El concepto de liderazgo.- Rensis Likert construye un modelo de liderazgo que responde a las tipologías: autócrata, autócrata benevolente, participativo y democrático. • Preocupación por los factores motivacionales.- Los partidarios de ésta escuela sostienen que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Dichos factores repercuten en las actitudes de los individuos dentro de las organizaciones.
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del enfoque Neo humanorelacionista.

³⁰ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decisión*, Nueva York, Harper & Row Publishers, Inc., 1960 pp. 2, citado en Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw – Hill, México, 1990, pp. 551 - 552

La escuela en cuestión es una corriente renovada de las *relaciones humanas*, donde se considera las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y eficacia. En este sentido, encontramos ideas renovadas de la escuela humanística. Una de ellas es la *teoría Z* de los autores: Strauss y Sayles (1968), la cual ocupa una posición intermedia a la teoría X e Y, preconizada por Douglas McGregor.

Fernando Arias³¹ hace una observación a esta teoría y señala que esta basado en los siguientes supuestos: La gente quiere sentirse importante, ser informada, pertenece a grupos, y que se le reconozca sus méritos. Arias, además anota que a estos supuestos se deben aplicar las siguientes políticas:

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho,
- b) Informar a los subordinados,
- c) Lograr que la gente se sienta importante,
- d) Establecer un espíritu de “gran familia”,
- e) Vender las ideas, y
- f) El jefe debe explicar el “porqué” de sus órdenes³².

Ciertamente que estos supuestos y estas políticas tienen sus expectativas en la medida que:

- 1) un trabajador satisfecho trabajará más, 2) los subordinados cooperaran de buen grado, y
- 3) los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad. Tales expectativas, sitúan a

³¹ Ver: Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, 4^{ta} ed., Editorial TRILLAS. S.A., México, 1989, p.128.

³² Esta idea ya era preconizada por Miss Mary Parker Follet, en su “ley de la situación”, la cual pregona que “una persona no debe dar órdenes a otra, sino que ambas deben estar de acuerdo en resolver las ordenes de la situación”. En esta misma perspectiva, Charles Handy, afirma que “en las nuevas organizaciones, los títulos y las misiones tienen poca autoridad hasta que los líderes demuestran su competencia. Toda autoridad ha de merecerse antes de que se ejerza” (ver: Fances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckard, “El Líder del Futuro”, 1^{ra} ed., eds Deusto S.A. Argentina, 1996. p. 34.

esta teoría en una posición equivalente a la teoría “Y” expuesto por McGregor (El Lado Humano de las Empresas, 1969).

En cuanto a los modelos motivacionales, en la presente escuela consideramos básicamente tres modelos³³:

1. *El modelo de motivación de necesidades y metas*; el cual argumenta que las necesidades y las metas son los dos principales componentes. Supone que la motivación comienza cuando un individuo tiene una necesidad.
2. *El modelo de expectativas de Vroom*; el cual se basa en la premisa de que las necesidades experimentadas son causa del comportamiento humano.
3. *El modelo de motivación de Porter – Lawler*; que acepta las premisas de que : a) las necesidades experimentadas son la causa del comportamiento humano, b) el esfuerzo desarrollado para alcanzar una tarea se determina por el valor percibido de las recompensas que resultaran de la tarea y la probabilidad de que las recompensas se hagan realidad.

Pasando al plano del liderazgo, los neo humanorelacionistas consideran básicamente cuatro modelos contingenciales, los mismos que en la escuela de contingencias, gozan de aceptación. Estos son³⁴:

1. *El modelo contingente de Fiedler (1967)*, que incluye variables como el grado de interacción presente en el trabajo de grupos, la cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con la posición que ocupa en la empresa y la calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y los demás miembros del grupo. Para Fiedler, estas tres dimensiones tienen algo en común. Cada una de ellas corresponde a un aspecto diferente del “carácter favorable de la situación”

³³ Ver: Samuel Certo, *Administración Moderna*, 1ra ed., Editorial Interamericana S.A. de C.V., México, 1987, pp. 379 - 381

2. *La teoría del liderazgo de Horse (1971)*; esta teoría se ocupa de cuatro tipos de comportamiento del líder: el de dirección, el de apoyo, el participativo y el centrado en logros. Comparada con el modelo de Fiedler, esta teoría redundante específicamente en el concepto de participación y de los resultados que de ella pueden esperarse.
3. *El modelo original de Vroom – Yetton (1973)*; el cual se sirve de un conjunto de procesos decisionales. Para Vroom y Yetton, la situación es un problema de decisión al que se enfrenta un líder.
4. *El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982)*; el cual se ocupa del comportamiento que deben adoptar los líderes para encararse a situaciones diferentes. Mientras que el modelo de Fiedler hace hincapié sobre el liderazgo como un rasgo personal, y sobre la medida de la diferencia entre persona; este modelo se centra en el comportamiento, ofreciendo una perspectiva mayor que el modelo de Fiedler, las cuales están limitados por un concepto excesivamente simplificado de los elementos situacionales.

Escenificado estos cuatro modelos de liderazgo en el plano situacional nos damos cuenta de que éste ha evolucionado con respecto a la concepción de la escuela humanística y del comportamiento.

Alex Bavelas³⁵ añade que “ el estado de la investigación del liderazgo con base a la situación puede resumirse como sigue: a) las amplias similitudes válidas para un gran número de organizaciones pueden hacer posible decir cosas útiles sobre el tipo de persona que tienen probabilidad de llegar a ser líder en cualquiera de esas organizaciones, y b) las características singulares de una entidad particular hacen necesario analizar los factores

³⁴ Véase: Víctor H. Vroom, Arthur G. Jago., *El Nuevo Liderazgo*, 1ra ed., Editorial Díaz de Santos, España, 1990, pp. 60 - 91

³⁵ Alex Bavelas: Artículo: “*Leadership Man and Function*”, Copyright for Administrative Science Quaterly, 1960. Consúltese: William Sexton, *teoría de las Organizaciones*, 1^{ra} ed., Editorial TRILLAS S.A. de C.V., México, 1977

situacionales que determinan quien tiene la probabilidad de convertirse en líder en una organización particular.

Los neo humanorelacionistas también se ocupan de la interacción de los factores de producción y el personal. Robert L. Blake y Jane S. Mouton³⁶, han formulado un enfoque que considera ciertos factores necesarios a la organización:

- La producción o el propósito,
- La gente o el propósito, y
- La supervisión o la existencia de una jerarquía.

Arias Galicia (1989: 147), reconoce que “en toda organización existen estos tres factores. La malla proporciona una idea acerca de cómo estos tres factores se interrelacionan en diferentes circunstancias”. –Agrega Arias–, que “en algunos casos la preocupación predominante de los supervisores es la producción; en otros llega a ser el bienestar de los trabajadores” (p. 147).

El Grid Gerencial –como se observa en la figura N° 05– en sí muestra las diferentes posibilidades de interacción entre los factores “preocupación por la producción y por la gente”. Estos factores están expresados en una escala de 1 al 9, en donde 1 representa la preocupación mínima y 9 la máxima.

El estilo 1.1; representa en interés mínimo tanto para la producción como para las personas (el supervisor indiferente).

El estilo 1.9; representa un mínimo interés por la producción y máximo interés por la gente.

En tal sentido, el ritmo de trabajo es bastante confortable.

El estilo 9.1; significa máxima preocupación por la producción y mínima por la gente. Bajo este estilo, la gente es mirada como instrumento de la producción.

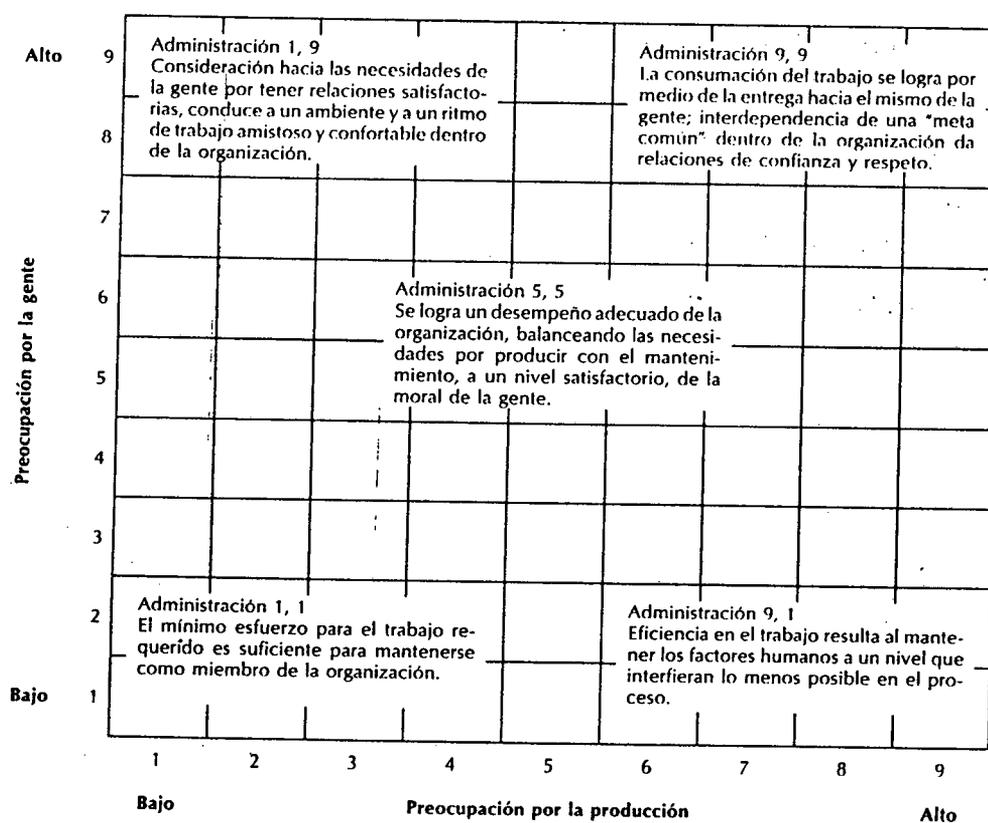
³⁶ Ver: Blake Robert R., Mouton Jane S. *Desarrollo Organizacional; el Modelo de Cuadro Organizacional GRID*, 1^{ra} ed., eds Fondo Educativo Interamericana S.A., México, 1973. Parte de este análisis procese de

El estilo 9.9; representa una alta preocupación por la producción acompañada por un alto interés por la gente.

El estilo 5.5; representa una posición intermedia, el factor humano es tan importante como el factor productivo.

De acuerdo con Blake y Mouton, cada uno de los cinco estilos representa una teoría acerca de cómo utilizar la autoridad para relacionar a la gente con la producción, y cuyo propósito es ayudar a los individuos a conocer más profundamente sus hipótesis y conjeturas acerca como dirigir o supervisar.

Figura N° 05
EL MANAGERIAL GRID



Fuente: R. R. Blake y Mouton, "The Managerial GRID", Houston Gult Publishing Co. 1964 pp.10, en R.R. Blake y Mouton, "El Modelo de Cuadro Organizacional GRID", 1ª ed., eds Fondo Interamericana S.A. de México, 1973 p.67

Blake y Mouton, para el diseño de este modelo sugieren desarrollar seis fases:

Fase 1. Dinamizar el comportamiento de las culturas de la empresa.

Fase 2. El desarrollo de trabajo en equipo.

Fase 3. El desarrollo intergrupar.

Fase 4. El desarrollo del modelo estratégico grupal.

Fase 5. La implementación del modelo estratégico grupal.

Fase 6. La crítica sistemática.

Dentro de esta escuela, también encontramos herramientas o técnicas útiles como el Desarrollo Organizacional³⁷ (DO), y la Administración por Objetivos³⁸ (APO). El primero, Bennis Warren (1973: 2), define a ésta técnica como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas técnicas, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio.”

Sergio Hernández (1994: 258 – 259), argumenta que el Desarrollo Organizacional descansa sobre los supuestos generales:

- Cambiar la estrategia gerencial,
- Adecuar el clima organizacional a las necesidades individuales y a los cambios en el medio ambiente,
- Cambio de las normas culturales de la organización (valores, normas, “reglas del juego”, estructura de poder, entre otros.),
- Cambiar la estructura y las funciones,

³⁷ Incursionan inicialmente en esta corriente: Bennis Warren G., *El Desarrollo Organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, 1973, Beckard Richard: *Desarrollo Organizacional; Estrategias y Modelos*, 1973, Blake Robert R., Mouton Jane S. : *Desarrollo Organizacional; El Modelo de Cuadro Organizacional GRID*, 1973, Schein Edgar: *Consultoría de Procesos; su papel en el Desarrollo Organizacional*, 1973. Actualmente existen más de una docena de tratadistas, siendo uno de los últimos: David P. Hanna: *Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño*, 1990

- Mejorar las colaboraciones entre los grupos de la organización,
- Abrir el sistema de las comunicaciones (cuantitativa y cualitativamente),
- Mejorar la planeación y la fijación de los objetivos,
- Afrontar los problemas de las funciones,
- Cambios en la motivación de la fuerza de trabajo,
- adaptación a un nuevo ambiente.

Hernández (1994: 260), fundamenta además que una estrategia del DO, se basa en las siguientes suposiciones:

1. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos (equipos), por lo tanto, las unidades básicas del cambio son los grupos, no los individuos. En este aspecto, el concepto de la dinámica de grupos preconizada por Kurt Lewin juega un papel esencial.
2. Un objetivo de cambio, siempre apropiado, es la eliminación de la competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de cooperación.
3. La toma de decisiones debe localizarse donde están las fuentes de información. En este contexto, la teoría de la decisión preconizada por Herbert A. Simon interviene.
4. Las organizaciones son sub unidades sociales, en los cuales los individuos manejan los asuntos en relación con los objetivos (enfoque sistemático).
5. Un objetivo de una organización sana es desarrollar una comunicación generalmente abierta, con confianza mutua y confiabilidad entre y a través de los diversos niveles. Interviene la teoría de la comunicación.

³⁸ La APO, tiene como máximo exponente a Peter F. Drucker: "*La Práctica de la Administración*", Nueva York, Harper & Row, 1954

6. La gente apoya lo que ha creado o ha ayudado a crear. Fomenta este último, la administración participativa.

Idalberto Chiavenato, alega que el Desarrollo Organizacional “es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, que se prolonga hasta el behaviorismo, proponiendo una teoría social de ámbito organizacional” (Chiavenato I. 1981: 405). Y finalmente acota que el Desarrollo Organizacional, al basarse en las ciencias del comportamiento “busca aplicar la dinámica de grupos a los procesos de cambio planeado de la organización” (p. 413).

Como en toda escuela, el Desarrollo Organizacional, busca construir modelos; con el fin de conseguir objetivos, así tenemos:

- a) Desarrollo de equipos; cuyas etapas según Edgar Schein (1973) son:
 1. Formulación del problema, a partir de la necesidad sentida.
 2. Presentación de las propuestas para la solución.
 3. Previsión de las consecuencias y prueba de propuestas.
 4. Planeamiento para la acción.
 5. Toma de las providencias para la acción, y
 6. Evaluación de los resultados.
- b) Suministro de la información adicional o feedback de datos; el cual parte del principio de que cuanto más datos cognoscitivos reciba el individuo, mayor será la posibilidad de organizar los datos y actuar colectivamente.
- c) Análisis transaccional; que tiene por objetivo el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). Esta técnica permite al individuo autodiagnosticarse y modificarla oportunamente.
- d) Las reuniones de confrontación; que consiste en una técnica de alteración del comportamiento. Se basa en el conocimiento de la dinámica de situaciones y de conflictos interpersonales con el fin de superarlos.

- e) Tratamiento del conflicto intergrupal; basada también en la confrontación, y
- f) Laboratorio de sensibilidad; que supone el alejamiento de la situación organizacional y la existencia de relaciones previas entre los participantes.

Otro de los modelos del DO, relacionadas con alteraciones estructurales y de comportamiento se ha visto en la p. 76 (el Cuadro Gerencial Grid)

El Managerial Grid eslabonada por Blake y Mouton, parte del principio de que una empresa es un sistema complejo, la cual realiza fundamentalmente las funciones referentes a: Recursos humanos, administración financiera, producción, marketing, investigación y desarrollo (I +D), y a la empresa misma.

La eficacia gerencial según los partidarios de esta corriente debe ser evaluada en términos de producción (resultado) en vez de insumo. Esta suposición ha llevado hacia un nuevo enfoque: la Administración por Objetivos (APO), preconizada inicialmente por Peter Drucker. Anthony P. Raia (1989: 11), observa que la APO, juega un papel muy importante en la capacidad de “administrar la motivación”. Según Raia, la administración de la motivación en un ambiente organizacional incluye, generalmente, considerar los elementos claves siguientes:

- 1) Las necesidades latentes del individuo (el subordinado),
- 2) Las necesidades y el estilo de mando del gerente (su supervisor),
- 3) La naturaleza de la tarea que ha de ser desempeñada,
- 4) El clima organizacional o el ambiente laboral

Idalberto Chiavenato (1981: 316), al realizar un análisis comparativo de los diferentes tratadistas de la APO, tales como: Peter Drucker (“*la Práctica de la Administración*”, 1962), Edgar Schein (“*Administración por Resultados*”, 1962) y George Odiorne (“*Administración por Objetivos*”, 1965), y observa los siguientes elementos en común:

- a) Establecimiento de un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y el supervisor,

- b) Establecimiento de objetivos para cada posición,
- c) Interrelación de objetivos,
- d) Establecimiento del sistema,
- e) Establecimiento del sistema de revisión y reciclaje,
- f) Énfasis en la medición y en el control,
- g) Participación actuante de la jefatura, y
- h) Apoyo intenso del “staff” durante los primeros periodos.

Samuel Certo (1987: 218), hace otra observación, aduciendo que “más que un sistema nuevo de administración, es una forma que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, práctica y valores de supervisión y permitan que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos del trabajo que se realiza, y se autosupervise y autocontrole”.

Raia (1989: 182), recomienda que la APO, debe ser diseñado, de tal forma que esté de acuerdo con las realidades de la vida organizacional: tecnología, estructura y procesos, filosofía y prácticas administrativas, culturas y normas, así como los estímulos personales y preferencias de los gerentes.

Hasta aquí, se ha tratado de esbozar el neo humanorelacionismo. Éste último tópico, se ha tratado superficialmente, pero de todas maneras, se puede subrayar, que esta escuela abarca un cuerpo de conceptos, modelos y hechos que integran la disciplina, tales como: motivación, aprendizaje, socialización, estructura y procesos de grupos, conducta de liderazgo, comunicación interpersonal, estructura organizacional, cambio y conflicto, desempeño, satisfacción, entre otros. Aunque todos estos tópicos, no se han exployado –por motivos de espacio–, sus postulados básicos reflejan un importante grado de compartimento escolástico.

3.2.8. Escuela de Sistemas

Cuadro N° 09

Sinopsis de la Escuela de Sistemas

<p>Principales Representantes Daniel Katz, Robert L. Kahn, Eric L. Trist, Kast E. Fremont, James E. Rosenzweig, Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Ackoff Rusell.</p>	<p style="text-align: center;">Caracterizaciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los modelos organizacionales.- Entre ellos juegan un papel muy importante los modelos establecidos por Daniel Katz y Robert L. Kahn, y los sociólogos y psicólogos: A. K. Rice; F. E. Emery y E. L. Trist, quienes establecieron un modelo sociotécnico basado en los estudios del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. • La visión holística de la empresa (organización).- La empresa (organización), es configurada en su totalidad, concibiéndose todas sus variables y analizable deductiva e inductivamente. • La concepción sistémica de la empresa (organización).- Bajo la concepción de esta escuela, una empresa (organización), es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, que forman un todo concatenado cuyo resultado es mayor que cuando los elementos funcionan individualmente. • La organización como un sistema abierto.- La organización es considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio. Esta concepción, en contraste de las teorías clásicas del pensamiento administrativo, se vuelve imperativo en esta escuela. • El concepto de "hombre funcional".- Dado que cada parte de un sistema cumple una función muy especial; el hombre como integrante de un sistema dentro de un macrosistema también cumple una función particular.
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del enfoque sistémico.

En 1956, John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood, predecían que “la teoría del futuro sobre administración y organizaciones, quedaría comprendida en dos categorías principales: 1) lo que es proceso y sistema, y 2) lo que es humano” (Pfiffner J., Sherwood F. 1956: 583).

En el presente análisis no encargaremos de la primera predicción.

Haciendo alusión a su nombre, un sistema “es en esencia un conjunto o montaje de cosas interconectadas, interdependientes, cosas que forman una unidad completa. Estas cosas pueden ser físicos... o pueden ser biológicos... o pueden ser teóricos, como un conjunto de conceptos, principios, teorías y técnicas para un área como la administración” (Koontz H., Weirich H. 1990^a: 50). La escuela sistémica dentro del pensamiento administrativo como lo expresara Peter Drucker “es en realidad una medida, recién descubierta, de nuestra capacidad tecnológica. En épocas anteriores se podían imaginar sistemas, pero se carecía de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a la práctica esas imaginaciones” (Drucker P. 1970: 84). La preocupación de la escuela sistémica es el desarrollo de un marco integrador para la descripción de las relaciones del mundo empírico que se ocupa de la administración. Para ello se hace necesario un conocimiento multidisciplinario de ciencias tales como economía, ingeniería, psicología, sociología, entre otras. La escuela de sistemas es el producto de varias ideas científicas importadas a las ciencias sociales desde otros campos: la cibernética, la teoría de la información, la investigación operativa y la teoría económica de sistemas. Sistema de conocimientos que hacen que la solución de problemas organizacionales sean tratadas desde una perspectiva holística³⁹.

³⁹ Parte de este enfoque, también “debe mucho a la Psicología Gestalt (del vocablo alemán que equivale a “configuración” o “estructura”), la cual demostraba que en una pintura no se suele ver líneas y puntos sino solo configuraciones (es decir, un todo), y que en la melodía, no escuchamos sonidos aislados sino solo la misma melodía: la configuración” (Drucker P. 1970: 83). Paralelamente “en medicina ha surgido un movimiento de *salud totalista*, basado en la idea de que el bienestar del individuo depende de la integración de lo *físico*, lo *espiritual* y lo *mental*” (Toffler A. 1981: 295).

David Hampton (1989), hace una importante distinción en cuanto al pensamiento lineal imperante en las teorías clásicas y el pensamiento sistémico. En el siguiente cuadro se puede escenificar esta diferenciación.

CUADRO N° 10
Pensamiento Lineal vs. Pensamiento Sistémico

PENSAMIENTO LINEAL	PENSAMIENTO SISTEMICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un problema. 2. Tiene una sola causa. 3. Exige una solución individual. 4. La solución puede evaluarse enteramente en función del influjo que tendrá en el problema 5. La solución no se modificará. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un problema. 2. Está ligado estrechamente a una situación. 3. Requiere una solución. 4. La solución tendrá efectos además del que se desea producir en el sistema. 5. La solución no será permanente, puesto que la situación cambiará

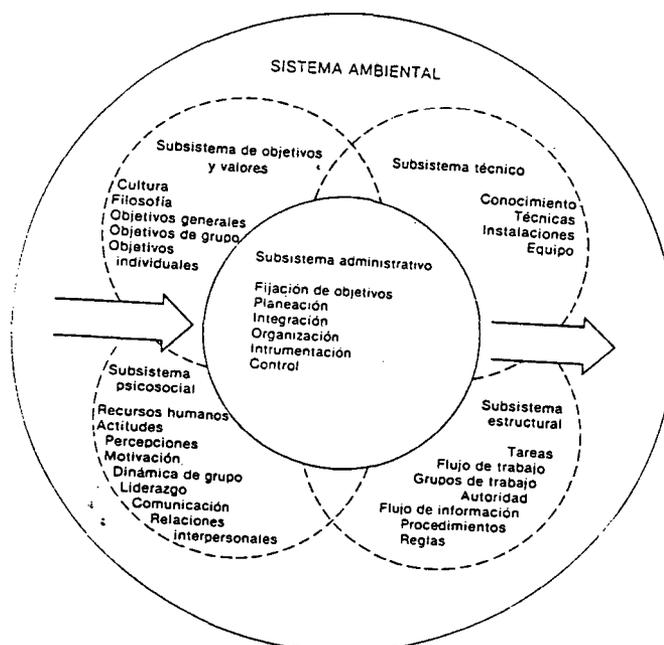
Fuente: Adaptado de David Hampton: Administración, 1983, pp. 66-69.

Los sistémicos, también tienen una concepción sobre las organizaciones que los diferencia de las teorías clásicas. Fremont E. Kast y Rosenzweig E. James, (1979: 112) definen a la organización como un “sistema dinámico que cambia constantemente y se adapta a presiones internas y externas; es decir, se encuentra en continuo evolución”. Estos autores, al desarrollar un enfoque de sistemas integral, incluyen variables tales como: 1) metas y valores, 2) el subsistema técnico, 3) la estructura, 4) el subsistema psicosocial, y 5) el subsistema administrativo. Concluyen además que las metas y valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas. El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología –según estos autores– afecta a la estructura organizacional y a su subsistema psicosocial. El mismo que está compuesto por individuos y grupos en interacción. Su conformación incluye las condiciones individuales y la motivación, las relaciones de status y de papel, dinámica de

grupos y los sistemas de influencia. Entretanto, la estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinación (integración). Es establecido a través de organigramas, por la descripción de posiciones de trabajo y por las reglas y procedimientos. También tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Y finalmente, el subsistema administrativo, el cual involucra toda la organización, relaciona a la organización con su medio, estableciendo los objetivos, desarrollando planes de integración, estrategias de operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control⁴⁰.

En la siguiente figura se escenifica el modelo.

Figura N° 06
EI SISTEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas", 1988, p. 120

⁴⁰ De la misma manera, en esta escuela se trata de integrar variables tales como: medio ambiente, tecnología, estructura, procesos administrativos y la toma de decisiones misma, de tal manera que se logre cierta sinergia organizacional. Parte de este análisis procede de Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig: Administración en las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas, 1979. pp. 113-120.

De esta manera el enfoque de sistemas abarca todos los subsistemas descritos, a la vez que los integra. En contraste de la teorías tradicionales que ponían énfasis en el subsistema estructural y administrativo; que se preocupaba por el subsistema psicosocial; la escuela matemática que ponía hincapié en el subsistema técnico, los métodos cuánticos para tomar decisiones, esta escuela tiene un carácter holístico.

Regresando al plano administrativo; existen tres niveles de subsistemas en el sistema administrativo de organizaciones complejas: operativo, de coordinación y estratégico, según Kast y Rosenzweig (1979: 133), el subsistema operativo se relaciona con la realización de las tareas, el nivel estratégico se relaciona con actividades de organización a su medio, y el subsistema de coordinación sirve como integrador vertical de las actividades (estratégicas y operativas) y horizontalmente entre las diferentes funciones al mismo nivel. Debe destacarse a este punto, que los sistémicos consideran a las organizaciones como un medio abierto, en constante interacción con el medio ambiente. David P. Hanna, anota que “la premisa básica de la teoría de sistemas abiertos es que la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos; desde las organizaciones microscópicas hasta las plantas, los animales y los seres humanos” (Hanna D. 1990: 9). Esta concepción, ya era preconizada por Herbert Spencer en 1904⁴¹. Spencer partía de la analogía de un organismo social con un organismo individual en los siguientes aspectos:

- En el crecimiento,
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece,
- En el hecho de que, al volverse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua,
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes, y

⁴¹ Herbert Spencer, “Autobiography”, 1904, vol II, p. 56. Citado en Idalberto Chiavenato, op. cit. p. 522.

- Porque en ambos casos hay una paulatina integración acompañada de una creciente heterogeneidad.

Dentro de este enfoque (de sistema abierto), la empresa se concibe como una estructura autónoma con capacidad de reproducción y crecimiento. Sistémicos como Jhonson, Kast y Rosenzweig⁴² pregonan, que este enfoque tiene como objetivo representar objetivamente, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, y adoptan la concepción de que las empresas constituyen un todo integrado por diversos niveles⁴³. Como ejemplo de aplicación del concepto de sistemas a las empresas, los autores en cuestión, citan:

- a. Un subsistema censor; el cual permite medir las variaciones y los cambios internos y externos del sistema y con relación al ambiente..
- b. Un subsistema de procesamiento de la información; que comprende la contabilidad, el sistema de procesamiento de datos y otros similares.
- c. Un subsistema decisorio; que recibe información, y planea y emite mensajes sobre el planeamiento..
- d. Un subsistema de procesamiento; que utiliza información, energía y materiales para cumplir una determinada tarea.
- e. Un subsistema de control; que efectúa la verificación del cumplimiento de aquello que fue planeado., y
- f. Un subsistema de almacenamiento de la información, que registra los datos computacionales.

Según los autores en cuestión, la administración es el proceso a través del cual los recursos desorganizados (humanos, materiales y financieros) se integran sistemáticamente para lograr objetivos., y para lo cual debe cumplir las siguientes funciones:

1. La función de planeamiento., el cual se da en tres niveles. El primer nivel pertenece: a) el planeamiento de alto nivel, efectuado por el comité superior de planeación, el cual fija grandes políticas y objetivos, y toma las decisiones relacionados con el tipo de

⁴² Parte de este análisis procede de Idalberto Chiavenato, Op. Cit. pp. 550-560.

⁴³ Ver: Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas" 1979, p. 133.

producción o servicio., b) en el segundo nivel, la planeación tiene lugar cuando se transfieren a comités de asignación de recursos, y operativo, las decisiones tomadas en el primer nivel. En este nivel el uso de técnicas matemáticas es posibles, tales como: investigación de operaciones y las técnicas computacionales, y finalmente c) el planeamiento en tercer nivel, que corresponde a las operaciones de cada sistema principal y auxiliar para obtener el máximo rendimiento de los recursos utilizados, a fin de satisfacer las condiciones establecidas por el comité de planeación.

2. La función de organización., la cual procura la integración de todas las actividades en función del cumplimiento del objetivo superior, sin ignorar la importancia del desempeño eficiente de cada subsistema. De esta manera difiere profundamente de las estructuras organizacionales tradicionales como la organización en línea, o la organización de interrelación funcional o la organización línea-staff, dividida en sectores de línea y sectores de staff. A este respecto, George Terry, observa: “la escuela de sistemas viola la departamentalización tradicional por funciones; esto es, por producción, ventas y finanzas. Los sistemas cortan a través de las líneas departamentales en una forma hasta ahora ortodoxa. La organización se diseña de acuerdo con los requerimientos de los sistemas individuales” (Terry G. 1972: 85).
3. La función de control; la cual –sistémicamente– se define como un medio de obtener mayor flexibilidad operativa y como un medio de evitar el planeamiento de operaciones cuando las variables sean desconocidas. Para controlar un sistema es indispensable medir los insumos (de información, de energía y de materiales), así como la producción de bienes y servicios: la relación de ambos, según los sistémicos, permite la eficiencia operativa.

4. La función de comunicación; que según los sistémicos, constituye el vínculo de conexión e integración entre los distintos sistemas, y por lo tanto, asume un aspecto sumarisimo en el concepto de sistemas.

Y, finalmente, los sistémicos también se interesaron por los sistemas técnicos., los mismos que al relacionarse con el sistema social dieron como resultado el modelo sociotécnico desarrollado en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock (Inglaterra, 1963). E. L. Trist., G. M. Higging., H. Murray y A.B. Pollock, desarrollaron dicho modelo, los mismos que identificaron dos subsistemas organizacionales, a saber:

- a. Subsistema técnico, conformado por equipos, materiales , etc., y el
- b. Subsistema social, conformado por las interacciones grupales e individuales, apoyo, supervisión, entre otros.

Cherns (1976), observa los principios fundamentales de los sistemas sociotécnicos, los mismos que se mencionan⁴⁴:

1. La productividad general esta directamente relacionada con la precisión del análisis que realiza el sistema sobre las necesidades y las exigencias sociales y técnicas.
2. El análisis preciso de las necesidades sociales y técnicas generalmente conduce hacia un diseño laboral con las siguientes características.
 - Mínima especificación de las reglas criticas.
 - Control de variaciones.
 - Habilidades múltiples.
 - Ubicación del límite.
 - Flujo de información.
 - Consignación en el apoyo, y
 - Diseño y valores inmersos; este ultimo representa el meollo de las teorías sociotécnicas: los mejores resultados son consecuencia de la satisfacción conjunta de las necesidades individuales y organizacionales.

⁴⁴ A.B. Cherns, "The Principles of Sociotechnical Design, Human Relations" 1976, pp. 783-792. Citado en David P. Hanna, "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño", 1^{ra} ed., editorial Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A. 1990, pp. 104-106.

Según Koontz y Weirich (1987: 68)), el “enfoque de sistemas sociotécnicos visualiza una organización como dos sistemas: el sistema social y el sistema tecnológico, las cuales necesariamente interactúan”. Tal interacción parte de la premisa del concepto mismo de sistemas y se eslabona como un principio aceptable dentro de esta escuela.

3.2.9 Escuela de Contingencias

Cuadro N° 11

Sinopsis de la Escuela de Contingencias⁴⁵

Principales Representantes	Caracterizaciones Generales
<p>William R. Dill, Tom Burns, G.M. Stalker, Alfred D. Chandler, Laurence E. Fouraker, Paul R. Laurence, Harold J. Leavit, Charles Perrow, Alvin Tofler, Peter Drucker y Jay R. Galbraith.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el ambiente y en la tecnología.- Los diferentes ambientes –para esta escuela– requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficiencia óptima, y consiguientemente la elección tecnológica se da bajo ésta premisa. • La visión relativista y contingente de las organizaciones.- Los partidarios de esta escuela enfatizan que no existen planes, estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean absolutos, sino que todo depende de las circunstancias organizacionales. • Énfasis en la estructura.- Se hace necesario el diseño de diferentes especies de estructura compatibles con las estrategias y el ambiente; siendo estas variables dependientes para ser implantadas con eficiencia y eficacia. • El concepto de “hombre funcional”.- Los prosélitos de esta escuela dan a entender que no existe un “determinismo genético”, sino que el hombre actúa según el ambiente en que se desarrolla.

Fuente: Elaboración propia en base a exploraciones cualitativas de los principales representantes del enfoque Contingente.

⁴⁵ El enfoque situacional, representa para la teoría de la organización, lo que la teoría de la relatividad para la Física. (Einstein, sostenía que las cosas se miraban de manera diferente, según fueran las coordenadas en las que se encontraba el observador. La tesis central de este enfoque, es que no existe un sistema de administración válido para todas las circunstancias, existen más bien, sistemas diversos para situaciones diferentes.

Conocida también como “enfoque situacional”, señala “como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación” (Hernández y Rodríguez S. 1994: 270). Según este enfoque “la tarea de los gerentes es identificar qué técnicas contribuirán mejor en un sistema particular, en circunstancias particulares, y en un tiempo dado, al logro de las metas administrativas” (Stoner J. 1984: 52). En este sentido, el enfoque contingente “busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico” (Hernández y Rodríguez S. 1984: 270). En contraste del enfoque clásico, ciertamente, que “no existe la mejor manera de organizar y dirigir. La descentralización, no es necesariamente mejor que la centralización. La burocracia, no es del todo mala; los objetivos explícitos no son buenos; un estilo democrático participativo puede no ajustarse a situaciones (ciertas), y el control estrecho puede ser apropiado muchas veces” (Kast F., Rosenzweig J. 1979: 546). En la perspectiva de estos mismos autores: “todo depende de un número de variables externas e internas interreacionadas” (p. 546). Es decir, “el enfoque contingente se basa en el concepto de sistemas, pero tiende a ser más concreto y a destacar características más específicas de las organizaciones sociales, así como de patrones de relaciones entre los subsistemas” (p. 544).

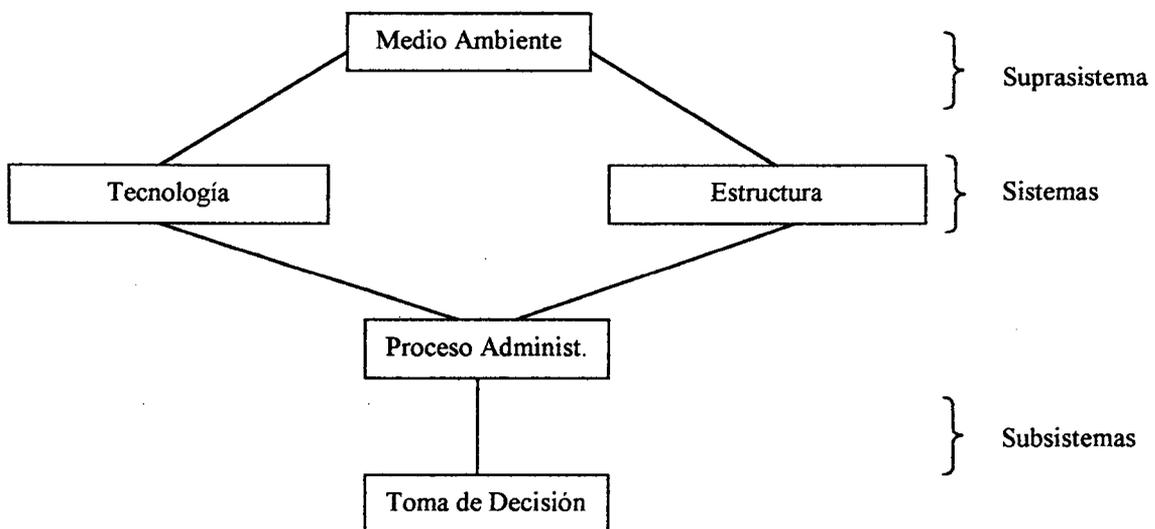
Carlos Dávila, respecto a esta aseveración, observa: “... nos parece que cualquier trabajo hecho desde la perspectiva contingente requiere una aproximación sistémica. Pero no todo trabajo adelantado desde la visión sistémica resulta en uno contingente” (Dávila de Guevara C. 1997: 181). Sin embargo “el enfoque contingente de las organizaciones y su dirección sugieren que la organización es un sistema compuesto por subsistemas, y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiental. El enfoque de contingencias busca

entender las interrelaciones dentro de y entre los subsistemas, así como las organizaciones y su medio, y definir causas de relaciones o configuraciones de variables” (Kast F., Rosenzweig J. 1979: 542). En este sentido, la óptica contingente “tiende a concentrarse en las organizaciones específicas en vez del sistema organizativo total. A cada una de las relaciones se les trata como una unidad interdependiente., y se hace un esfuerzo por identificar la combinación de variables que producen la mayor eficacia” (Brow W. 1983: 42). De esta manera, la estructura de contingencias se basa en gran parte en conceptos de sistemas, pero tiene una orientación más pragmática.

Brow (1983), desarrolla un modelo de enfoque de contingencia compuesta de cinco unidades interrelacionadas e interdependientes, siendo estas: 1) el ambiente, 2) la tecnología, 3) la estructura, 4) los procesos administrativos, y 5) los procesos de toma de decisiones. La siguiente figura ilustra el modelo en cuestión.

Figura N° 07

LOS NIVELES DE ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION



Fuente: Brow. B. Warren, “Teoría de las Organizaciones”, 1ª ed., Editorial LIMUSA, México, 1983, p. 43.

Otra clasificación de las variables contingentes corresponde a Raimond A. Katzell⁴⁶, sacralizada en una teoría conocida como “*Alfa-Omega*”, la cual se fundamenta en seis variables, a saber:

1. Tamaño de la organización. Katzell, indica que en la medida que una organización crece en número de personas, la estructura se hace más formal y compleja. Mintzberg, a este respecto se refiere con la siguiente hipótesis: “Cuando mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades”. Análogamente argumenta Mintzberg, que “a medida que una organización agrega nuevos empleados, eventualmente debe formar nuevas unidades, cada uno con un gerente nuevo, y debe también agregar más gerentes sobre estos gerentes” (Mintzberg H. 1994: 106). En otras palabras, debe elaborar su jerarquía administrativa.
2. Grado de interacción. Anota Katzell, que cuando hay un mayor grado de interacción entre los miembros de un grupo se facilita el proceso democrático de toma de decisiones. Mintzberg, sugiere la formalización: “Cuando mayor la organización, más se repiten los comportamientos; como resultado, se vuelven más predecibles., así como, mayor la propensión a formalizarlos” (Mintzberg H. 1994: 107). En otras palabras, según Mintzberg, “la administración debe buscar los medios para hacer el comportamiento más predecible, y así recurrir a reglas, procedimientos, descripciones de tareas y similares, todos los dispositivos que formalizan el comportamiento” (p. 107).
3. Personalidad del os miembros. Katzell, observa, que la personalidad y las expectativas de los miembros varía, no es homogénea. Mintzberg, sugiere el uso de la comunicación formal, mayor coordinación, jerarquías administrativas más elaborados, y distinciones más nítidas entre operadores, analistas y gerentes.

⁴⁶ Raimond A. Katzell, “Contrasting System of Work Organization”, American Phicological Asociation, Washinton, D.C. 1962. Citado por Sergio Hernandez y Rodriguez, Op. Cit. pp. 273-274.

4. Congruencia de metas. Katzell, expone a manera de hipótesis: *cuando las metas individuales y las organizacionales son congruentes los modelos participativos son más apropiados, pero cuando no hay congruencia, se requieren más controles*. Esto le permite, según Mintzberg “responder a las crisis aun sin la consideración debida a su complejidad” (Mintzberg H. 1994: 119). Acota, además, que “cuando la organización enfrenta hostilidad extrema, su misma supervivencia esta avanzada. Como debe responder rápido y de una manera integrada, recurre a su líder para la dirección” (p. 119).
5. Técnicas usadas en las direcciones. Que comprenden una infinidad de técnicas, sean cuantitativas o cualitativas.
6. Eficiencia actual del sistema. Cuando el logro de objetivos es pobre por autocracia, se hace necesario abrir el modelo hacia formas más democráticas. A su vez, cuando el logro de objetivos es pobre por anarquía, se hace necesario cerrar el sistema a modelos más centralistas; sin embargo Katzell, dice, que como regla general, en la medida en que el sistema cumpla metas, se debe abrir a procesos más participativos y democráticos⁴⁷.

Haciendo alusión a esta variable, Tom Burns y J. M. Stalker (1961)⁴⁸, resaltaban dos sistemas divergentes de práctica administrativa: un sistema denominado “mecanicista”, que a juicio mío es susceptible de encaje lógico dentro de los modelos tradicionales de administración. Según estos autores, en este sistema, la administración es fácilmente

⁴⁷ Al discutir este concepto debe distinguirse claramente dos de sus proposiciones. Una de naturaleza fáctica – es decir, demostrable–, es que la participación conduce a un incremento en la producción: ¡Involucre a sus empleados, y estos producirán más!. La otra proposición de valor y no sujeta a verificación, es que la participación es un valor digno en y por si mismo. En una sociedad democrática, los trabajadores tienen el derecho a participar en las organizaciones que los emplean. Sin embargo, estudios de Fiedler (1966), y otros han demostrado que la participación no es tan necesaria. Correlacionado con la satisfacción o productividad, esas relaciones dependen de la situación laboral en cuestión.

De cualquier forma, a la administración participativa, difícilmente se les puede llamar democratización, ya que esta basada sobre las premisas de que el gerente de línea tiene el poder formal y él elige compartirlo con sus empleados. El los llama para pedir consejos o tal vez para colaborar en hacer las elecciones también. Pero la democracia no depende de la generosidad de aquellos que tienen el poder formal., en lugar de eso distribuye el poder constitucionalmente a través de la organización. (Ver: Henry Mintzberg, 1994, pp. 95-97.

⁴⁸ Parte de este análisis procede de Idalberto Chiavenato, Op. Cit. pp. 620-621.

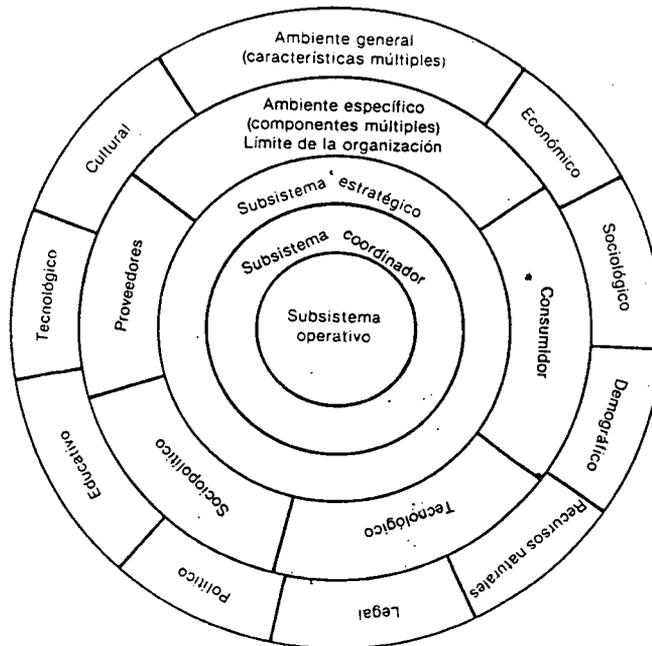
visualizada como la jerarquía completa bien conocida en los organigramas, opera un sistema de control simple, en el cual la información fluye hacia arriba a través de una sucesión de filtros y las decisiones e instrucciones corren hacia abajo a través de una sucesión de amplificadores.

Entre tanto, los sistemas orgánicos son adaptables a condiciones inestables. En este caso los trabajos sirven mucho de su definición formal en términos de métodos, obligaciones y poderes, pues éstos tienen que ser continuamente redefinidos por interacción con otros individuos participantes de una tarea. La interacción –en contraste del sistema anterior– se realizan tanto lateral como verticalmente. Mintzberg, argumenta que “la automatización del núcleo operativo, crea todo tipo de cambios en la estructura administrativa que la conduce a un estado orgánico” (Mintzberg H. 1994: 114). Mintzberg, expone además la siguiente hipótesis: *Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura*. Axiomatizando de esta manera la relación ambiente/estructura preconizada elocuentemente por los contingentes.

El ambiente según el punto de vista contingente influye en el tipo de estructura organizacional. Bajo la óptica sistémica, de que la organización es un sistema abierto, los contingentes relacionan una organización con las variables del interno y del entorno como se puede notar en la siguiente figura.

Figura N° 08

**RELACION DEL MICRO Y MACRO AMBIENTE
CON EL SISTEMA DE ORGANIZACION**



Fuente: Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas", 1988, p. 145

El ambiente, según Henry Mintzberg (1994: 114-116), presenta ciertas dimensiones, a saber:

1. Estabilidad: puede variar de estable a dinámico.
2. Complejidad: que puede variar de simple a complejo.
3. Diversidad de mercado: que puede variar de integrado a diversificado. Y,
4. Hostilidad: o sea, el ambiente de una organización puede variar de liberal a hostil.

Paralelamente Mintzberg (1994: 116-119), escenifica estas dimensiones, anotando las siguientes hipótesis:

- a. *Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura.*
- b. *Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura.*

- c. *Cuánto más diversificadas los mercados de una organización, mayor su propensión por dividirse en unidades basadas en mercado (dadas economías de escala favorables), y*
- d. *La extrema hostilidad de un ambiente conduce a cualquier organismo a centralizar su estructura temporalmente.*

Ciertamente, estas hipótesis relacionadas a las dimensiones del medio ambiente, representan el campo de estudio de los contingentes dentro del contexto organizacional.

La otra variable, la tecnología, o el sistema técnico, representa para los contingentes otro factor organizacional, la cual incluye: los conocimientos, herramientas, maquinarias y equipos, así como las técnicas y los métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos resaltantes de la tecnología, son la complejidad, interdependencia y la creatividad y ciclo de vida del producto, que según Mintzberg (1994: 113-114), literalmente puede expresarse a través de las siguientes hipótesis:

1. *Cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrático la estructura del núcleo operativo.*
2. *Cuanto más sofisticado (difícil de entender) el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa –específicamente, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva (para ese staff), y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff).*
3. *La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.*

Hasta aquí, se ha tratado de bosquejar las variables independientes (ambiente y tecnología) de las organizaciones según la óptica contingente.

Pasando al plano estructural, los contingentes consideran tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño, siendo estas⁴⁹:

- a. Nivel institucional o estratégico; correspondiente al nivel más elevado de la empresa, compuesto por los directores, los propietarios, los accionistas y los ejecutivos. Mintzberg, denomina a este nivel *la cumbre estratégica*, y sostiene que este nivel “esta encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan, o que de otra forma tengan poder sobre la organización” (Mintzberg H. 1994: 14-15).
- b. El nivel intermedio., es el nivel colocado entre el nivel institucional y el operacional, y que vela por la articulación interna entre estos niveles.
- c. Nivel operacional., que está localizado en las áreas inferiores de la organización. Está relacionado con los problemas derivados de la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la organización orientado a lograr los objetivos.

Adicionalmente, Mintzberg (1994: 16-19), incluye dentro de esta estructura: la estructura y el staff de apoyo (la configuración total se aprecia en la figura N° 09). En la estructura encontramos a los analistas (y su staff de empleados de apoyo), que sirven a la organización efectuando el trabajo de otros. ¿Quiénes forman la tecnocracia? Están los analistas –anota Mintzberg–, encargado de la adaptación, de cambiar las organizaciones para adecuarla al cambio ambiental, y aquellos encargados del control, de estabilizar y estandarizar esquemas de actividades en la organización.

Entre tanto, el staff de apoyo; pueden ser encontrados en varios niveles de la jerarquía dependiendo de los receptores de este servicio. En los niveles medios se encuentran las unidades que apoyan las decisiones que se toman allí, tales como las relaciones industriales,

⁴⁹ Parsons Talcott, “Structure and Process in Modern Societies”, Nueva York: The Free Press, 1963. Parte de este análisis procede de Idalberto Chiavenato: op. cit pp. 641 - 645

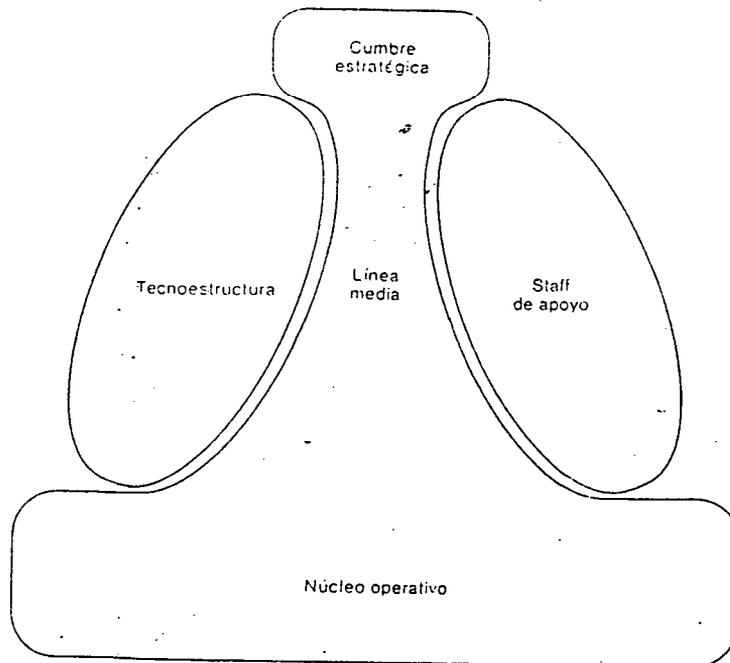
la determinación de los precios y la investigación y desarrollo. En los niveles inferiores se encuentran las unidades con trabajos más

estandarizados, análogo al trabajo del núcleo operativo –cafetería, estafeta de correos, recepción, pagos del personal.

En resumen, Mintzberg, presenta estos cinco partes básicas de la organización en la configuración siguiente.

Figura N° 09

**ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES
(SEGÚN MINTZBERG)**



Fuente: Henry Mintzberg, "Diseño de Organizaciones Eficientes", 1994, p. 13

CAPITULO IV

“LOS COMPARTIMENTOS ESCOLASTICOS EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA”

Procede hacer aquí hacer una reflexión; ya que la esencia de ella radica en comprender el pensamiento administrativo: tayloriano, fayoliano, weberiano, druckeriano, y así *ad finitum*, representan un *continuo* en el sistema de teorías del pensamiento administrativo.

Taylor (1912), en una ocasión, afirmaba que la administración científica, no encerraba ninguna gran invención ni el descubrimiento de hechos nuevos o sorprendentes. Además, su teoría consistía en cierta combinación de elementos que no existían en el pasado, a saber: los conocimientos reunidos, agrupados y clasificados en leyes y reglas de manera tal de constituir una ciencia. Considerando así dentro de su teoría, la división del trabajo de Adam Smith, como principio para mejorar la eficiencia y la productividad en los talleres de trabajo (situación que ha llevado a sus seguidores a profesar el "eterno evangelio de la eficiencia" y se remonta hacia nuestros días).

Ahora, bien ¿existen teorías autárquicas bajo la perspectiva tayloriana? Las ciencias en general ¿son sistemas, o conjunto de teorías aisladas? Si una escuela administrativa es compartimentada por otra ¿éstas son susceptibles de compartimento escolástico¹ o sincretización²?

¹ Se ha utilizado el término: "Compartimento Escolástico" en la presente tesis para dilucidar que no existen escuelas o teorías administrativas autárquicas; es decir, estas son eclécticas. En el Capítulo III, se ha demostrado esta premisa planteada en el proyecto de investigación

² Entiéndase por sincretización, el acto de reunir dos o más doctrinas o teorías incompatibles dentro de un sistema. Sobre este trasfondo referencial Juan I. Jiménez Nieto, expresa que la administración se nos aparece, no solo como la más sincrética de las ciencias sociales; sino también como la única esencialmente holística, porque es la única que carece de axiología primaria para definirse como ciencia. Puntualiza Jiménez, que la ciencia administrativa se edifica con, sobre y por las demás ciencias sociales básicas, y solo vale del valor que le transmite el análisis interdisciplinario. (Juan Ignacio Jiménez Nieto, "Teoría General de la Administración: Las Ciencias Administrativas a la Luz del Análisis Sistemico", 1ª ed., editorial Tecnos, Madrid - España, 1975, pp. 55-56, citado en Wilburg Jimenez Castro., op. cit. p. 86)

4.1. LOS COMPARTIMENTOS TEÓRICOS.

Existe una escuela liberal llamada eclecticismo, que es mas bien indisciplinada y es la que perdura en el mundo de la actualidad administrativa. Se fundamenta en la compartimentación, y su campo de acción es tan grande que abarca todo el estadio del pensamiento administrativo. De allí me atrevo a afirmar que todas las escuelas o pensamientos sea en administración, economía, o en otras ciencias: son escuelas compartimentadas. Todos los teóricos en administración, sea implícita o explícitamente pertenecen a esta escuela. Una escuela, donde existen dicotomías condicionales, que a la larga no logran sino converger en su explicación de los fenómenos administrativos, organizacionales o de otra índole. De allí, que es imprescindible para estudios metateóricos del pensamiento administrativo, la teoría de la convergencia; pero por ahora ocupémonos de éste tópico.

Los compartimentos escolásticos, caracterizan a todas las escuelas administrativas; es decir, no existen escuelas plenamente autárquicas como en cualquier ciencia social. No es extraño que Taylor comparta principios con el economista Adam Smith; quien postula en *Investigación de la Causa de la Riqueza de las Naciones* (1958), que la riqueza de un país descansa sobre la plataforma de la especialización del trabajo; tal principio posteriormente era condición necesaria dentro de la escuela de la Administración Científica. En este sentido Taylor, tampoco estaba ajeno a la doctrina fayoliana. Popescu (1956: 23) nos dice "...aunque partiendo de puntos diferentes y constituyendo pues, edificios doctrinales totalmente independientes, sus caminos se acercaron poco a poco, hasta que un día tuvieron que cruzarse en esta última etapa". Se afirma entonces, que existe paralelismo entre ambas doctrinas; tal es así, que el colaborador más cercano de Taylor (J. Carlioz), acotaba que ambos pensamientos eran

métodos susceptibles de asegurar cada uno en parte la dirección de las empresas, y para lograrla completa y eficazmente esta diada era obligatoria.

Actualmente la escuela de la administración científica, representa la base sobre la cual se han construido las demás escuelas, pero por si sola, esta escuela como las demás escuelas tienen sus limitaciones. La escuela de procesos; no solo acepta la validez de otros enfoques para la administración, sino que trata de absorber o utilizar la metodología y técnicas para desempeñar las funciones administrativas. La escuela de las relaciones humanas es susceptible de compartimento escolástico. La escuela matemática, carece de herramientas gerenciales para una eficaz toma de decisiones, reduciéndose por si sola a una mera expresión cuántica basada en datos empíricos. El enfoque sistémico es condicionante del enfoque contingencial. Ambos enfoques, por si solas, jamás hubieran desembocado en la mar de la teoría general de la administración. Así pues, ambos enfoques tienen un fundamento apologista: ¡unir todas las escuelas y nutrirse hasta donde les es posible!

4.2. LOS COMPARTIMENTOS EMPÍRICOS.

Admitir que una escuela o enfoque es compartimentada teóricamente, es reconocer de antemano su compartimento en la práctica. En la presente tesis, no se considera ninguna escuela administrativa en especial, y se opta por un sistema de teorías administrativas, las cuales se defiende que deben estudiarse desde una perspectiva holística; es decir, metateóricamente. Dentro de este contexto en el siguiente capítulo se formulará principios básicos que nos ayudarán con este cometido. Del mismo modo, dado que el pensamiento administrativo es susceptible de sistematización se bosquejará un modelo integrado que nos permitirá tener una visión sistemática de los diferentes enfoques sobre Administración.

CAPITULO V

“LA SISTEMATIZACION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO”

En el capítulo anterior, se ha explicado que ninguna escuela administrativa es autárquica; por cuanto, como ciencia estaría destinada a la extinción. Entonces, el desarrollo de toda ciencia debe descansar cada día más sobre la premisa de la sistematización. Así mismo la visión holística, debe ser requisito para poder comprender toda la grandeza que fluye en su interior. El viejo concepto de “lo pequeño es bello” es a veces “determinístico”, pero es también muy probable que “lo grande” influye en otra forma de belleza aún superior.

Aristóteles afirmaba: “no hay ciencia de lo particular”. Biólogos como Haldane, fisiólogos como Sherrington, filósofos como Whitehead, Bachelard, y el epistemólogo contemporáneo Mario Bunge –a quién de paso debo esta influencia– nos dicen que la naturaleza esencial de la totalidad no se descubre por medio del estudio exclusivo y separado de sus partes, sino estudiando la interrelación de los mismos; la manera como se influyen mutuamente¹, es decir, bajo un estudio sistematizado. Debemos entonces desenmarañar lo que se denomina “la jungla de las teorías administrativas”, y acercarla cada vez más hacia una teoría global y unificada. Obviamente que “...hay indicios, de que las diversas escuelas del pensamiento empiezan a converger seguros de que se trata solamente de señales en el camino hacia una teoría de la administración más unificada y operativa” (Koontz H. y O’Donnell C. 1983: 728). En una era que se caracteriza por *redes, síntesis teórica y niveles de análisis*, resulta pues imprescindible el desarrollo de la sistematización del pensamiento administrativo.

¹ Lamentablemente en la sociedad contemporánea, el conocimiento está organizado y estructurado de tal forma que destruye este sentido del misterio. La segmentación del conocimiento crea una falsa esperanza. Por ejemplo los discursos tradicionales que influyen sobre el management –economía, contabilidad, marketing, psicología– dividen el mundo en pulcras subdivisiones, dentro de las cuales se puede decir: “he aquí el problema, hágase la solución. Pero los límites de éstas subdivisiones son fundamentalmente arbitrarios, como resulta manifiesto para cualquier mánager que intenta abordar un problema importante como si fuera puramente “económico”, “contable” o de “personal”. La vida se nos presenta como una totalidad. (ver: Peter Senge, La Quinta Disciplina, 1990, pp. 352 – 353).

5.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.

5.3.1 Principio del Holismo.- O principio de la Totalidad, considera que el pensamiento administrativo está compuesto de sistemas de teorías en constante interacción y que este, no solo es la sumatoria de las teorías que lo conforman, sino, que dicho pensamiento, en sí únicamente puede ser explicado como un todo: *un todo integrado posee una realidad independiente y mayor a la sumatoria de sus partes.* El holismo es lo opuesto de atomismo. La realidad contemporánea confirma de un modo irrefutable, que éste último puede terminar peligrosamente en la “petrificación” de una teoría en una ciencia cualquiera. El Principio del Holismo es básico para sistematizar el pensamiento administrativo. Si contemplásemos las escuelas administrativas al través de la faz luminaria de la óptica de la física cuántica, no dudáramos en vacilar que éstos son electrones en constante movimiento; es decir, el pensamiento administrativo, es un fenómeno holístico en constante interacción, interrelación e interdependencia entre los componentes que lo conforman. Su comunión produce efecto sinérgico dentro del estadio de las teorías administrativas. Un enfoque holístico de los fenómenos administrativos, es a la vez necesaria e inevitable debido a la multiplicidad de puntos de vista, desde los cuales puede considerarse toda una amalgama de teorías. Ciertamente, si se investigan los distintos campos de las ciencias modernas, se puede observar una evolución sorprendente. Han surgido principios y concepciones diferentes, aunque este paralelismo de ideas es el resultado de desarrollos independiente y trabajados en los campos individuales, difícilmente están conscientes de la tendencia común. Así, los principios de totalidad, de organización y de la concepción dinámica de la realidad se hacen patentes en

todos los campos de la ciencia². En la ciencia administrativa, es importante considerar a Thomas Hopkins³. Este autor ha esbozado seis guías que ponen de relieve la importancia de la totalidad. Estas guías deben ser recordados durante el análisis del sistema:

1. El todo debe ser el principal foco de análisis, recibiendo las partes una atención secundaria.
2. La integración es la variable más importante en el análisis de la totalidad. La integración se define como el grado de interrelación de las diversas partes que integran un todo.
3. Las modificaciones posibles en cada parte deben ser ponderadas con relación a los efectos posibles en cada una de las partes.
4. Cada parte define alguna función que desempeñar a fin de que el todo pueda cumplir con su propósito.
5. La naturaleza y su cometido se determinan por su posición dentro del todo.
6. Todo análisis comienza con la existencia del todo. Las partes y sus interrelaciones deben evolucionar para adaptarse mejor al propósito del todo.

Sin duda, las aportaciones de Hopkins, tienen gran valor para nosotros. Y estas guías deben considerarse indispensables para efectos sistemáticos del pensamiento administrativo.

5.3.2 Principio de la Teleología.- La finalidad es el fundamento de todo sistema. En realidad, representa el *ens*, la razón de ser. Entonces, si queremos sistematizar el pensamiento administrativo, debemos saber a donde apuntamos. Debido a que los sistemas en general tienen una orientación teleológica, se considera la teleología como uno de los principios de la sistematización. Este principio, intenta explicar la interconexión sistemática, la regularidad, el orden y la jerarquía de las teorías

² Ver: Ludwing Von Bertalanfy, "Problem of Life", John Wisley & Sons, Inc. N. Y. 1952 p. 176. Citado en Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, Op. Cit. p. 10

administrativas. A partir de este principio se intenta dar una explicación de las interrelaciones o relaciones teóricas de la administración basado en las causas finales. Por ejemplo: Mooney y Reiley⁴ identificaron como autoridad aquel principio que se encuentra en la raíz del proceso de organización; lo que ellos entendían como autoridad formal. Fayol repitió el mismo principio en su deber administrativo “unidad de mando”. La autoridad entra en lo que Mooney y Reiley han denominado “proceso escalar”. Estos autores, comentan que “es la misma forma en la organización, que a veces, se denomina jerarquía”. Fayol da como noveno principio “la jerarquía”⁵. En conclusión, tanto Mooney y Reiley como Fayol, bajo esta perspectiva, tienen un fundamento apologista: ¡la eficiencia organizacional!. La prédica de la eficiencia desde las escuelas clásicas hasta la actualidad demuestra de un modo irrefutable la existencia de ciertas interconexiones entre las diversas teorías del pensamiento administrativo. Es decir, todas las teorías tienen un fin, el cual es hacer más eficiente una organización; y por ende, el bienestar colectivo de los componentes. Pero, ¿qué pasará, si una teoría no alcanza su finalidad! ¿Habrá escasa razón para su existencia? –No. Entiéndase, que desde una perspectiva holística, las metas de una teoría particular, están influidas en los objetivos de la totalidad; y las ventajas de ésta sistematización, son tales, que holísticamente, las diversas teorías administrativas pueden lograr sus fines de una manera más efectiva. Aquí, me

3 Consulte: Hopkins L. Thomas, “Integration Its Mecaning and Aplication, New York: Appleton - century- crofts, 1937, pp. 36 – 49. Citado en Samuel Certo, op. cit. pp. 43 – 44.

4 Consulte: Urwick Lindall: “Elementos de la Administración”, 1^{ra} ed., editorial Herrero Hermanos – México, 1942, pp. 35 – 48.

5 Dentro de la perspectiva global de la administración, autores como Koontz y Weirich (1998: 362), consideran éste como cuarto principio y comentan que a mayor claridad de la línea de autoridad del máximo puesto administrativo de una empresa a cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

atrevo a introducir el término de: *efectividad de la sistematización del pensamiento administrativo*, para expresar, que una teoría, al igual que un individuo pueden ser evaluado en términos de *efectividad teórica*. La *efectividad teórica*, no se refiere sino al resultado que una teoría puede lograr tanto dogmática como en la práctica. Es decir ¿Explica o no los fenómenos administrativos y/o organizacionales circundantes de una determinada realidad?, ¿Es de aplicación pragmática o no para prescindir en el bienestar colectivo de una sociedad? Si estas preguntas son afirmativas, entonces diremos que una teoría es efectiva, y por ende el status dentro del pensamiento administrativo debe ser ineluctable.

5.3.3 Principio de la Unidad.- La Unidad, es uno de los principios que subyacen en la investigación científica. “Ninguna sociedad, puede subsistir sin un principio de Unidad; de cohesión estructural: todos están necesariamente regidos por ciertas leyes que les dan su orden, su lógica; porque están sometidos a su *código* que impregna sus diversos componentes y define la naturaleza de su articulación” (Chevallier J. y Loschak D. 1983: 37). Así, ninguna teoría o sistema de teorías puede perdurar sin este principio; porque los postulados antípodas conllevan hacia la desintegración de una teoría. Si hablamos de un sistema del pensamiento administrativo; necesariamente debemos aludir a una *unidad*: un sistema. No podemos admitir otro sistema; salvo a las divergencias taxonómicas que cada autor independientemente pueda adoptar, pero de todas maneras nos estaremos refiriendo al pensamiento administrativo como una unidad.

Este principio preconiza la existencia de un sistema del pensamiento administrativo, el cual está formado por todas las escuelas administrativas. Preconiza además la existencia de un *código*, el cual determina la cohesión

estructural, los cuales encontramos, en las teorías que subyacen en su contexto. La unidad supone la articulación de las teorías administrativas a tal punto de su sincretización. Solo teniendo en cuenta el todo como una unidad, podemos formular objetivos globales, determinar el grado de interrelación, observar su convergencia; de tal manera que su estudio se de sobre una base eminentemente holística (sistemática), sujeto al análisis y a la síntesis, así como a la inducción y a la deducción.

5.3.4 Principio de la Síntesis.- La síntesis, consiste en suponer las causas descubiertas y establecidas como principios y explicar el comportamiento de ellos dentro de un sistema de teorías; esto es “la construcción de un conjunto ordenado de enunciados en el cual el concepto en cuestión se presenta ya como ladrillo de la construcción, ya como idea definida” (Bunge M. 1997: 129). Este principio aporta un marco de interpretación y análisis de lo particular que ayuda a impeler al pensamiento administrativo a verdades importantes. La síntesis dentro del pensamiento administrativo, sugiere que las teorías administrativas tendrían mayor *efectividad teórica* si alguno de los autores de una escuela específica se alejaran de su adherencia elementaria, y acercaran cada vez más a un nivel de análisis profundo de la administración. La síntesis administrativa permite acceder a perspectivas teóricas específicas partiendo de la totalidad; es decir del sistema del pensamiento administrativo. Ejemplo: la Investigación de Operaciones como el Desarrollo Organizacional enfatizan un enfoque basado en sistemas, y como tal, los componentes que conforman su estructura teórica derivan de muchas teorías administrativas e incluso de algunas ciencias contiguas a la administración (sociología, psicología, matemáticas, entre otros). Como sabemos, la teoría de

sistemas es multidisciplinaria; sin una adecuada síntesis no sería sino una mezcla escolástica que no tendría efectos –acaso negativos.

Juega un papel de suma importancia entonces los niveles de análisis y las llamadas *síntesis teóricas*; éste último, en el estadio científico de la actualidad ha cruzado las fronteras convencionales de un sin número de ciencias. Por ejemplo, en las ciencias tales como la economía, sociología y psicología específicamente. Nadie puede negar que entre estas ciencias existan puentes. Hoy podemos hablar de *interciencias: economía sociológica, socioeconomía, o de una psicología social*. Ciertamente, todo ello no representan ciencias nuevas, sino efectos de las llamadas *síntesis teóricas*. Sin embargo, ningún paso es más llamativo que ese ejemplo de las triunfantes síntesis científicas: la llamada “síntesis newtoneana”, la unificación histórica de lo celeste y lo terrestre y la síntesis de la geometría euclidiana y la no euclidiana; su comunión en una pangeometría. Podemos discernir en ella la fuerza y la debilidad de las síntesis más que como un principio, como una estrategia intelectual; y la interacción de síntesis y análisis, parte de un método que nos permite producir un objetivo cultural llamado *síntesis*⁶; a la cual he considerado como principio dentro de esta tesis, dadas mis pretensiones sistemáticas.

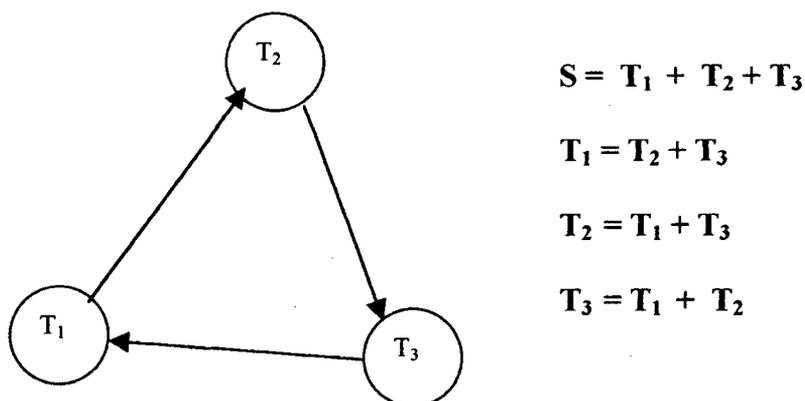
5.3.5 Principio del Vinculacionismo.- El vinculacionismo es un imperativo en toda lección de sistemas. No existen componentes aislados, excepto en los sistemas conceptuales que a menudo son imaginarios. Dadas las características transitivas de la red global de teorías administrativas; éste principio aduce la existencia de

⁶ Consulte: Herald Holton, “La Imaginación Científica”, 1^{ra} ed., eds Fondo de Cultura Económica S.A. México, 1975 pp. 226 – 228. Ver también Gastón Bachelard. op. cit. pp. 150 – 175.

ciertos vínculos entre dos o más teorías. Obsérvese el transitivismo en la siguiente relación triádica.

Figura N° 10

EL VINCULACIONISMO EN UNA TRIADA DE TEORIAS



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2000

Puesto que partimos de la noción de sistemas, bajo este principio, se asume que no existen límites o fronteras entre dos o más teorías. Las fronteras que a menudo trazamos son imaginarias. Son solo conceptos. En la práctica administrativa; las decisiones gestiológicas, se dan bajo este principio: la información contable y económica es a veces insuficiente. Necesitamos un estudio del impacto ambiental, y ello supone vínculo de disciplinas necesariamente. El vinculaciónismo es sinónimo de transitivismo o relacionismo. Es la consecuencia lógica de todo sistema. Puesto que todo sistema es un subsistema dentro de sistemas más grandes; sus componentes adquieren cierta sinergia también dentro sistemas teóricos.

La figura N° 10, es un sistema que está representado por una triada de teorías ($S = T_1 + T_2 + T_3$). La teoría 1, es el resultado de sí misma y de sus vínculos con la

teoría 2 y la teoría 3. Del mismo modo, la teoría 3 es el resultado de sí misma y de sus vínculos con la teoría 1 y la teoría 2; es decir, si existe vínculo entre la teoría 1 y la teoría 2, entre la teoría 2 y la teoría 3; entonces es evidente (como se anunciara en el proyecto) que exista una red en esta relación triádica; no limitándose solo a esta tríada, sino a la totalidad de las teorías administrativas.

5.3.6 Principio del Isoformismo.- Consecuentemente al vinculaciónismo que existe en la red global de teorías administrativas, existe un principio del Isoformismo, que explica las características o estructuras de las teorías que se vinculan. Postula: *“Dos teorías son isofórmicas con respecto a una tercera teoría, solo en el caso de que esta última posea referentes comunes a las dos primeras teorías”*.

Para reconocer si dos teorías son análogas en un sentido conceptual, debemos: 1) *Analizar sus componentes*, 2) *Hacer una “síntesis”* y 3) *modelar un sistema*. En consecuencia, el isoformismo es relativo a las teorías empleadas al construir el sistema del pensamiento administrativo. Tomemos en cuenta la teoría estructuralista y la teoría del comportamiento, y analicemos sus componentes cada uno: principios administrativos, la racionalización del trabajo, la departamentalización, la estructura lineal y funcional, entre otros. Luego tomemos el enfoque neo – humanorelacionista, y analicemos sus componentes análogamente. Hagamos una síntesis; y observamos en esta tríada ciertas relaciones estructurales que son susceptibles de encaje lógico dentro de la teoría neo humanorelacionista. Analizad este proceso y encontrareis más de una relación isofórmica. El hecho de que la teoría neo – humanorelacionista inscriba en su estructura características análogas a la teoría estructuralista y conductista,

que reproduzca la misma lógica de funcionamiento conduce a postular la existencia de este principio.

5.3.7 Principio de la Absorción.- Prestémonos ahora de la química este término:

“Absorción” para dilucidar que “las teorías no se construyen –como acota Mario Bunge–, *ex nihilo*, sino sobre ciertas bases” (Bunge M. 1981: 58).

Las teorías administrativas, en efecto, son el resultado de ciertos procesos de atracción y retención teóricas. Una teoría, dada su estructura inicial es susceptible de atraer una parte o la totalidad de una teoría determinada y retenerla entre su estructura para dar a luz una nueva teoría. Esto sucede como por una especie de “mutación conceptual”, que lo explicará mejor el principio de la hibridación –páginas abajo.

Fremont E. Kast (1979: 544), observa que “la teoría organizacional y el estudio de la administración han evolucionado continuamente. Y, como en una evolución biológica, no ha habido una transformación radical que elimine lo viejo y sustituya lo nuevo. Por el contrario, las teorías resultantes en cada fase han sido mutaciones de los viejos reteniendo muchos de los conceptos más perdurables”. Lo que hace Kast, no es sino hacer alusión a este principio. La Absorción es un comportamiento universal tanto de lo viviente como de lo inanimado (conceptual). Nuestro organismo absorbe la energía de los alimentos para convertirlo en energía cinética. La física absorbe cada vez más conocimientos de la química para explicar algunas reacciones de un cuerpo terrestre en lo celeste; y la química a su vez de la biología y viceversa.

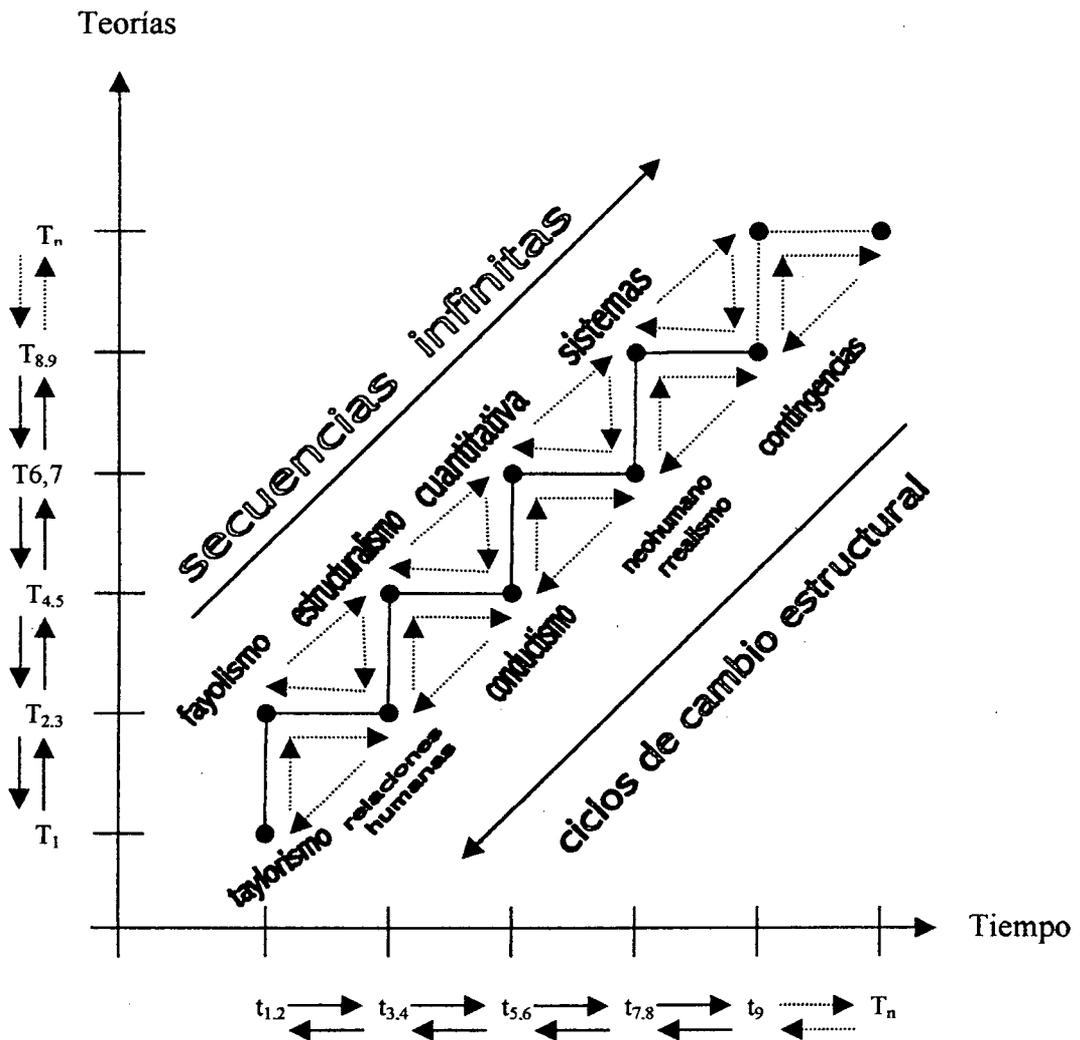
La ciencia administrativa, absorbe a menudo las teorías de las ciencias conductistas para explicar el comportamiento de un individuo en las

organizaciones. El estructuralismo no solo absorbe las teorías clásicas, sino también teorías de los sistémicos; y, esto es justificado por muchos autores. Richard May (1983: 305), pregona que “utilizar solo un nivel de medida estructural, trátase del modelo burocrático o de cualquier otro, es claramente vano. El inadecuado uso que se le dio en el pasado al enfoque estructuralista no puede ser motivo para descartarlo. El enfoque estructuralista seguirá siendo una herramienta importante y poderosa porque las similitudes estructurales son un contribuyente importante a las diferencias entre organizaciones”. Las habilidades humanas, análogamente, no presentan ningún problema de absorción. Todas las observaciones de la conducta directiva reconocen este tipo de habilidad. Mintzberg elegía los papeles (roles) interpersonales como una de las categorías principales. Las funciones de coordinación y mando de Fayol, son susceptibles de absorción particularmente con factores humanos. Así, la llamada “*síntesis teórica*”, como lo expusiera el Principio de la Síntesis: la acumulación de dos o más principios independientemente de su racionalidad en una sola “síntesis”; es el resultado de ciertos procesos de “*absorción teórica*”, como lo explica este principio; y como lo enunciara Kast (1979): “las teorías nuevas son mutaciones de las teorías viejas”.

5.3.8 Principio de la Morfogénesis.- La Morfogénesis, explica el proceso mediante el cual las diversas relaciones isofórmicas, no solo producen cambios en la estructura del sistema (red global de teorías administrativas), sino que éstas constituyen el producto final: *la elaboración estructural*. El sistema puede modificar su estructura mediante procesos teleológicos, sintéticos, vincucionistas, isofórmicos, de absorción e hibridación (este último intenta

explicar los cruzamientos de carácter conceptual). A través de ello, los teóricos del pensamiento administrativo, intentan mejorar y desarrollar teorías nuevas. Este principio explica esta cuestión en el tiempo; y considera la existencia de *secuencias infinitas* y *ciclos de cambio estructural*: cada secuencia produce ciclos de cambio estructural y por ende el desarrollo de una ciencia es acumulativo; esto es desde una perspectiva espacial

Figura N° 11
Ciclos De Cambio Estructural
(Perspectiva Morfogenética)



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2000

La perspectiva contingente, que enfatiza que no hay nada de absoluto en materia de teorías administrativas respalda este principio. El pensamiento administrativo, es en cierta forma, el resultado de ciertos *procesos morfogenéticos*, explicados por su producto final: la estructura. La estructura (o sea el conjunto de todas las relaciones entre teorías que observamos en la figura precedente) producida por secuencias infinitas y ciclos de cambio estructural.

A nadie le habrá de extrañar, que algunos autores de la administración actual aun siguen aferrados a la secuencia del viejo Taylor. Tampoco les extrañará que la Investigación de Operaciones y la Ciencia de la Administración, descenden de la Administración Científica. Igualmente, la Investigación de Operaciones, está creando con rapidez, en su forma operacional, una nueva clase de activos especialistas en staff, eficiente... Se sustituye a Taylor por Charnes y Cooper y en lugar del cronómetro se le coloca una computadora⁷; de tal manera que la secuencia continua, claro, con algunos cambios estructurales.

5.3.9 Principio de la Hibridación.- La física óptica nos enseña que siempre hay un tercer color en la intersección de dos colores. Existe un gris entre lo negro y lo blanco. Existe un objeto conceptual aun no constructo entre una teoría A y una teoría B. Las acercamos más y más a tal punto que ambas teorías se cruzan..., y, ¡nace una teoría nueva! Una teoría “híbrida” que se construye con la ayuda de los componentes originales de la teoría A y de la teoría B.

Esta reflexión filosófica, nos insita a postular la existencia de un principio que explique el surgimiento de una teoría nueva en el contexto de ciencia

⁷ Ver: W.W. Cooper, H. J. Leavitt y M. W. Shelly II, “New Perspectives in Organization Research”, eds John Wisley & Sons Inc. N. Y. 1964 pp. 61 – 62. Citado en Idalberto Chiavenato, op. cit. p. 564

administrativa. Estoy seguro que su formulación es tan importante, como lo es el principio de la evolución genética para los biólogos.

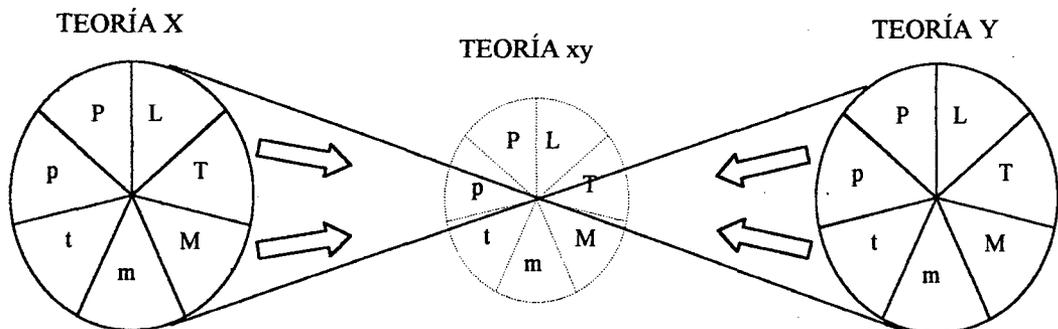
En este contexto, el principio de la hibridación⁸ dentro del estadio administrativo, intenta explicar los cruzamientos de carácter conceptual; sea de teorías principios, modelos, leyes, entre dos o más teorías.

Por ejemplo: consideremos la escuela administrativa de sistemas (EA₁), y la escuela administrativa de contingencias (EA₂), cada una con sus respectivos principios (P), leyes (L), teorías (T), modelos (M), métodos (m), técnicas (t) y procedimientos (p). Estas al pasar por un proceso de “hibridación” darán como resultante una nueva teoría y/o escuela administrativa con sus respectivos: P, L, T, m, t, y p (“teoría híbrida”).

La siguiente figura muestra mas o menos como puede darse este proceso.

Figura N° 12

HIBRIDACION A PARTIR DE DOS TEORIAS



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2000

⁸ La palabra “hibridación” tiene varios sentidos, pero en las discusiones acerca de la evolución, el término generalmente se refiere a los cruzamientos entre diferentes poblaciones, razas o especies. (Véase: Mettler, Laurence E., Greg Thomas E. “Genética de las Poblaciones y Evolución”, 1^{ra} ed., editorial Uthea, 1972 p. 232). Dentro del estadio administrativo, usaremos este término para referirnos a los “cruzamientos de carácter conceptual entre dos o más teorías administrativas”.

Toda teoría tiende a modificar su estructura. Lo mismo sucede con las teorías administrativas. A diferencia de los seres vivos que sufrimos transmutaciones biológicas, químicas y físicas; las teorías, no sufren estos cambios –más bien son susceptibles de “hibridación conceptual”. De allí que se puede afirmar, que una teoría u otra sean “híbridas” con relación a dos o más teorías. Las teorías “híbridas” a su vez son adyacentes a la estructura de las teorías originales; es decir, a sus predecesoras.

Saliéndose un poco del contexto; el concepto “híbrido”, evidentemente no es algo inusual. En las ciencias, por ejemplo, la agronomía, que hace uso frecuente de la genética, se vale de ciertos “híbridos” para mejorar algunas especies de maíz. Igualmente los biólogos en el campo de la genética; las ciencias sociales y las ciencias naturales⁹, la informática, entre otros. Colin Palmer¹⁰, subraya que “el factor híbrido ciertamente no es algo que se limite a la función de la tecnología de la informática, abarca toda la organización” (Heller R. 1994: 297). Tratándose de organizaciones, Henry Mintzberg¹¹. Este autor al configurar una organización en cinco estructuras, acota que en éstas existen “híbridos estructurales”. Incluye en su lectura organizativa, el término: “estructuras híbridas” para explicar que algunas estructuras en una organización exhiben características de más de una configuración. Con esto queda patente, que dentro de la estructura de las teorías administrativas, también existen teorías “híbridas”, tales teorías componen la red global del pensamiento administrativo.

⁹ Hay entonces disciplinas que figuran en la intersección de las ciencias sociales y ciencias naturales. Hay ciencias que son específicamente sociales tales como sociología, economía, politología e historia. En cambio, otras que son híbridas. De modo que la célebre dicotomía: ciencia natural y ciencia social es falsa. (Ver: Mario Bunge, “Vigencia de la Filosofía”, 1^{ra} ed., eds Universidad Nacional Inca Garcilazo de la Vega, Lima – Perú, 1996 pp. 163 – 174

¹⁰ Colin Palmer es un consultor independiente que se especializa en la gerencia del cambio y el uso efectivo de la tecnología informática en los EE.UU.

¹¹ La discusión sobre las cinco configuraciones de una organización han sido plasmados en el Capítulo. III, p. 95 (Para un análisis más profundo, consulte: Henry Mintzberg, Op. Cit. pp. 5-40, 233-244).

5.2. **TENTATIVAS DE MODELIZACION.-** El reino de las ideas, no puede existir fuera del mundo real. Tal es la máxima gnoseológica que sustenta el presente tópico, por lo que el modelo que buscamos estará enmarcado dentro de esta perspectiva filosófica.

5.2.1. **El Modelo.-** El modelo¹² posee dos componentes básicos: una de naturaleza física o material; es decir, objetiva, y la otra de naturaleza conceptual o abstracta; es decir, subjetiva. Se debe además distinguir lo específico de lo general; es decir, lo microsistémico de lo macrosistémico, y que ambos poseen componentes arriba mencionados. En suma, de esta dependencia se deduce cuatro grandes niveles de análisis administrativo:

Nivel I: Macro – Objetivo; donde se deben estudiar: la sociedad, el estado, los organismos reguladores, las organizaciones en sus diferentes facetas, entre otros.

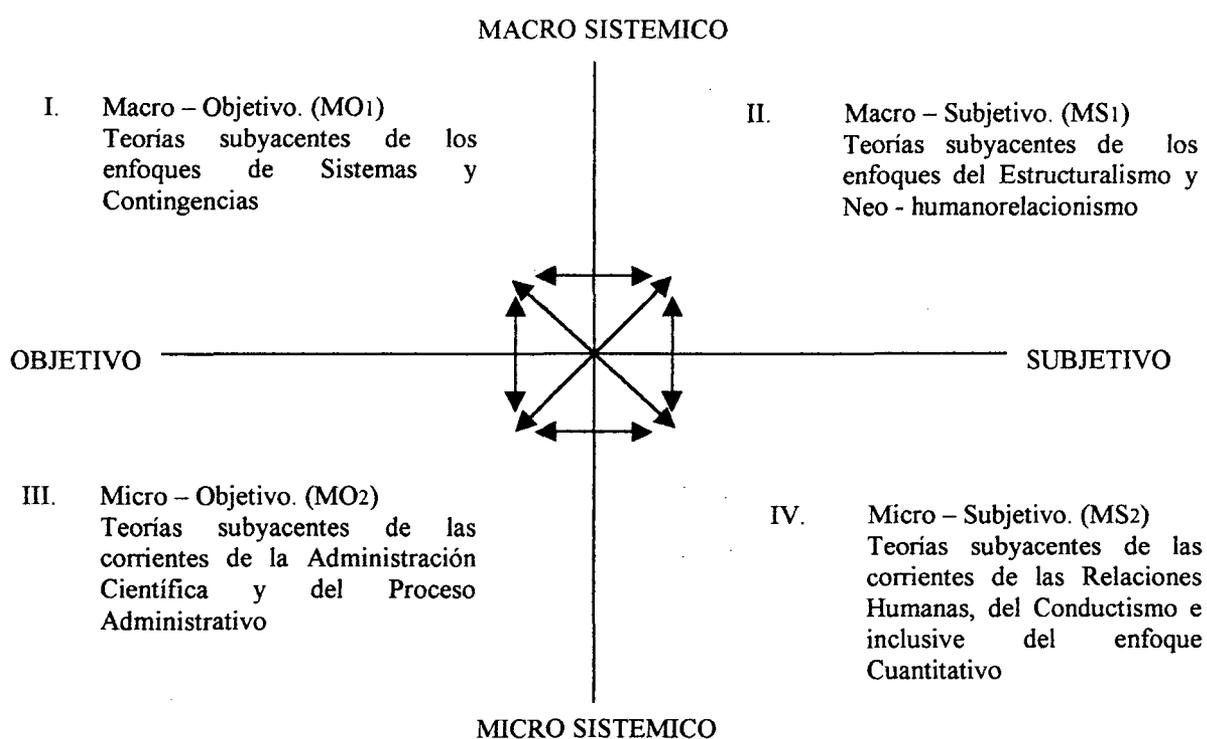
Nivel II: Macro – Subjetivo; donde se deben estudiar: las leyes, las normas y valores socioculturales, el derecho, la ética, la cultura, las filosofías e idiosincrasias, entre otros.

¹² Se advierte que el presente modelo no pretende ser único. Más allá de ser tentativo, se reconoce además, dadas las pretensiones sistemáticas y metateóricas, haber recurrido a varias fuentes bibliográficas interdisciplinarias; por ejemplo: "Teoría Sociológica Contemporánea" (1993: 604 - 612) del Sociólogo Estadounidense George Ritzer, quién presenta un modelo similar en busca de un paradigma más integrado en el estudio científico de la Sociología. En cuanto a nuestras consideraciones físicas acotamos que ello es una representación simbólica; puesto que tales componentes además de instrumentales, cumplen fines simbólicos y expresivos. Se ha consultado también la obra de Jeffrey Pfeffer, "Organización y Teoría de las Organizaciones", 1982, pp. 219 - 229. En este mismo contexto Javier Medina Vázquez, observa que lo bosquejado "son dos aspectos principales que propone este enfoque, en armonía con la posición teórica conocida como constructivismo que considera que los encuentros con el mundo del analista no son experiencias directas puesto que están medidas por un mundo conceptual, representacional. En consecuencia el proceso de construcción de la realidad no opera en un vacío social ni psicológico. Es un proceso activo que se crea durante y a través de la interacción, -que puede desarrollarse tanto en el plano simbólico como en presencia real del otro- donde se entrelazan lo individual con lo colectivo, lo personal con lo social, donde se contrasta una visión de la realidad con otras, conduciendo a nuevas definiciones de las relaciones, enfoques y significados" (ver: "El Análisis del Entorno como proceso de construcción social de la realidad: un enfoque psicopropectivo" del Psicólogo Javier E. Medina Vázquez; Arcadio J. Guzmán Nogales (Compilador), 1999: 224 - 225). Del mismo modo en el campo de la Informática existe una preocupación por integrar estos dos mundos. Afirma Chuck Martin, que la "verdadera convergencia en la Red del futuro no se realizará con hardware que distribuye la formación o al unir contenido y tecnología. Se hará entre el ambiente digital y físico". (ver: Chuck Martin, "Las Siete Cibertendencias del Siglo XXI", 1999, p. 7)

5.2.2. El Modelo Integrado del Pensamiento administrativo.- Considerando los cuatro niveles de análisis esbozado anteriormente, y teniendo en cuenta las características de los enfoques estudiados en el Capítulo III, el modelo que aquí se presenta es un Sistema Integrado del Pensamiento Administrativo.

Figura N° 14

Modelo Integrado del Pensamiento Administrativo



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

$$\text{MIPA} = \text{MO}_1 + \text{MS}_1 + \text{MO}_2 + \text{MS}_2$$

Donde:

MIPA = Modelo Integrado del Pensamiento Administrativo

MO₁ = Macro – Objetivo

MS₁ = Macro – Subjetivo

MO₂ = Micro – Objetivo

MS₂ = Micro – Subjetivo

Además debo dilucidar; si (MO_1, MS_1, MO_2, MS_2) , es un sistema integral, entonces (MO_1, MS_1) son sub sistemas.

Por otra parte; $MO_1 = f(MS_1 + MO_2 + MS_2)$ al igual que los demás componentes del sistema.

En resolución: el modelo propugnado debe ser analizado considerando los cuatro niveles presentados, para lo cual, la matriz siguiente es una herramienta analítica.

Cuadro N° 12
MATRIZ DE ANALISIS ADMINISTRATIVO
INTRANIVEL E INTERNIVEL

$MO_1 MO_1$	$MO_1 MS_1$	$MO_1 MO_2$	$MO_1 MS_2$
$MS_1 MO_1$	$MS_1 MS_1$	$MS_1 MO_2$	$MS_1 MS_2$
$MO_2 MO_1$	$MO_2 MS_1$	$MO_2 MO_2$	$MO_2 MS_1$
$MS_2 MO_1$	$MS_2 MS_1$	$MS_2 MO_2$	$MS_2 MS_2$

Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P., 2001

Si analizamos a grosso modo el nivel macro – objetivo (MO_1) y el nivel micro – subjetivo (MS_2); primeramente debemos identificar las variables pertinentes a cada nivel.

MO_1 = Las organizaciones burocráticas.

MS_2 = Patrones de autoridad y responsabilidad

Para lo cual identificaremos en la Figura N° 11 sus escuelas o teorías pertinentes.

MO_1 —→ Estructuralismo

MS_2 —→ Conductismo

Por ejemplo, si al Lic. Adm. Mark P. Llamocca se le ocurre estudiar o analizar los patrones de autoridad y responsabilidad en el Ministerio de Transportes “X” de una ciudad, primeramente partirá dilucidando las estructuras o tipologías organizacionales (objetivamente). Luego querrá saber –acaso– la tipología de autoridad y responsabilidad imperantes en las organizaciones burocráticas (subjetivo). Para ello es una condición necesaria –aunque no suficiente–, recurrir a las teorías subyacentes tanto del Estructuralismo como del Conductismo.

Sin embargo, el presente modelo nos ayuda a impeler un marco de análisis e interpretación que no se limita a la secuencia Objetivo – Subjetivo. La matriz precedente, nos indica, que Llamocca, puede partir ya sea de lo Objetivo hacia lo Subjetivo o inversamente; y dadas las complejidades de su estudio utilizar inclusive más de una rejilla de la matriz.

Que el Profesor Llamocca inscriba en su estudio más de dos enfoques o teorías, sintetiza el Pensamiento Administrativo, ya no como teorías aisladas, sino como un fenómeno interconectado (sistémico), todo lo cual nos conduce a ilustrar las siguientes hipótesis: 1) los problemas administrativos se presentan en grupos o sistemas *micro-macro-objetivo-subjetivo*, 2) esos problemas tienen que analizarse hasta llegar a *problemas-unidad*, 3) esos *problemas-unidad* tienen que ordenarse, ej. *micro-objetivo*, *macro-subjetivo*, *micro-subjetivo*, *macro-objetivo*, y 4) esa ordenación, o sea la estrategia de la resolución de problemas tiene que establecerse de acuerdo con la naturaleza de los problemas mismos¹³.

¹³ Para un estudio más profundo, consultar: Mario Bunge. 1997. “Investigación Científica”, 4^{ta} ed., Editorial Ariel S.A. Barcelona – España, pp. 220 - 221

CAPITULO VI

“LA METATEORIZACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO”

De una manera u otra, estamos obligados a tratar con complejidades, con “totalidades” o “sistemas” en todos los campos del conocimiento. Esto indica realizar una reorientación básica del pensamiento científico¹. En este mismo sentido Gaston Bachelard (1962), el eminente filósofo francés, en una interesante obra rotulada: "El Nuevo Espíritu Científico", sustenta que "el espíritu científico, es esencialmente una rectificación del saber, una ampliación de los cuadros del conocimiento" (p. 175).

No lejos de estas expresiones casi poéticas, existe una verdad que representa un axioma en el contexto de las teorías y consecuentemente en las ciencias (en general). Suponer una antítesis al respecto sería contraproducente y carente de sustento ontológico, y por ende conllevaría a teorizaciones un tanto "reduccionistas" a tal punto de su extinción definitiva.

Dentro del estadio del pensamiento administrativo; esta afirmación, es también válida. La ampliación de los cuadros del conocimiento, no se da sino sobre la base conceptual de una teoría pre existente. Como se verá, no se puede hacer metateoría, sino de lo que ya existe². Algo similar sucede con el pensamiento administrativo: no es posible metateorizar sin considerar las teorías administrativas precedentes, sean ideas o enfoques.

Comprendamos, que en realidad no hay fenómenos simples; si comprendemos que todo fenómeno es un tejido de relaciones, estaremos comprendiendo que tampoco existen teorías exentas de tales relaciones. Tal es así, que los administradores cada vez más “necesitan adoptar una perspectiva global en la conducción de sus empresas” (Koontz H., Weirich H.

¹ Ludwing Von Bertalanffy. (citado por Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig en “Administración en las Organizaciones”, 1988, p. xiv).

² Esta construcción teórica se presenta y debe mostrarse en la ciencia cada vez que hallamos metateoremas (teorema acerca de teoremas), metaleyas (leyes acerca de leyes) y metarreglas (regla de reglas), por no hablar ya de meros comentarios acerca de teoremas, leyes y reglas. (ver: Mario Bunge, 1997: 64 – 65)

1998: 98). En consecuencia, la teoría que permite apreciar estas relaciones –como se ha preconizado desde un principio–, es una teoría administrativa de la totalidad llamada metateorización. Su objetivo se fundamenta en el *análisis* y en el *estudio sistematizado* de la estructura general subyacente del pensamiento administrativo; es decir, las teorías que lo conforman, descansando sobre dos pilares básicos tratados en la siguiente temática.

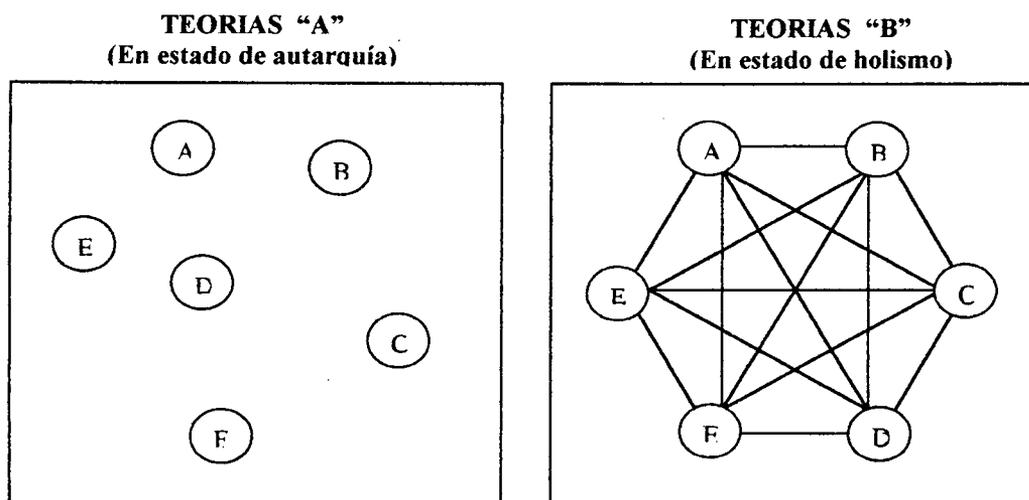
6.1. BASES TEORICAS.

6.1.1 **Teoría de Redes Administrativas.**- Si uno de los objetivos de la metateorización del pensamiento administrativo es analizar (estudiar) la estructura general subyacente de las teorías administrativas, entonces, la teoría de redes administrativas es una herramienta incluso para las ciencias como la Física. Así tenemos que el físico teórico Alemán Víctor F. Weispopf (1975)³ se preocupaba por interrelacionar las seis constantes físicas conocidas por medición: la masa del protón, la masa y la carga eléctrica del electrón, la velocidad de la luz, la constante gravitacional de Newton y quantum de acción de Plank. Añade tres o cuatro leyes fundamentales (por ejemplo: las relaciones de Broglie, que conectan el momento de las partículas y la energía de las partículas con la longitud de la honda y la frecuencia, y el punto de exclusión de Pauli), y muestra que puede derivarse todo un grupo de hechos distintos, al parecer totalmente desconectados, que casualmente son desconocidos al observador por separado: por ejemplo, el tamaño y la energía de los núcleos, la masa y la dureza de los sólidos como estrellas similares. Ahora, bien ¿Qué relación tiene esta construcción física con la teoría de redes administrativas?

Veamos comparativamente dos ejemplos de teorías.

³ Para mayor información, consultar: Gerald Holton, op. cit. p. 242

FIGURA N° 15
COMPARACIÓN DE DOS TEORIAS FICTICIAS



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2000

Podemos observar que en el grupo de teorías "A", cada teoría se desarrolla individualmente, excluyendo a sus demás componentes; es decir, se desarrolla "atomísticamente"; sin embargo, el segundo grupo está unido por procesos de abstracción y asociación, lo que permite la cohesión de un sistema general. En el primero, no es posible descubrir la esencia del objetivo, penetrar en su profundidad; sin embargo, en el segundo es posible analizar las estructuras administrativas fundamentalmente y crear "mapas teóricos", los cuales en esencia permiten lograr objetivos metateóricos como:

1. Investigar el isoformismo de conceptos, leyes y modelos de las diferentes teorías administrativas y acercarla cada vez más hacia una teoría global y unificada
2. Minimizar la repetición del esfuerzo teórico de las diferentes escuelas (teorías).
3. Unir los conceptos, leyes y modelos prevalecientes con una orientación teleológica, de tal manera que las metas teóricas sean plausibles.
4. Promover la unidad de la administración.

Ello es posible, si y solo si existe una teoría de redes dentro del pensamiento administrativo. La teoría de “mallas”, matemáticamente preconiza que las redes son transitivas: si existe un vínculo entre A y B, entre B y C, es probable que A y C estén vinculados; lo más probable es entonces que exista una red que implique a A, B C... y F, como se puede apreciar en las teorías en estado de “holismo” (Ver Principio del Vinculacionismo. Capítulo IV. pp. 110 - 111). Por otra parte se ha considerado esta teoría en dos niveles básicos: La teoría de redes administrativas en el nivel de escuelas (enfoques), que se denomina *nivel microdimensional*; y la teoría de redes en el nivel de ciencias contiguas a la administración, que se denomina *nivel macrodimensional*. Ambos niveles tienen un fundamento apologista: contribuir hacia una metateorización del pensamiento administrativo.

A. Nivel Microdimensional.- En este nivel se considera fundamentalmente las diversas teorías (enfoques) del pensamiento administrativo. La función de ésta teoría se impregna al estudio de las estructuras o sistemas administrativos. Podemos notar en ella una amalgama de relaciones estructurales: relaciones, por ejemplo, entre la teoría de sistemas y contingencias, entre la teoría estructuralista y el neo – humanorelacionismo, entre la corriente humanística y el conductismo, entre la teoría tayloriana y la teoría de los fayolistas, entre otros.

Todas las relaciones estructurales en este nivel nacen de las formas mas o menos isofórmicas que caracterizan a sus componentes (teorías administrativas). La EA₁ (escuela administrativa 1) y la EA₂ (escuela administrativa 2) son isofórmicas con respecto al sistema del pensamiento

administrativo; porque ambos son subsistemas de este sistema global. El isoformismo impreso en el Capítulo anterior –como principio–, es en este nivel, la explicación lógica de relaciones estructurales que suceden en el contexto global del pensamiento administrativo. Todas las relaciones; trátese de teorías o sistemas dentro del sistema global, son relaciones isofórmicas explicados en principio por comportamientos teleológicos.

Para el análisis de estas relaciones, en este nivel se formula cuatro hipótesis muy importantes:

1. *La Red Global del Pensamiento Administrativo es el resultado de las relaciones estructurales subyacentes en su contexto.*
2. *Las relaciones estructurales en este contexto deben adquirir cierto dinamismo para responder holísticamente ante las estructuras cambiantes de sus componentes.*
3. *Toda relación estructural, representan particularidades de una teoría específica o generalidades del Sistema del Pensamiento Administrativo (según las coordenadas en las que se encuentra el analista de redes). Su análisis por lo tanto debe darse tanto inductiva como deductivamente.*
4. *Las relaciones estructurales, al representar particularidades o generalidades de una teoría o sistema de teorías; los problemas particulares o generales solo pueden resolverse entonces a través del análisis y de la síntesis.*

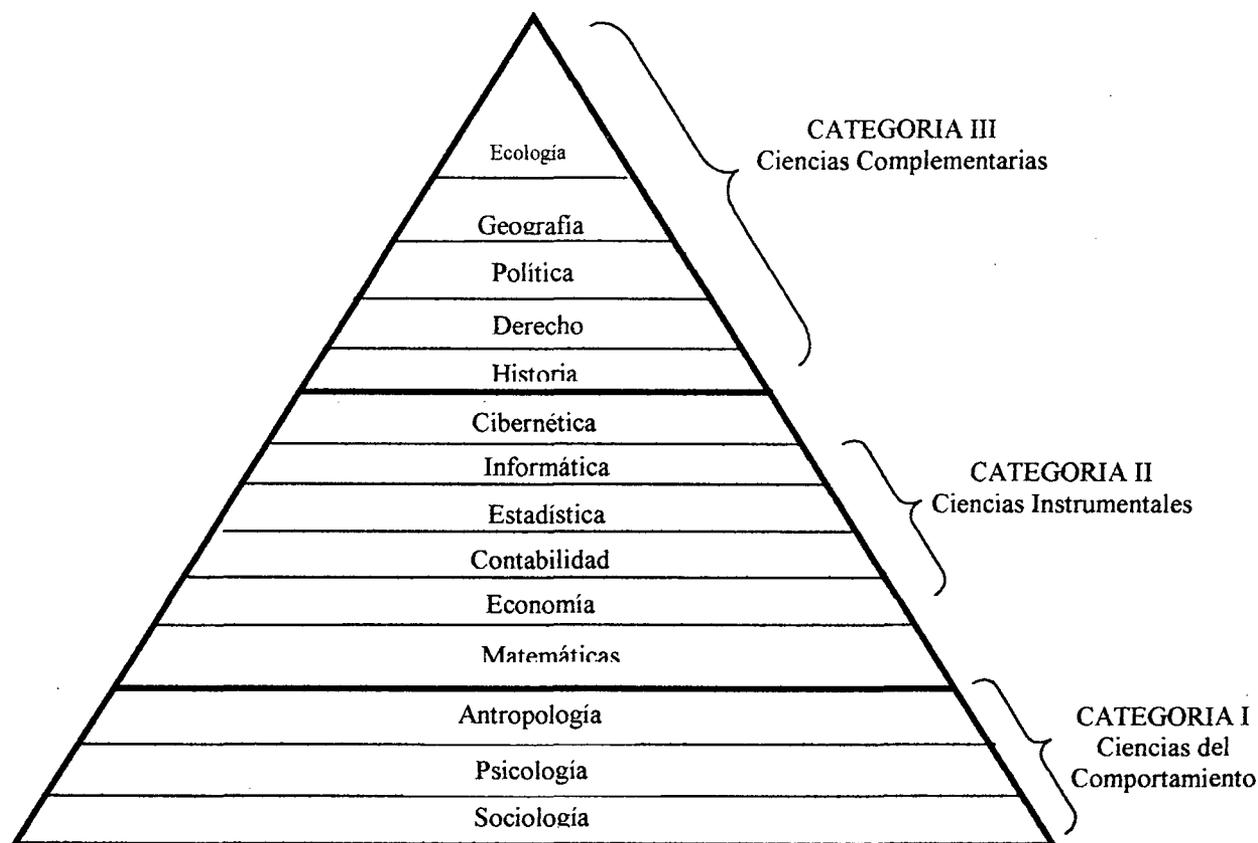
La teoría de redes administrativas, en su contexto, explica con clara evidencia, que no existen teorías en estado de autarquía. Su carácter holista radica en su capacidad integradora, absorbiendo en su red la síntesis de una diversidad de

teorías. Su nivel de análisis microdimensional, es básico y faceta conducente hacia niveles de análisis macrodimensionales. Ambos se eslabonan como herramientas fundamentales para la metateoría administrativa.

B. Nivel Macrodimensional.- Para desplazarse del nivel microdimensional al nivel macrodimensional, se considera sutil citar a Mario Bunge. La máxima gnoseológica inherente a este autor refiere que “las mejores teorías científicas son las que combinan amplitud con profundidad, así como la verdad (aproximada) con la compatibilidad con otras teorías en el mismo campo de investigación o campos vecinos. Y los mejores datos son los que sirven para alimentar o poner a prueba las mejores teorías existentes, o para estimular teorías que se propongan construir teorías mejores” (Bunge M. 1997: 106); lo cual “dan razón de la potencia expansiva de la ciencia” (p. 51). En esta perspectiva filosófica, el nivel que ahora se refiere, pretende ser amplio en su alcance. Se hará referencias a menudo sobre ciertas relaciones interdisciplinarias o intercientíficas. Este nivel involucra a las ciencias contiguas a la administración, ciencias, por ejemplo: sociología, economía, política, entre otras; las mismas que han sido agrupadas en tres categorías como se puede observar en la siguiente figura.

Figura N° 16

**ESTRUCTURA PIRAMIDAL DE LAS CIENCIAS CONTIGUAS
A LA ADMINISTRACIÓN**



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

La función de la metateoría administrativa, se encarga en este nivel del estudio de las relaciones interdisciplinarias. Esto se da interpolando cuadros de conocimiento de muchas ciencias. Del mismo modo para el estudio de éstas relaciones se debe considerar además las siguientes hipótesis relevantes:

1. *La ciencia administrativa esta situado en una red global de ciencias contiguas; y como tal, obedece a ciertos principios o leyes de orden social, económico, político, entre otros. Por lo tanto;*
2. *La ciencia administrativa, mejoraría si y solo si la relación con otras disciplinas mejora sustancialmente. Esta condición necesaria, le confiere el título de:*

“ciencia multifacética”; ciertamente, como lo catalogara Peter Drucker hace Veinte años: una de las ciencias más liberales de la sociedad contemporánea⁴; y como tal, no esta exenta a las interrelaciones con las ciencias contiguas.

Estas ciencias, para su mejor análisis, han sido agrupados en categorías:

En la categoría I, encontramos a las ciencias comportamentales tales como: sociología, psicología y antropología.

En la categoría II, encontramos a las ciencias cuánticas o instrumentales, tales como: matemáticas, economía, contabilidad, estadística, informática y cibernética.

En la categoría III, consideramos a las ciencias complementarias, tales como: la historia, política y derecho, la ecología y la geografía.

En todas estas categorías es preciso hacerse las siguientes preguntas de orden administrativo (interdisciplinario).

CATEGORÍA I.

1. ¿Qué relaciones estructurales existen entre las ciencias del comportamiento y la administración?
2. ¿Qué relación hay entre la estructura teórica de una ciencia del comportamiento y la administración?
3. ¿Es posible crear puentes entre dos o más disciplinas, de tal forma que nuestra aproximación hacia una metateoría no sea utópica?
4. ¿Qué beneficios dogmáticos y pragmáticos podemos obtener de esta diada o tríada de disciplinas?
5. Si las ciencias administrativas tienen una tendencia psicosocial ¿cómo explica la ciencia administrativa esta doble tendencia sin remontar sus nexos hacia la psicología y la sociología?
6. ¿Qué teorías administrativas nuevas podemos obtener si la enriquecemos con hipótesis sociales y datos psicológicos o hipótesis psicológicas y datos sociales;

⁴ Luter Gullick K. a este respecto se ha referido de una manera extremista, observa que “ las ciencias sociales se basan en muchos aspectos en la física. La economía y la política; por ejemplo, se basan fundamentalmente en el descubrimiento y avances de las ciencias físicas y sus aplicaciones técnicas. En consecuencia, el progreso de determinadas ciencias físicas tiene gran importancia y afecta indudablemente en forma dilatoria, el progreso de las ciencias sociales” (Gullick L. y otros, 1962: 193).

puede suceder que la teoría resultante implique una teoría socio-psico-administrativa?

CATEGORÍA II.

1. ¿Qué relaciones interdisciplinarias podemos encontrar entre las ciencias cuánticas o instrumentales y la administración?
2. ¿Es posible hacer una teoría de la toma de decisiones utilizando solo datos cuánticos o conceptuales?
3. ¿Qué grado de importancia poseen las experiencias cuánticas o instrumentales (datos empíricos) en las decisiones gestiológicas de los administradores?
4. ¿Cuando se dice que una decisión es óptima o un dato es válido en el proceso de toma de decisiones?
5. ¿Qué indicadores económicos de carácter medular se debe considerar en las decisiones óptimas?
6. ¿Qué grado de complejidad tienen los modelos matemáticos en las decisiones óptimas?
7. ¿Pueden los contadores o los economistas reemplazar a los administradores?

CATEGORÍA III.

1. ¿Cómo ha ido evolucionando los sistemas administrativos en el tiempo; y qué relaciones guardan con la evolución de las ciencias contiguas en sus diferentes categorías?
2. ¿En qué se diferencian una “evolución administrativa” de una “revolución administrativa”?
3. ¿Se puede hablar de cierta “transitoriedad” de los enfoques administrativos?
4. ¿Qué es la dimensión jurídica de la administración?
5. ¿Es necesario una jurisprudencia administrativa?
6. ¿Cuales son los límites de acción (políticas) de los gerentes y empresas en una sociedad?
7. ¿Qué papel desempeña la ecología en los papeles gerenciales?

Estas son algunas preguntas que deben responder los teóricos de redes administrativas en este nivel.

Hasta aquí, el alcance de la teoría de redes administrativas. Podemos estar específicamente complacidos con el marco estructural de una nueva teoría; pero, a menos que nuestra nueva teoría surja de un seno microdimensional sin considerar las macrodimensiones tendrá poco valor. Se requiere desarrollar una teoría administrativa adecuada para la primacía de la sociedad de organizaciones, donde las redes sean el imperativo tanto en las grandes corporaciones así como en las ciencias.

6.1.2 Teoría de la Convergencia Administrativa.- La Teoría de la Convergencia⁵ Administrativa y la Teoría de Redes Administrativas administrativa tiene una tarea en común: *investigar el isoformismo subyacente; sea de conceptos, leyes, modelos, entre otros, de las diversas teorías administrativas y acercarla hacia una teoría más integral y unificada.* Ambas deben ser teorías medulares para la metateorización del pensamiento administrativo.

Ahora, bien, ¿qué principios debe tener esta nueva teoría?... Se considera:

1. **Principio del Funcionalismo Conceptual.-** El postulado de este principio se apoya en la siguiente hipótesis: *“ciertas formas lógicas (o hechos) en el contexto del pensamiento administrativo, se repiten con una simultaneidad cronológica y estructural sorprendentes”.* Cabe destacar que este funcionalismo, no solo se da en la ciencia administrativa. En realidad, no existe una línea demarcatoria para

⁵ El propio término “convergencia”, en biología significa similitud de rasgos de la estructura externa o interna de las organizaciones no basada en la unidad de la procedencia, sino en la adaptación a condiciones idénticas de existencia (Ver: Belousov: 1978: 149). En el estadio administrativo, vamos a utilizar este término básicamente para referir a las similitudes doctrinarias existentes entre dos o más teorías del pensamiento administrativo e inclusive entre la teoría y la praxis. En esta dicotomía, existe alguna evidencia de la convergencia de algunos enfoques. Por ejemplo, March y Simon y sus colegas fueron los primeros que adoptaron un enfoque interdisciplinario. Su principal interés ha sido ver el proceso de toma de decisiones en la organización con base en un sistema abierto. Los trabajos actuales sobre simulación del comportamiento humano en las computadoras representan la fusión de distintos intereses en el proceso de toma de decisiones. De esta manera los estudiantes encuentran distintos tipos de interés acerca de las teorías organizacionales y la práctica administrativa” (ver: Kast F y Rosenzweig J. 1988: 103). En resolución: “los progresos de la técnica van acompañados por un proceso de convergencia externa por el cual se reducen progresivamente los errores causales” (ver: Mario Bunge, 1997, p. 815)

referirse a las ciencias formales. Por ejemplo, las matemáticas. Bachelard, describe que "...la geometría no euclidiana no esta hecha para contradecir a la geometría euclidiana. Es más bien una suerte de factor adjunte que permite la totalización, la culminación del pensamiento geométrico, la absorción en una pangeometría" (Bachelard. G. 1972: 8). Tampoco se puede hablar de una determinada teoría del espacio sin tener en cuenta la física y el comportamiento de los cuerpos de la naturaleza. En ciencias administrativas, para efectos explicativos, tomemos la escuela conductista y la teoría del desarrollo organizacional, para lo cual considero sutil citar nuevamente a Warren G. Bennis; quién argumenta que existe un "concepto de conocimiento válido del conductismo al Desarrollo Organizacional (cambio planificado), siempre que:

- a. Tome en cuenta la conducta de la persona que operan dentro de ámbitos institucionales específicos.
- b. Explique los niveles interrelacionales (personas, grupos, función y organización mayor, entre otros) dentro del contexto de cambio social.
- c. Incluya variantes que el responsable de la política y el experto actuante puede comprender, manipular y evaluar.
- d. Permita en situaciones específicas, la selección de variables más apropiadas a un cambio planificado específico en función de sus propios valores, metas, éticas y moralidades.
- e. Acepte la premisa de que los grupos y las organizaciones, como unidades son susceptibles de tratamiento empírico y analítico como el individuo.
- f. Tenga en cuenta los procesos sociales externos del cambio, así como los aspectos interpersonales del proceso colaborativo.
- g. Comprenda proposiciones susceptibles de admitir la prueba empírica, centrada a la dinámica de cambio" (Warren G. 1969: 119).

Como sabemos; no puede haber un programa de Desarrollo Organizacional que no involucre el comportamiento de los individuos y las relaciones interpersonales y

ambientales. En este sentido, tanto la teoría del Desarrollo Organizacional como la teoría del comportamiento humano son convergentes. El funcionalismo conceptual, explica de una manera lógica algunas similitudes tanto cronológicas y estructurales. Bennis Warren, en este contexto condiciona el campo del conductismo al desarrollo organizacional. Análogamente, podemos aprovechar el “gran poder” de los hallazgos hechos en las investigaciones de relaciones humanas y la teoría tayloriana. De esta relación diádica, podemos aprovechar básicamente:

- a. El carácter y dimensión de las poderosas fuerzas motivadoras que regulan el comportamiento humano en situaciones de trabajo.
- b. La forma en que estas fuerzas pueden utilizarse de manera que se esfuercen unas y otras en lugar de oponerse entre sí.

Por otro lado encontramos la teoría de las relaciones humanas con la teoría del comportamiento. Podemos rescatar de esta relación diádica dos énfasis principales sobre las personas: uno orientado hacia las personas dirigidas y el otro hacia los que dirigen hacia las funciones administrativas. Ambas categorías insisten en la investigación empírica y reconocen la importancia de las consideraciones humanas en la dirección. Así mismo la Investigación de Operaciones como el Desarrollo Organizacional enfatizan un enfoque basado en sistemas para los problemas. Bennis Warren, observa que “tanto la Investigación de Operaciones como el cambio planificado (Desarrollo Organizacional) ponen énfasis en el mejoramiento y la optimización de la ejecución. En dichos aspectos, ambas disciplinas son normativas en su enfoque de problemas; esto es, intentan maximizar las metas en condiciones determinadas” (Warren G. 1969: 111).

Todos estos comportamientos convergentes encuentran una explicación lógica en el funcionalismo conceptual.

Las observaciones precedentes son apenas una pequeña lista en el conglomerado de teorías del pensamiento administrativo.

Este principio es descriptivo, limitándose solo a explicar las similitudes tanto cronológicas como estructurales entre dos o más teorías administrativas.

El siguiente principio es la consecuencia del principio precedente.

2. *Principio de la Delegación Experimental.*- Este principio es la secuencia del funcionalismo conceptual. Mientras que el funcionalismo explica de una manera lógica como se repiten algunos hechos administrativos o conceptos en una o mas teorías; el principio de la delegación experimental, prescribe que estos hechos administrativos o conceptos, deben ser repetidos y confirmados sus conclusiones por otras teorías (o grupo de investigadores). De allí, su consistencia lógica y operacionalidad en la praxis administrativa.

Ambos principios son de orden metateórico, y explican como convergen dos o más teorías en la corriente dogmática del pensamiento administrativo.

6.2. NIVELES DE ESTUDIO.

La metateoría administrativa, por ser una teoría compleja e interdisciplinaria, tiene que partir de dos niveles de estudio básico, éstos son:

6.2.1 *Nivel Microdimensional.*- La teoría de redes administrativas, la cual distingue este nivel, es el punto de partida para un estudio metateórico. Nos interesa en este nivel estudiar básicamente las estructuras o sistemas administrativos, sus relaciones isofórmicas y sus convergencias y/o divergencias. Estas dos características teóricas dentro del pensamiento administrativo merecen ser tratados de una manera lógica; sin dejarse caer en ideologías antagónicas que contribuyen poco en el desarrollo de una ciencia; frena mas bien su expansión y consolidación. La escuela critica es un fracaso en las ciencias vecinas como

economía y sociología. Sus representantes están cada vez más convencidos en hacer sistemas teóricos en vez de “contradecir”⁶. Con esto no niego que existan problemas divergentes⁷. En toda ciencia existen estos problemas. La tesis sugerible es disminuir estos problemas: *a mayor convergencia, menor divergencia*. No perdamos el tiempo en estos problemas, puesto que “ofenden la mente lógica, que desea eliminar la tensión abordando un aspecto u otro” (Senge P. 1990: 354). Critiquemos sí, pero constructivamente. El humanista Chris Argyris (1972), defiende a su homólogo Douglas McGregor (1969). Argyris pregona que la teoría “x” puede ser incompleta, y en ciertas áreas críticas; es posible que carezca de valor. No obstante, incluso si este último se demostrase de manera indudable, el gerente se vería en dificultades para modificar sus opiniones, a menos que descubriese otra teoría capaz de suministrar respuestas a problemas cotidianos (p. 78).

Así como Argyris, usemos la “*lógica constructorista*”. La función de la metateoría también radica en ello. Construir nuevas teorías o ampliar las ya existentes.

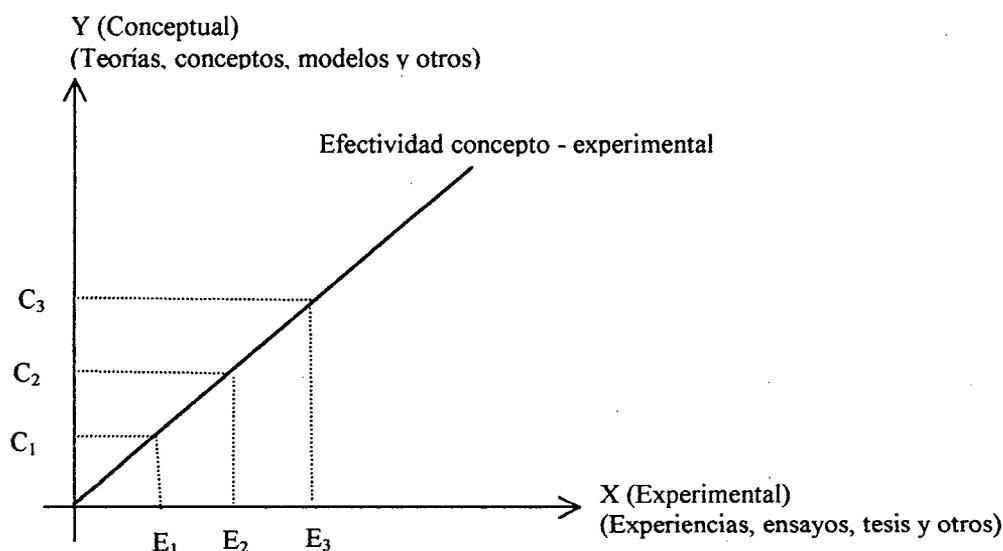
⁶ En esta perspectiva, los sociólogos contemporáneos como George Ritzer (1993: 604 – 605) consideran que el mundo social no está en realidad dividida en niveles. De hecho la realidad social se contempla como una enorme variedad de fenómenos sociales que experimentan una continua interacción y un constante cambio. Los individuos, los grupos, las familias, las burocracias, la política y muchos otros fenómenos sociales altamente diversos representan una cantidad desconcertante de fenómenos que constituyen el mundo social. Por otro lado, la epistemología nos enseña que la ciencia moderna no cabe dentro de los esquemas polares, sea de Pitágoras, sea de Hegel: los sistemas polares son la excepción, no la regla. En contraste, la ciencia no se limita a buscar polaridades sino que se esfuerza por buscar pautas objetivas (leyes) las que rara vez son polares (ver: Mario Bunge, 1969: 172 – 174). Ciertamente, el pensamiento dicotómico, que existe implícitamente en los esquemas polares, es la base de la incompreensión entre los pueblos, de las luchas y de las guerras, de los estereotipos y de la injusticia social (ver: Wayne Dyer, 1981: 118 – 177)

⁷ El economista Inglés E. Schumacher argumentaba que hay fundamentalmente dos tipos de problemas: “problemas convergentes” y “problemas divergentes”. Proponía Schumacher, que los problemas convergentes tiene una solución: cuanto más inteligencia se aplica para estudiarlos, más convergen las soluciones; mientras que los problemas divergentes no tiene una solución correcta. Cuanto más inteligencia se aplica para estudiarlos, surgen más respuestas contradictorias. (Ver: P. Senge, “La Quinta Disciplina”, 1990, pp. 353 – 354.

Referente a los problemas convergentes y divergentes se debe considerar algunas hipótesis relevantes; los mismos que atañen a este nivel de estudio.

- a. *Cuanto más teorías utilizamos, mas convergen las soluciones. En consecuencia, los problemas divergentes tienden a disminuir.*
- b. *Cuanto menos teorías utilizamos (o ninguna), comienzan las divergencias de soluciones, dando lugar a que los problemas divergentes aumenten⁸.*
- c. *La convergencia de soluciones es la premisa de la efectividad concepto – experimental, determinado por la ambivalencia entre el principio del funcionalismo conceptual y el principio de la delegación experimental.*

Figura N° 17
ANÁLISIS CONCEPTO - EXPERIMENTAL



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

Podemos aquí interpolar (tanto el eje experimental X, así como el eje conceptual Y), del cual resulta una pendiente que lo llamare: *la pendiente de la efectividad concepto – experimental*. Esta pendiente mide el grado de efectividad en términos conceptuales y empíricos de una manera teleológica.

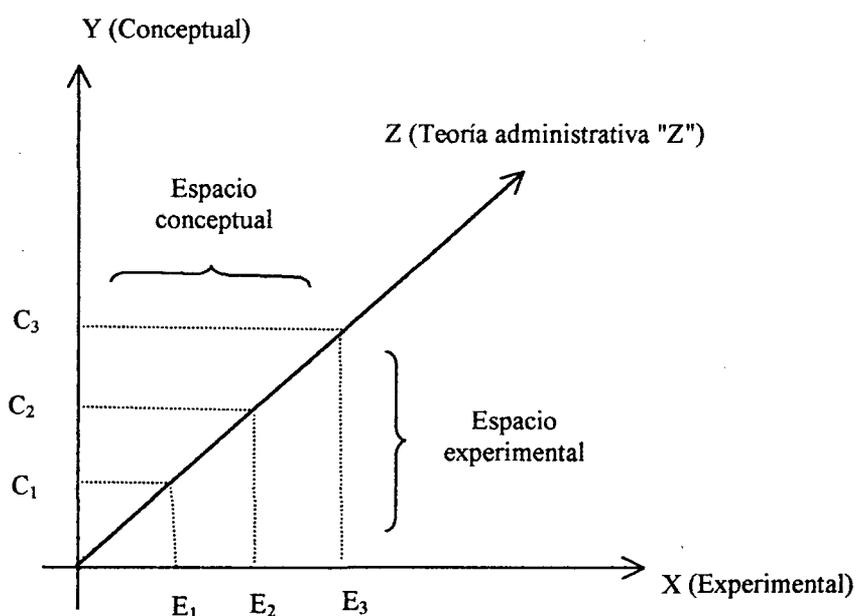
⁸ Esta hipótesis es en cierta forma ambigua, ya que la realidad contemporánea demuestra que existen administradores empíricos con excelentes resultados. Sin embargo, la ausencia de teorías puede conducir vía recta al empirismo, oscurantismo o ideologismo (véase hipótesis e p. 140)

Las interrogantes formuladas páginas arriba son de mucha utilidad.

1. ¿Explica o no los problemas o hechos administrativos y/o organizacionales circundantes de un determinada realidad.
2. ¿Es de aplicación empírica o no para prescindir en el bienestar colectivo de una sociedad.

Para responder estas preguntas es necesario conocer los tipos de problemas; interpolar lo conceptual con lo experimental y buscar soluciones óptimas. Para efectos de este estudio escogemos las soluciones que convienen a nuestros propósitos. Del mismo modo, para obtener beneficios tanto conceptuales como prácticos de una teoría administrativa (z), en este nivel se necesita interpolar estos ejes⁹, considerando todo estudio de una manera situacional.

Figura N° 18
ANÁLISIS CONCEPTO – EXPERIMENTAL DE UNA TEORIA ("Z")



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación, P. 2001

⁹ Gerald Holton, (1975: 22), en el campo científico llama al plano x – y: el plano contingente. Holton confiesa que el significado de los conceptos y afirmaciones, en el, son contingentes de que tengan aplicación empírica y analítica. Así pues, el análisis de contingencias es el estudio de la aplicación de conceptos y proposiciones en la dimensión X y Y.

Un análisis metateórico en este plano conduce a manejar una tercera coordenada (Z), que está representado por una teoría particular. Llamemos al espacio adyacente a la coordenada (Z): el espacio conceptual; y al espacio subyacente: espacio experimental; y produzcamos algunas hipótesis:

- d. *Existe una relación directamente proporcional entre lo experimental (x), y lo conceptual (y) dada la existencia de una teoría (z). Estas dimensiones crecerán proporcionalmente dado que toda teoría es la expresión conceptual de una investigación; así como toda experiencia o práctica administrativa es la puesta en marcha de determinadas teorías.*
- e. *La ausencia de teorías puede disminuir la dimensión conceptual (y), dando lugar al empirismo, y esto a la vez puede hacer de una ciencia: pseudocientífica.*

La lógica de la metateorización consiste en mantener el equilibrio de lo conceptual y lo experimental, y por ende sus objetivos se reducen básicamente a:

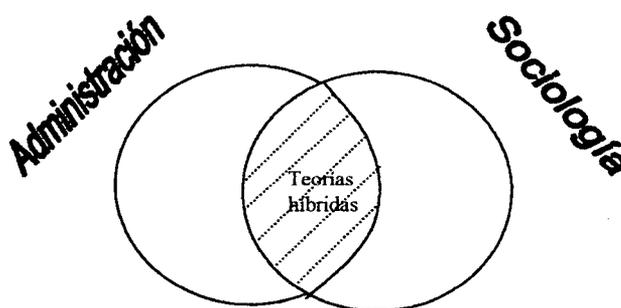
1. Investigar el isoformismo de conceptos, leyes y modelos de las diferentes teorías administrativas y acercarla cada vez más hacia una teoría global y unificada.
2. Minimizar la repetición del esfuerzo teórico de las diferentes escuelas (teorías).
3. Unir los conceptos, leyes y modelos prevalecientes con una orientación teleológica, de tal manera que las metas teóricas sean convergentes
4. Promover la unidad de la administración.

6.2.2 Nivel Macrodimensional.- Básicamente en este nivel nos interesa estudiar las relaciones interdisciplinarias entre la ciencia administrativa y las ciencias vecinas. Para tal efecto, se ha jerarquizado éstas ciencias en tres categorías (ver p.130), y me he aprovechado de algunas hipótesis básicas con el fin de explicar la interdependencia de la administración con éstas ciencias. Ciertamente, esta concepción es muy importante. De antemano, los sistémicos ya la predicaban. La metateoría es una especie de *continuum*. Sus objetivos en este nivel atañen en:

1. Crear puentes entre la ciencia administrativa y las ciencias contiguas, que nos permita ampliar los estadios del conocimiento administrativo.
2. Estudiar las relaciones estructurales interdisciplinarias, incluyendo el isoformismo de conceptos, leyes, principios, modelos y técnicas.
3. Desarrollar modelos o teorías integrales de la ciencia administrativa. Y
4. Hacer de la administración una de las ciencias más liberales y multidisciplinarias.

Ampliar los estadios del conocimiento administrativo, supone crear puentes entre dos o más teorías contiguas. Ello permitirá, desde luego, absorber teorías pertinentes y útiles. Podemos, por ejemplo, desarrollar teorías “híbridas” entre la ciencia administrativa y la sociología. Teorías que se encarguen de estudiar: la estructura social de la ciencia administrativa, la acción e interacción de los administradores, conductismo socio administrativo, las empresas y las estructuras sociales, las buropatologías sociales y administrativas, ente otros

Figura N° 19
TEORÍAS HÍBRIDAS



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

Del mismo modo, podemos crear puentes con la economía, psicología, politología y demás ciencias contiguas. Desarrollar teorías “híbridas” (nuevas) e integrales; pero a menos que nuestra visión surja de esta base interdisciplinaria, estaremos seguros que habremos contribuido hacia la sistematización y metateorización del pensamiento administrativo.

CAPITULO VII

“CONTRASTABILIDAD DE LA HIPOTESIS”

En el presente Capítulo se pone a prueba la contrastabilidad de la hipótesis planteada. Se reconoce de antemano, que *una hipótesis o una teoría es teóricamente contrastable cuando se le pueda comparar con hipótesis o teorías empíricamente contrastables.*

En este sentido, se ha convenido en más de una variable formular hipótesis subsidiarias – contrastables teóricamente– los mismos que corresponden a los indicadores. Dicho esto, es menester recordar la hipótesis general: *“Los Compartimentos Escolásticos en Administración, representan facetas conducentes hacia su Sistematización, constituyendo este ultimo el fundamento de la Metateorización del Pensamiento Administrativo”.*

7.1. CONTRASTABILIDAD DE LA VARIABLE X: “Los Compartimentos

Escolásticos”.- Fundamentalmente de esta variable me interesa saber si la premisa de los compartimentos escolásticos es válida o no. La hipótesis subsidiaria es –tal vez– un axioma valido para las ciencias en general.

Hipótesis Subsidiaria: *“Una teoría administrativa cerrada dentro de un sistema de teorías administrativas no puede perdurar, simplemente porque las teorías autárquicas no existen”.*

El análisis realizado sobre las escuelas administrativas, demuestra que el estado en que se encuentra cada teoría administrativa dependen de las teorías contiguas. En particular, los sistémicos dependen de los estructuralistas y estos a su vez de los clásicos. Cada teoría administrativa coevoluciona con los demás; es decir, en base a sus compartimentaciones; las mismas que se tratan a continuación.

Dado que de la escuela de la administración científica han surgido una diversidad de escuelas administrativas, corresponde tratar la siguiente escuela que es el proceso

administrativo; sin ignorar, que tanto la primera como la segunda son escuelas compartimentadas en los siguientes aspectos: en la óptica de la administración como ciencia, en los principios administrativos y normas formales de la organización; en la organización jerárquica (relativamente), en los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad, división y especialización del trabajo y en el énfasis a la eficiencia específicamente.

Entre tanto, la escuela humanística comparte preceptos de estas dos escuelas; básicamente de los aspectos informales como: autoridad, especialización, departamentalización, participación de los subordinados y el estudio de los tiempos y movimientos (todo ello con una variante social).

Por otro lado, la escuela conductista, que comparte preceptos como: la motivación humana (relaciones humanas), conflicto individual y organizacional (relaciones humanas), procesos administrativos (fayolismo), concepción del homo economicus, para desarrollar la teoría "X" (taylorismo), teoría weberiana (estructuralismo), y dirección y control de la autoridad a través de la autoridad (taylorismo).

El estructuralismo, que extrae ideas y conceptos de las escuelas predecesoras: relaciones entre ambiente y ambiente externo (relaciones humanas), adopción paralela y simultánea de los conceptos relativos a la organización (taylorismo y fayolismo), conceptos referentes a la organización informal (relaciones humanas), división del trabajo y jerarquía de la autoridad (comportamiento y relaciones humanas).

Así también, la escuela cuantitativa, cuyo énfasis radica en la toma de decisiones, recoge conceptos tales como: la planificación, organización, dirección y control de la escuela del proceso administrativo, sobre la cual argumenta que estos procesos

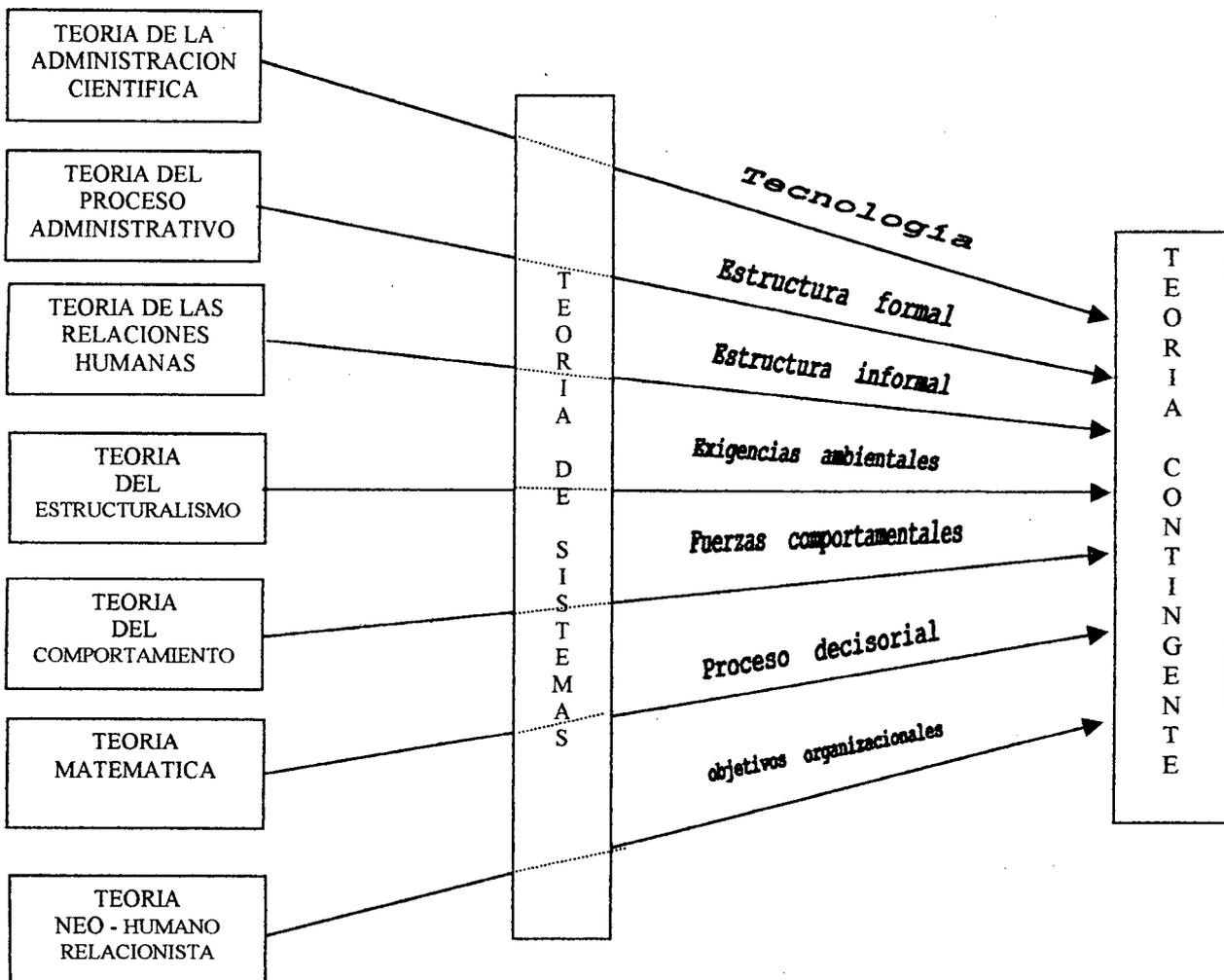
contienen componentes lógicos (clara evidencia de la escuela de la administración científica expresada mediante modelos matemáticos).

Análogamente, el neo-humanorelacionismo, que no escapa de la malla de los compartimentos. En esta escuela encontramos teorías o técnicas evolucionadas como el Desarrollo Organizacional, que representa un campo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan el continuismo (evolución) de las relaciones humanas. Extrae además teorías de otras escuelas: la dinámica de grupos y liderazgo (comportamiento), socialización y estructuras (estructuralismo), conducta de liderazgo (comportamiento), comunicación interpersonal (relaciones humanas), estructura organizacional, cambio y conflicto (estructuralismo y contingencias).

El enfoque de sistemas en su intento de generalización, comparte una diversidad de preceptos: de la teoría de la administración científica: el concepto de sistema hombre-máquina; las relaciones sociales, relaciones de status y papel, comunicación y flujo de trabajo (relaciones humanas), dinámica grupal, sistemas de influencia y liderazgo, y patrones de autoridad (comportamiento), organización formal e informal (estructuralismo), y los vínculos entre la organización y el medio ambiente (contingencias).

Finalmente, el enfoque contingente, en su afán de ir más allá de la teoría de sistemas, no es menos ecléctica que su predecesora. La siguiente figura muestra su grado de compartimento.

Figura N° 20
Compartimentos en la Teoría de Contingencias



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiabonato, op. cit. p. 614

7.2 CONTRASTABILIDAD DE LA VARIABLE Y: “La Sistematización del Pensamiento Administrativo”.- En el Capítulo IV de la tesis se ha presentado un modelo de Sistema Integrado del Pensamiento Administrativo, donde se han considerado tanto lo microsistémico como lo macrosistémico, así como lo objetivo y lo subjetivo. Sobre esta base, ahora se construye una hipótesis subsidiaria con la cual se explicará la susceptibilidad de mencionada sistematización.

Hipótesis Subsidiaria.- *“Considerando que el Pensamiento Administrativo esta compuesto por microsistemas y macrosistemas; es decir, por referentes sobre individuos y sistemas organizacionales, es posible crear un Sistema Integrado, que no solo involucre las dos variables anteriores sino también lo Objetivo y lo Subjetivo; o sea, los referentes componentes materiales, así como el proceso decisorio”*

Bastará ver el modelo propugnado en el Capítulo IV, antes de dar una pincelada para dilucidar según la acertada concepción de un historiador del pensamiento administrativo; toda actividad que involucre esfuerzo humano, posee en algún grado las siguientes cuatro facetas: 1) un fin, 2) los medios sobre los cuales puede lograrse dicho fin, 3) la utilización del esfuerzo humano, y 4) la creación de un medio ambiente que induzca a las personas a participar. El énfasis que cada una de estas reciba, varía grandemente en complejidad, dependiendo de la tarea común¹. Lo que hace el autor en cuestión, no es sino converger en el estudio del modelo propugnado

Es ineluctable, que la Administración solo puede definirse en esta esfera. Comencemos con el Taylorismo. Su representante máximo (Taylor, 1912), no estaba ajeno a las nociones conductistas; es decir, al estudio minucioso de los móviles que gobiernan a los hombres. Decía el pionero: “Es cierto que las leyes que resultan de experiencias de esta clase, por el hecho de que se hacen en una organización muy complejo —el ser humano—, están sujetas a un mayor numero de excepciones de las que se presentan en el caso de las leyes relativas a objetos materiales. Y sin embargo, existen incuestionablemente leyes de esta naturaleza, aplicables a una gran mayoría de individuos, y que cuando están claramente bien definidos son de gran valor como guía para el manejo de los hombres”².

¹ Consúltese: George J. Claude: “La Historia del Pensamiento Administrativo”, 1974, p. 131

² Taylor Frederick W: “Principios de Administración Científica” 1990, p. 85

Taylor asevera que “la más importante ley perteneciente a esta clase, en relación con la administración científica es el efecto que produce la idea de la *tarea* sobre la eficiencia del obrero. Este punto se ha convertido en un elemento tan importante en el mecanismo de la administración científica que para un gran número de personas ésta ha llegado a ser conocida bajo el nombre de *administración de tarea*”³. Como se verá, Taylor mismo reconoce este orden de lo Subjetivo. Y en cuanto a Fayol, este autor ha reconocido que sobre el conjunto de operaciones que realizan las empresas –Cap. III, p. 40– existen ciertas capacidades, tanto técnicas, comerciales, financieras, administrativas, entre otros. reposando estos sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

1. Cualidades Físicas: salud, vigor, destreza.
2. Cualidades Intelectuales: aptitudes, juicios, vigor y agilidades intelectuales.
3. Cualidades Morales: energía, firmeza, valor, responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto y dignidad.
4. Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada.
5. Conocimientos Especiales: sea técnica, comercial, financiera, administrativa, y otros.
6. Experiencias: conocimiento resultante de la práctica de los negocios⁴.

Como se verá a Fayol tampoco le escapa las nociones subjetivas del ente objetivo (trabajador); lo cual ha llegado a eslabonar mediante la siguiente tesis: “En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa

Hasta aquí se ha tratado tanto el Taylorismo como el Fayolismo en igual dimensión en cuanto a los componentes objetivos y subjetivos. Objetivamente, lo que se designe al

³ Taylor Frederick W. op. cit pp. 85 - 86

primero puede no ser del todo válido para el segundo. Sin embargo, subjetivamente ambas teorías pueden ser tratadas en un pie de igualdad; es decir en su énfasis en la Administración como ciencia. En tanto que el primero se limitó a la actividad operaria, mientras que Fayol fue más allá, hacia el trabajo del gerente en si. Veamos ahora esta tesis precedente en los postulados siguientes:

1. La capacidad principal del jefe de las pequeñas empresas industriales es la capacidad técnica.
2. En la medida que se asciende en la escala jerárquica del personal de las empresas, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la capacidad técnica disminuye.

Fayol reconoce que la diferencia entre estas dos capacidades se produce en las empresas de mediana importancia.

3. La capacidad principal de los jefes de las grandes empresas es la capacidad administrativa. Cuanto más importante es la empresa, tanto más domina la capacidad administrativa.
4. A medida que se asciende en la escala jerárquica del personal de las empresas, el coeficiente administrativo aumenta en detrimento de la mayor parte de los otros⁵.

Como se verá, la tesis tayloreana y la tesis fayoliana son susceptibles de encaje lógico en los dos últimos cuadros (**MO₂** y **MS₂**) del modelo esbozado. Considerando que estamos partiendo de lo microscópico, se afirma que ningún aspecto de la Administración y ningún fenómeno aislado puede concebirse a menos que se le relacione con el Pensamiento Administrativo íntegramente. Para ello considero sutil referirme a dos de los últimos enfoque estudiados en esta tesis: enfoque de Sistemas y Contingencias, los cuales se identifican mejor en los dos primeros cuadrantes (**MO₁** y **MS₁**) del modelo.

⁴ Véase: Henri Fayol; op. cit. pp. 107 - 112

⁵ Ibid pp. 117 - 120

De esta manera, me propongo esbozar los postulados o rasgos esenciales de estos enfoques que conforman el grueso del pensamiento administrativo.

Precisamente los sistémicos y los contingentes, se han encargado de la integración que hace referencia la hipótesis páginas arriba.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig⁶ nos hablan de estructuras. Esto es la vinculación o red entre el medio ambiente de la organización, las relaciones entre la gente que realizan diversas tareas y el sistema administrativo de planeación y control. Existen en esta red entonces las cuatro variables referidas en la hipótesis. Los sistémicos hacen una clara comunión de lo Objetivo y lo Subjetivo y nos dicen que “toda organización posee un sistema psicosocial” que implica el comportamiento individual y la motivación, relaciones de rol y status, dinámica de grupos y redes de influencia. Estos mismos autores en el terreno común de las contingencias nos indican que una organización es un subsistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables. Dicho enfoque busca comprender las influencias dentro y entre los subsistemas, así como entre las organizaciones y su medio, además intenta definir patrones de relaciones y configuraciones de variables.

7.3 CONTRASTABILIDAD DE LA VARIABLE Z: “Metateorización del Pensamiento Administrativo”

Hipótesis Subsidiarias (Teoría de la Convergencia Administrativa):

“La red global del Pensamiento Administrativo es el producto de las relaciones estructurales subyacentes en su contexto”

Así como “las organizaciones consisten en interacciones pautadas repetidas entre actores sociales”⁷ el Pensamiento Administrativo también puede concebirse como el resultado de las relaciones estructurales de las teorías administrativas subyacentes.

⁶ Consúltese la obra del autor en cuestión: “Administración en las Organizaciones”, 1988, p. 251

Jeffrey, acota que “Hablar de interacción pautada es hablar de una estructura de trato social. Es posible representar las pautas de interacción en el marco de una red. Por ende, la estructura social puede representarse en términos de relaciones (vínculos) entre objetos sociales”⁸.

Tichy, Tushman y Fombrum⁹ han señalado que las redes pueden ser caracterizadas según varias dimensiones. Primero, esta el contenido transaccional de la red. Estos autores distinguen cuatro flujos básicos en el contexto organizacional: (1) intercambio de bienes, (2) afecto y estima (expresivo), (3) información e ideas (cognitivo); (4) influencia y poder. Segundo, los autores distinguen la índole de los vínculos mismos en términos de su internidad, reciprocidad, multiplejidad y claridad de expectativas. Tercero, se definen diversas medidas estructurales y características de redes. Estas cualidades estructurales formuladas incluyen: (1) magnitud de la red, (2) centralidad de la red, (3) densidad y conectividad de la estructura, (4) grado de agrupamiento, (5) grado de estabilidad de la red en el tiempo, (6) accesibilidad, (7) apertura de la red definida entre la cantidad de eslabones entre la red en cuestión y otras redes, (8) características de los actores individuales en la red, definidas en términos de su posición estructural, incluyendo la identificación de astros, enlaces, puentes, custodios solos (aislados). Todo ello no es sino una organización bajo el enfoque de redes relacionales propugnado por los sociólogos.

Ahora, bien ¿Qué relación tiene esto con las redes estructurales esbozada página arriba?

Para responder esta pregunta construiré el siguiente cuadro sin dejar de lado las consideraciones relacionales de los autores en cuestión.

⁷ Pfeffer Jeffrey: “Organizaciones y Teoría de la Organización”, 1982, p. 229

⁸ Ibid. p. 229

⁹ Parte de esta referencia procede de Pfeffer Jeffrey, op. cit pp. 230 – 232. Los autores en cuestión, son: Tichy, Noel M., Michael, L. Tushman y Charles Fombrum (1978: 508), “Social Network Analysis for Organization”, Academy of Management Review; Tichy, Noel M. y Charles Fombrum (1979: 927), “Network Analysis in Organizational Settings” Human Relations.

Cuadro N° 13

**Dimensiones y Cualidades de las Relaciones estructurales
Del Pensamiento Administrativo**

CUALIDAD	DEFINICION
A. Contexto Transaccional	Tipo de Intercambio: Cambio de Información e Investigaciones expresadas en influencias escolásticas (teóricas)
B. Indole de los Vínculos	
1. Intensidad	Fuerza de las relaciones estructurales.
2. Reciprocidad	Grado en el cual la relación es comunmente percibida por todos los autores.
3. Claridad de Expectativas	Grado de expectativas claramente definidas.
4. Múltiplejidad	Grado en el cual los los autores estan vinculados mediante multiples relaciones.
C. Dimensiones Estructurales	
1. Tamaño	Cantidad de relaciones existentes en las teorías administrativas.
2. Conglomerado	Cantidad de teorías existentes en el Pensamiento Administrativo.
3. Estabilidad	Grado en que el contexto de la administración cambia con el tiempo.
4. Accesibilidad	Cantidad promedio de relaciones entre dos o más autores del pensamiento.
5. Astro	Autor con mayor número de relaciones estructurales posibles.
6. Puente	Autor que es miembro de múltiples enfoques en la red del pensamiento.
7. Aislado	Autor con pocos vínculos (o ninguno) con otros pertenecientes a la red.

Fuente: Adaptado de Tichy, Tushman y Fombrum (1979:508)

“Las relaciones estructurales en este contexto deben adquirir cierto dinamismo para responder holísticamente ante las estructuras cambiantes de sus componentes”

Y esto es lo que sucede con la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT), preconizado por los enfoques cuánticos a la administración. El PERT, no se puede considerar un proceso estéril de calcular tiempos, dibujar redes y calcular valores de los tiempos de holgura; es un proceso dinámico involucrado con el cambio, con reajuste, con la formulación de nuevas redes cuando hay cambios en los programas y con revisiones constantes de planes para alcanzar un mejor rendimiento a la luz de condiciones cambiantes. Es lo que nos dicen los cuánticos administrativos¹⁰.

Esta hipótesis puede ser comparada directamente con los principios subyacentes del proceso administrativo, a saber¹¹:

¹⁰ Véase: Levin Richard I. Kirkpatrick Charles A. 1983, pp. 570 - 619

¹¹ Consúltese: Harold Koontz, Heinz Weirich: “Administración, una Perspectiva Global”, 1998

Planeación.- *Dotar de flexibilidad a los planes reduce el riesgo de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, a pesar de lo cual el costo de la flexibilidad debe ponderarse en relación con sus ventajas*¹².

Organización.- *Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, esta podrá cumplir más adecuadamente sus propósitos*¹³.

Dirección.- *Cuanto más capaces sean los administradores de armonizar las metas de la organización, tanto más eficaz y eficiente será éste*¹⁴.

Control.- *Para que los controles sigan siendo eficaces a pesar de las fallas o los cambios imprevistos de planes, se requiere flexibilidad en su diseño*¹⁵.

De acuerdo con este principio, los controles no deben ceñirse tan inflexiblemente a un plan que resulta inútil si el plan falla o se le modifica súbitamente. Nótese el dinamismo de este último en relación con los anteriores.

La perspectiva de la administración estratégica –nos dice Kast– propone que los administradores son los elementos centrales en el cambio organizacional como encargado de tomar decisiones, tienen un papel activo en la tarea de prever y dar forma al ambiente y en señalar el curso que debe seguir la organización¹⁶. Esto es planear, organizar, dirigir y controlar; lo cual evidentemente está exenta de todo “estatismo” que hace referencia a la hipótesis subsidiaria en cuestión. Continuemos...

“Toda relación estructural representa particularidades de una teoría específica y generalidades del sistema del pensamiento administrativo”

En la hipótesis anterior hemos representado particularidades de la teoría del proceso administrativo. Debo dilucidar a este respecto que dicha teoría está sujeta también a las

¹² Harold Koontz, Heinz Weirich: “Administración, una Perspectiva Global”, p. 220

¹³ Ibid. p. 363

¹⁴ Ibid. p. 716

¹⁵ Ibid. p. 761

¹⁶ Kast Fremont, Rosenzweig James: Op. Cit. p. 150

relaciones estructurales que gobiernan al resto de las teorías del pensamiento administrativo, como por ejemplo: la escuela matemática. Recordemos que esta escuela recoge conceptos tales como: planificación, organización, dirección y control de la teoría precedente; sobre la cual argumenta que estos procesos contienen componentes lógicos. Nótese que en el terreno común de la teoría del proceso administrativo, estos contienen componentes administrativos a la luz del enfoque de sistemas que incluye componentes psicosociales dadas las complejidades de las organizaciones.

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar la manera fundamental en que las organizaciones coordinan su trabajo: –nos dice Mintzberg¹⁷– ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de la producción y estandarización de las destrezas de los trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unida las organizaciones. El ajuste mutuo, según el autor en escena, logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal. Sin embargo cuando una organización sobrepasa su estado más simple tiende a recurrir a un segundo mecanismo de coordinación: la supervisión directa; es decir formalmente. Nótese que hasta ahora no nos estamos limitando a describir sino las relaciones estructurales entre estos dos mecanismos coordinadores en un pie de igualdad. Sin embargo, a medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa, o estandarización preferiblemente del proceso de trabajo o de producción o sino de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo¹⁸.

Nótese que ahora, ya no nos estamos refiriendo a las particularidades de esta teoría sino a las generalidades; o sea a las relaciones estructurales del pensamiento administrativo.

¹⁷ Consúltese: Henri Mintzberg: “Diseño de Organizaciones Eficientes”, 1994, pp. 7 - 23

¹⁸ Ibid. p. 10

“La Ciencia Administrativa esta situada en una red global de teorías contiguas; y como tal obedece a ciertos principios o leyes de orden social, económico, político, entre otros.”

La Administración como sistema teórico es incuestionablemente ciencia de segundo grado: holística y multidisciplinaria.

Bastará retroceder a la p. 86 para ver que el medio ambiente externo influye enormemente en las decisiones gestiológicas. Es evidente que en las sociedades modernas, el ambiente mismo está cada vez más integrado por otras organizaciones. En las sociedades en desarrollo el ambiente se caracteriza por instituciones sociales informales. En una sociedad rica en organizaciones, el ambiente de cualquier organización esta integrado por muchas otras organizaciones¹⁹.

Existen ciertamente variables de carácter social, económico político, legal y otras., que la ciencia administrativa no puede eximir dogmática ni pragmáticamente. Esta dependencia nos conduce a expresar la hipótesis siguiente.

“La Ciencia Administrativa avanzaría si y solo si la relación con otras ciencias mejora sustancialmente”.

El eminente filósofo contemporáneo Mario Bunge, no ha dudado en expresar que “el estado en que se encuentra cada ciencia especial depende del estado de otras ciencias, en particular la matemática y otras ciencias vecinas. Por ejemplo, la psicología no pudo avanzar mientras no se desarrolló la neurofisiología, la que a su vez necesitó del desarrollo de la neurofísica y la neuroquímica como de la biología celular y molecular. La interdependencia de las ciencias particulares se refleja en su evolución²⁰. De esta manera, Bunge postula que “el desarrollo de toda ciencia exige el desarrollo de las ciencias contiguas: es multidisciplinaria...(…). el descuido de una ciencia frena el

¹⁹ Ver: Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig; op. cit. p. 145

²⁰ Bunge Mario: “Ciencia y Desarrollo”, 1997, p. 39

desarrollo de las demás”²¹. En este contexto, no hay duda que la ciencia administrativa, se hubiera visto frenado y no habría logrado el status sistémico sin el desarrollo de la Teoría General de Sistemas del biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanffy en 1947.

Hipótesis Subsidiarias (Teoría de la Convergencia Administrativa)

“Ciertas formas lógicas (o hechos administrativos), en el contexto del Pensamiento Administrativo se repiten con una simultaneidad cronológica y estructural sorprendentes”²²

Para explicar esta hipótesis es menester construir un cuadro de funciones administrativas comparadas, para lo cual se ha tomado como consideración cuatro autores.

Cuadro N° 14

Funciones Administrativas Comparadas

Autor: Henri Fayol Texto: Administración Indust. y Gral Año : 1916			Autor: Luther Gullick Texto: Notas en la Teoría de la Organización Año : 1937		
Funciones Administrativas			Funciones Administrativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Preveer - Organizar - Dirigir - Coordinar - Controlar 			<ul style="list-style-type: none"> - Planear - Organizar - Staffing - Dirigir - Coordinar - Reportar - Balances y Presupuestos 		
Autor: Lindall Urwick Texto: Elementos de Administración Año : 1942			Autor: Harold Koontz, Ciryll O'Donell Texto: Programación y Dirección de Empresas Año : 1962		
Funciones Administrativas			Funciones Administrativas		
Investigación	Proceso	Efecto	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Organización - dirección - Formación de Cuadros - Control 		
<ul style="list-style-type: none"> - Investigación - Adecuación - Orden 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaticinio - Organización - Mando 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Coordinac. - Control 			

Fuente: elaboración Propia

Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

²¹ Bunge Mario: “Ciencia y Desarrollo”, 1997, p. 44

²² En el Capítulo III, se ha hecho una confrontación al respecto entre dos autores bien definidos en materia organizacional: Raymond A. Katzell y Henri H. Mintzberg. Los autores en cuestión han convergido notablemente en las variables sometidas a análisis sobre organizaciones (p. 94). del mismo modo autores como Warren G. Bennis han reconocido que existe un concepto de conocimiento válido del Conductismo al Desarrollo Organizacional (Capítulo VI, p. 134)

Bastará observar el cuadro en cuestión para darse cuenta que Henri Fayol y Harold Koontz poseen referentes en común, a pesar de pertenecer a enfoques diferentes bien definidos. Por otra parte, Luther Gullick, tampoco esta ajeno a las consideraciones de Lindall Urwick. Esto en parte se debe a que ambos proceden de la misma escuela. Sin embargo el fayolismo, según la versión de un autor, tampoco estaba ajeno al taylorismo (Citado en la página 15 de la tesis).

“Cuanto más teorías utilizamos más convergen las soluciones dando lugar a que los problemas divergentes tiendan a disminuir”

Para confrontar esta hipótesis se ha utilizado el “criterio de la racionalidad²³”, esto es el uso de la razón como fuente de conocimiento objetivo. La administración es racional por doble sentido: objetivo, como subjetivamente; y esto, nos viene del tiempo de Taylor. Afirmaba el pionero: “la Administración Científica no encierra necesariamente ninguna gran invención ni el descubrimiento de hechos nuevos o sorprendentes. Sin embargo consiste en una cierta combinación de elementos que no existían en el pasado, a saber: los conocimientos antiguos reunidos en leyes y reglas de manera tal de constituir una ciencia acompañada de un cambio completo en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección, no sanamente con respecto a las personas, sino también hacia sus respectivos deberes y responsabilidades”²⁴

Prosigue Taylor, que todo ello “no es un elemento individual, sino más bien toda una combinación, lo que constituye la administración científica”²⁵.

²³ O principio de la razón suficiente preconizado por el enfoque matemático de la administración. En condiciones de riesgo, cuando los datos son escasos, entonces su Teoría de la Decisión, refiere como principio que todos los estados de la naturaleza son igualmente probables; esto es, a mayor número de datos o estadísticas, mayor probabilidad de decidir óptimamente. En contraste, la evaluación eficaz requiere del cálculo, el pensamiento convergente y la valoración con cuidado de las evidencias. (Véase Richard I. Levin y Charles A. Kirkpatrick, 1983: 177 – 178; citado en Brow Warren y Moberg Dennis, 1983: 58).

²⁴ Taylor Frederick: op. cit. pp. 88 – 89. Para mayor información sobre el autor, ver el Capítulo III, p. 33 en adelante.

²⁵ Ibid. p. 99

De esta manera Taylor propugna desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace los antiguos métodos científicos. Aquí cabe la cantidad de teorías, cuya armonía, cooperación y rendimiento no es otra cosa que la convergencia teorías en busca de soluciones dando lugar a que las discordias y disensiones tiendan a disminuir.

Existe un principio básico de la planeación que también es comparable con esta hipótesis; cuyo enunciado nos dice que “Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de la planeación y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de premisas de planeación congruentes, tanto mayor coordinada será la planeación de la empresa²⁶, lo cual da lugar a que en el futuro los problemas que puedan surgir tiendan a disminuir.

“La convergencia de soluciones es la premisa de la efectividad concepto – experimental determinado por la ambivalencia entre el principio del funcionalismo conceptual y el principio de la delegación experimental”.

Si la convergencia de soluciones esta en función a las teorías que utilizamos, entonces la “aplicabilidad y utilidad del conocimiento son criterios que deberían ser asimilados al desarrollo de las teorías sobre la ciencia... y las ejecuciones de tales investigaciones empíricas; dándole igual eficacia potencial²⁷: “El empleo de una investigación total, de experimentos controlados de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes, proporciona una base confiable para la determinación y evaluación de nuevos hechos usados por el gerente²⁸. Tal es el principio general de la Administración Científica.

²⁶ Koontz Harold, Op. Cit. p. 219

²⁷ Argyris Chris, “The Applicability Of Organizational Sociology”, London – Cambridge, University Pres, 1972, p. 83. Citado en Pfeffer Jeffrey, 1982, Op. Cit. p. 31

²⁸ Esta hipótesis ha sido citada en la p. 33 correspondiendo a George Terry: “Principios de Administración”, 1972: p. 80

Precisamente la convergencia de soluciones es el producto de experiencias controladas; donde las teorías han sido sometidas a experiencias, cuyos resultados están determinados por la ambivalencia de lo conceptual como de lo experimental²⁹. En realidad hace mas predecible las investigaciones posteriores, que Mintzberg –citado en la pp. 95, 96– axiomatizaba “cuando mayor la organización más se repiten los comportamientos, como resultado se vuelven más predecibles, así como mayor la propensión a formalizarlos”. Y lo mismo recae según Katzell –citado en la pág. 95 de la tesis– en los individuos: “cuando las metas individuales y las organizacionales son congruentes, los modelos participativos son los más apropiados, pero cuando hay incongruencia; se requieren más controles”. Nótese que “congruentes” equivale a “convergentes”, y esto es una experiencia controlada en el que ya se conocen de antemano el modelo a decidir.

7.4. TENTATIVAS DE INTERPOLACION DE LAS VARIABLES: X, Y, Z.- Hecho las confrontaciones de las variables: X, Y, Z, y de sus respectivas hipótesis subsidiarias, a estas alturas me interesa interpolar las variables en cuestión; para lo cual se ha considerado que para cada variable Z existen dos teorías especiales TE_i (Teoría de Redes Administrativas: R, y Teoría de la Convergencia Administrativa: C), donde i es un número natural. Cada teoría especial contiene a la metateoría M y, además cierto número de hipótesis subsidiarias HS_{ij} que describen las peculiaridades de las relaciones estructurales de la especie i de las teorías administrativas a las que se refieren. Por cada i habrá un conjunto de hipótesis subsidiarias: HS_{i1}, HS_{i2}y otros; es decir:

$$TE_i = M \cup \{ HS_{i1}, HS_{i2} \dots, HS_n \}$$

²⁹ Ver p. 138

Donde n es un número de hipótesis subsidiarias con respecto a M ; es decir, las teorías especiales: R, C implican tanto a m_1 , como a m_2 ; esto es el nivel micro dimensional como el nivel macrodimensional, de donde se obtiene la relación diádica:

$$TE_i(R, C) = m_1 \cup \{HS_{i1}, HS_{i2} \dots, HS_n\}$$

$$TE_i(R, C) = m_2 \cup \{HS_{i1}, HS_{i2} \dots, HS_n\}$$

De esto se concluye que $TE_i(R, C)$, tanto a nivel microdimensional (m_1) como a nivel macrodimensional (m_2) implican a M ; es decir, lo metateórico se deduce de las teorías especiales (o las teorías a las que se refieren).

En otras palabras, dado éstas teorías especiales, se puede identificar sobre éstas una metateoría con solo suprimir las hipótesis subsidiarias HS_{ij} y dejar las suposiciones comunes a las teorías especiales (R, C); de donde se concluye que: TE_i implique a M directamente.

RESUMEN

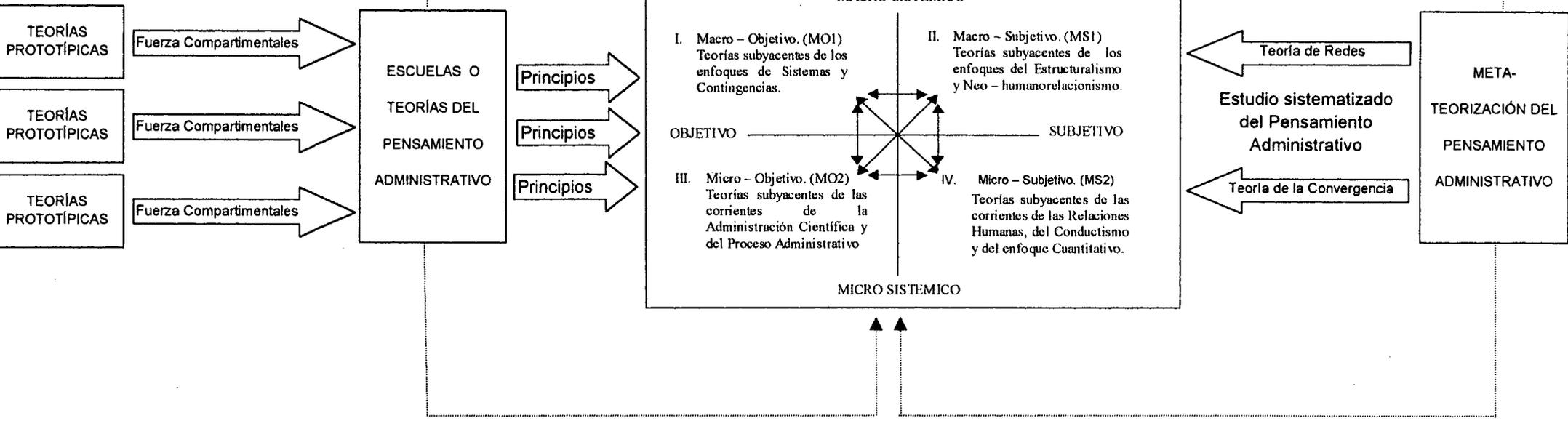
“Los Compartimentos Escolásticos, Facetas Para la Metateorización del Pensamiento Administrativo: Estudio Exploratorio”; es una tesis teórica (conceptual) y ha sido desarrollado tomando como unidades de análisis, las escuelas administrativas.

En este sentido, se ha realizado un estudio de exploración cualitativa determinando los compartimentos escolásticos en las diferentes teorías administrativas y realizado además una aproximación cualitativa hacia una metateorización considerando la sistematización de la misma, cumpliendo de esta manera con los objetivos generales y específicos planteados en el proyecto de investigación.

Considerando que los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular y establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables; se ha formulado la hipótesis respectiva: *“La premisa de los compartimentos escolásticos en Administración representa faceta conducente hacia su sistematización, constituyendo este último el fundamento de la metateorización del pensamiento administrativo”*, la misma que ha sido explicado a través del análisis utilizado en dos sentidos: transformacional y reconstitucional. Este binomio ha permitido trascender hacia las condiciones originales de las escuelas administrativas y consecuentemente sentar las bases para una metateorización para cuyo efecto se ha formulado nueve principios (el holismo, la teleología, la unidad, la síntesis, el vinculaciónismo, el isoformismo, la absorción, la morfogénesis e hibridación), considerando que éstos son fundamentales para la metateorización del pensamiento administrativo, cuyas bases teóricas incluyen: la teoría de redes administrativas y la teoría de la convergencia administrativa. Esta diada –en suma– representan las bases sobre las cuales debe construirse la metateorización.

FIGURA N° 21
PROCESO DE METATEORIZACIÓN DEL
PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO A PARTIR
DE LOS COMPARTIMENTOS ESCOLÁSTICOS

□



Fuente: Rojas Ayala, Encarnación P. 2001

Esquemáticamente, lo anteriormente mencionado se puede escenificar en la Figura N° 21, donde se considera a las teorías clásicas: *prototípicas*; es decir, teorías de orden medular, las mismas que están sujetas a fuerzas *compartimentales* que rigen en su contexto. Ésta característica representa el común denominador en las escuelas o teorías del pensamiento administrativo y se refleja en la mutua interdependencia de los enfoques explorados en el Capítulo III. Nueve principios (Capítulo V) son considerados, los mismos que son de orden metateórico e influyen grandemente en la estructura general subyacente del pensamiento administrativo. La metateoría actúa sobre lo mencionado y tiene como objetivo primordial el estudio estructural y sistemático de la ciencia administrativa valiéndose para dicho efecto de dos teorías especiales: teoría de redes y teoría de la convergencia.

El Sistema Integral (Capítulo V) o estructura general del pensamiento administrativo, donde se considera el mundo objetivo y subjetivo en los niveles micro y macro tienen una orientación holística y la metateoría en este contexto (Capítulo VI) tiene como objetivo: 1) Investigar el isoformismo de conceptos, leyes y modelos de las diferentes teorías administrativas y acercarla cada vez más hacia una teoría global y unificada, 2) Minimizar la repetición del esfuerzo teórico de las diferentes escuelas (teorías), 3) Unir los conceptos, leyes y modelos prevalecientes con una orientación teleológica, de tal manera que las metas teóricas sean convergentes, y 4) Promover la unidad de la administración. Así mismo, macrosistemicamente, atañe a la metateoría: 1) Crear puentes entre la ciencia administrativa y las ciencias contiguas, que nos permita ampliar los estadios del conocimiento administrativo 2) Estudiar las relaciones estructurales interdisciplinarias, incluyendo el isoformismo de conceptos, leyes, principios, modelos y técnicas, 3) Desarrollar modelos o teorías integrales de la ciencia administrativa, y 4) Hacer de la administración una de las ciencias más liberales y multidisciplinarias. Estos objetivos han sido considerados dado el carácter explorativo (cualitativo) de la investigación, los cuales indudablemente deben servir para familiarizarnos con la metateoría, obtener información sobre la posibilidad de una investigación más completa sobre lo estudiado.

GLOSARIO

1. Administración.- Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los resultados seleccionados (Koontz H., Heinz W. 1990: 4)
2. Asociación.- Conexión en los elementos de la psique entre sí, gracias a la cual la aplicación de uno de ellos, en determinadas condiciones, da lugar a que aflore otro elemento con lo relacionado. (Rosental M., Iudin P. 1973: 25)
3. Autarquía.- Condición o calidad del ser que no necesita de otro para su propia subsistencia o desarrollo. Independencia económica de un estado. (Diccionario de la Lengua Española RANCES, 1977: 100).
4. Compartimentos.- Acción y efecto de compartir. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).
5. Comparación (Comparativo).- Considerado como método es un procedimiento ordenado y sistemático de poner en relación, para observar sus equivalencias, diferencias y relaciones observando fenómenos e instituciones, aparece ligado al desarrollo de ciencias positivas. (Durkeim E, 1964)
6. Contingencia.- Significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón (Chiaventato I. 1990: 609)
7. Convergencia escolástica.- Concurrencia (teórica) inevitable de los principios, técnicas, modelos y procedimientos de dos o más escuelas administrativas a tal punto de llegar a unirse.
8. Convergencia.- En biología significa similitud en los rasgos de la estructura interna o externa de las organizaciones no basada en la unidad de la procedencia, sino en la adaptación a condiciones idénticas de existencia (Belósov. 1978: 194)
9. Delegación Experimental.- Principio de la Convergencia Administrativa consecuente al funcionalismo conceptual. Prescribe que las teorías administrativas deben ser repetidas y confirmadas sus conclusiones en la práctica.
10. Desarrollo Organizacional.- Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante el uso de diversas técnicas para identificar y resolver problemas. (Koontz y Weirich 1994: 714)
11. Disciplina.- Es un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la practica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias (Senge P. 1990: 20)

12. Eclecticismo.- Mezcla que no obedece a principios determinados, de puntos de vista, concepciones filosóficas, premisas teóricas, valoraciones políticas entre otros, distintos a menudo contrapuestos (Rosental M., Iudin P. 1973: 451)
13. Empirismo.- Teoría epistemológica que considera la experiencia sensorial como único fuente del saber (Rosental M., Iudin P. 1973:137)
14. Enfoque de contingencias.- Teoría del pensamiento administrativo que destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional; o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar objetivos diferentes (Chiavenato I. 1990: 609)
15. Escolástico.- Pertenece a las escuelas o a los que estudian en ellas.
16. Escuela administrativa.- Es el cuerpo de principios, postulados, técnicas y teorías administrativas que se vienen estudiando, aplicando y experimentando a partir de las investigaciones, observaciones y modelos propuestos por F. W. Taylor (Ramírez C. 1993:151)
17. Escuela Behaviorista o del Comportamiento.- Esta escuela se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta influido por dos factores principales: el nivel cultural...[...] y el estilo de dirección (Ramírez C. 1993: 219).
18. Escuela conductista.- Escuela del pensamiento administrativo surgido a través de las investigaciones en Hawthorne por Elton Mayo en los años 1927 a 1932 basado en las relaciones humanas.
19. Escuela empírica.- Escuela del pensamiento administrativo que analiza la administración a través de un estudio de experiencias (Koontz H., O'Donnell C. 1987: 63)
20. Escuela estructuralista.- Escuela administrativa que enfoca su atención hacia la organización (Ramírez C. 1993: 209)
21. Escuela humanística.- Es aquella escuela que se caracteriza por la importancia que se le da al factor humano en la administración (Ramírez C. 1993: 197)
22. Escuela matemática.- Escuela administrativa basado en los modelos matemáticos orientados a la toma de decisiones (Chiavenato I. 1990: 553)
23. Estructuralismo.- Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando su valor de posición (Chiavenato I. 1990:356)
24. Exploratorio (Estudio).- Se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado

- antes; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio...(...). Este estudio sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real; identificar conceptos o variables promisorios, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Hernández S. y otros, 1991: 58 – 59).
25. Fuerzas Compartimentales.- Ciertos ímpetus teóricos conducentes hacia los compartimentos escolásticos.
 26. Funcionalismo Conceptual.- Principio de la Convergencia Administrativa, que postula el hecho de que ciertas formas lógicas en el contexto del pensamiento administrativo, se repiten con una simultaneidad cronológica y estructural sorprendentes.
 27. Hibridación.- Los híbridos, son descendientes de padres diferentes que se pueden distinguir. La palabra “hibridación” tiene varios sentidos, pero en las discusiones acerca de la evolución, el término generalmente se refiere a los cruzamientos entre diferentes poblaciones, razas o especies. (Mettler L., Gregg T. 1972: 232)
 28. Holismo.- Filosofía de la totalidad...en un sentido idealista, la irreductibilidad del todo a la suma de las partes. (Rosental M., Iudin P. 1973: 222)
 29. Interciencia.- Ciencia híbrida, cuya base científica obedece al siguiente postulado: dadas dos ciencias cualesquiera, es posible formar un puente (mas o menos largo) entre ellas. Ejemplo: bioeconomía.
 30. Isoformismo.- Relación entre objetos que tienen una estructura igual, idéntica...[...] Por lo general la relación isofórmica caracteriza una de las relaciones. Propiedades de los objetos que se comparan. (Rosental M., Iudin P. 1973: 249)
 31. Ley.- Conexión interna y esencial de los fenómenos que condicionan el desarrollo necesario, regular de la misma (Rosental M., Iudin P. 1973:268).
 32. Macrodimensional (nivel).- Nivel de estudio metateórico referido a la dimensión macro, que se encarga fundamentalmente de las relaciones interdisciplinarias de la administración con las ciencias contiguas.
 33. Metateorización del pensamiento administrativo.- Pretensión doctrinaria de la presente tesis, la cual intenta analizar las diversas teorías administrativas para una mejor estudio y comprensión de las mismas. Su edificación descansa sobre dos pilares básicos: la teoría de redes administrativos y la teoría de la convergencia administrativa.

34. **Microdimensional (nivel).**- Nivel de estudio metateórico referido a la dimensión micro, que se encarga fundamentalmente de las relaciones estructurales entre dos o más teorías (escuelas) dentro del pensamiento administrativo.
35. **Neo humanorelacionismo.**- Escuela cuyo enfoque consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuados (Hernández y Rodríguez S. 1994: 206).
36. **Premisa.**- En el estadio de la Lógica, se refiere a cualquiera de las dos primeras proposiciones del silogismo. El silogismo es un argumento compuesto por tres proposiciones, la última de las cuales se deduce de las otras dos. Las premisas de una teoría factual son de algunas de las clases siguientes: i) supuestos iniciales o axiomas, y ii) premisas subsidiarias como las hipótesis especiales, los lemas y los datos. (Bunge M. 1997: 442)
37. **Principios.**- Verdad fundamental, o que en un momento determinado se le considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupo de variables, por lo general una independiente y otra dependiente; pueden ser descriptivos, que explican lo que ocurrirá o normativos que señalan lo que debe hacer una persona. (Koontz H. y Weirich H. 1998: 784)
38. **Racionalismo.**- Teoría que postula la razón libre como la fuente del conocimiento y se opone filosóficamente a la experiencia (Jiménez C. 1987: 288)
39. **Retroacción.**- Entrada de información en un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se señaló. (Koontz H. y Weirich H. 1998: 784)
40. **Sincretización.**- Acto de reunir dos o más teorías incompatibles dentro de un sistema. (Tamayo y Tamayo, 1988: 191).
41. **Sintético y Analítico.**- Conceptos de la semántica lógica. Todas las proposiciones de un determinado sistema pueden dividirse en dos tipos...[...] los primeros son analíticos, los segundos, sintéticos. (Rosental M., Iudin P. 1973: 425)
42. **Sistema.**- Conjunto de componentes interconectados e interdependientes que tienen un objetivo en común.
43. **Sistematización del pensamiento administrativo.**- Pretensión teórica del presente proyecto de investigación, la cual intenta unir las diversas escuelas administrativas partiendo de la premisa de los compartimentos escolásticos.

44. Taxonomía administrativa.- Es la forma mediante la cual se clasifican en grupos y sub grupos a las diferentes escuelas administrativas que existen al respecto (Jiménez C. 1987: 82)
45. Teleología.- Doctrina de las causas finales (Diccionario de la Real Academia Española. p. 1250)
46. Teoría de la convergencia administrativa.- Teoría subyacente a la metateorización del pensamiento administrativo y ulterior a la teoría general de la administración que trata de unir ciertas escuelas administrativas a partir de la similitud de los rasgos doctrinarios.
47. Teoría de redes administrativas.- Teoría subyacente a la Metateorización del pensamiento administrativo y ulterior a la teoría general de la administración caracterizado por una red estructural.
48. Teoría de sistemas.- Es una rama específica de la Teoría General de Sistemas (Chiavenato I. 1990: 570)
49. Teoría Z.- Teoría desarrollada por William Ouchi basada en la administración comparativa entre Estados Unidos de Norteamérica y Japón.
50. Teoría.- Sistema de un saber generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad (Rosental M., Iudin P. 1973: 451)
51. Teorías prototípicas.- Considérese a las teorías clásicas (taylorismo, fayolismo, entre otras), así como aquellos que sirven de base para futuras apariciones teóricas.
52. Vinculacionismo.- Imperativo de todo sistema, ya sea físico o conceptual. Estrecha relación estructural.

CONCLUSIONES

1. Los compartimentos escolásticos, representan el común denominador de las teorías que conforman el pensamiento administrativo; justificando de ésta manera la premisa planteada en la hipótesis de investigación.
2. Las teorías clásicas (taylorismo, fayolismo, relaciones humanas, conductismo y estructuralismo); representan las bases de las actuales teorías o enfoques organizacionales y administrativas, por lo que éstas, no representan teorías caducas, sino, la base sobre las cuales se han construido las actuales teorías administrativas.
3. El eclecticismo imperante en las actuales teorías administrativas u organizacionales, representa un enfoque erróneo de construir "teoría general"; puesto que de ella no deriva sino una combinación escolástica que no obedece a ningún principio científico, a la vez que induce a tergiversar los cometidos originales y la esencia de una teoría.
4. Del análisis exhaustivo de la estructura general subyacente del pensamiento administrativo, se concluye que no existen escuelas o teorías "autárquicas". El pensamiento científico de la administración contemporánea justifica esta premisa, dado que en el mundo administrativo de la actualidad, no existen fayolianos, tayloreanos, weberianos o druckerianos, entre otros. Lo que existe (o debe existir) es un sistema de teorías administrativas, el cual debe estudiarse metateóricamente.
5. Las teorías propugnadas: teoría de redes administrativas y la teoría de la convergencia administrativa, representan teorías básicas de la metateorización del pensamiento administrativo, las cuales han sido consideradas en base a las exploraciones cualitativas de los enfoque estudiados.
6. Todas las teorías administrativas (sea implícita o explícitamente) convergen en sus postulados. Así tenemos que la teoría tayloreana y la teoría fayoliana, son convergentes respecto a la teoría de los humanistas, así como la teoría de sistemas y la teoría de contingencias convergen respecto a la teoría de los estructuralistas. Análogamente se

concluye que las teorías divergen entre sí principalmente por lo que acentúan acerca de la organización y en la insistencia que ponen los autores sobre la prescripción como opuestas a la descripción.

7. Las teorías de sistemas y contingencias, representan las bases teóricas de la sistematización del pensamiento administrativo. De ésta relación diádica, básicamente, se ha convenido en formular los principios fundamentales que debe regir su sistematización.
8. Los principios formulados pertinentes a la sistematización del pensamiento administrativo, son fundamentales, pero no son absolutos, ni deben considerarse como tales. Si bien, estos principios atañen a la sistematización, ello no debe eximir a la metateoría en su función de estudio sistemático de la estructura general del pensamiento administrativo.
9. Finalmente, se concluye que es posible el desarrollo de una metateoría administrativa, cuyos objetivos ya fueron plasmados anteriormente. Una conclusión adicional atañe a su grado de complejidad. El mismo que se ubica en una esfera multidisciplinaria que debe sin duda ser conducido al campo científico del pensamiento administrativo de la actualidad.

RECOMENDACIONES.

1. La premisa de los compartimentos escolásticos característica del pensamiento administrativo, debe entenderse en su contexto como una propiedad inherente a las teorías administrativas.
2. Las teorías clásicas del pensamiento administrativo, deben ser consideradas como un punto de partida para cuestiones tanto analíticas, así como de síntesis en todo intento sistemático como metateórico. Debemos comprender que toda teoría se construye sobre una base pre existente; y que éstas teorías sean consideradas como básicas en cualquier intento por crear nuevas teorías administrativas u organizacionales.
3. Todo estudio del pensamiento administrativo, debe partir de una concepción holística, en contraste del enfoque ecléctico del cual no deriva sino una combinación escolástica que no obedece a ningún principio científico. En este caso debe caducarse tal imperativo si se quiere arribar hacia una metateoría administrativa. Si bien, una metateoría, es el estudio sistematizado de la estructura general subyacente de las teorías, éste debe darse sobre la base de la sistematización, considerando los principios pertinentes.
4. Puesto que la visión sistémica es un imperativo en las ciencias naturales y ciencias sociales, debemos eliminar toda tendencia "atomística" o "autarquista" en el estudio del pensamiento administrativo. La segmentación del conocimiento crea una falsa confianza para el teórico o mánager que intenta abordar los problemas organizacionales o gerenciales como si fueran puramente económico, contable o conductista. La vida se nos presenta en totalidad.
5. El estudio de la estructura general subyacente de la teorías administrativas, debe darse sobre dos teorías básicas: teoría de redes y teoría de la convergencia. Todo estudio debe partir básicamente del análisis y síntesis, así como de las nociones deductivas. En este contexto, debemos distinguir además que el análisis síntesis puede ser utilizado en dos sentidos.

- Análisis - síntesis utilizado en un sentido transformacional (por ejemplo: cuando su aplicación nos lleva hacia un nivel cualitativamente nuevo). En este caso, el arribo hacia la metateorización del pensamiento administrativo.
 - Análisis - síntesis utilizado en un sentido reconstitucional (por ejemplo: cuando un análisis seguido por una síntesis restablece las condiciones originales).
6. Es importante desarrollar la teoría de la convergencia administrativa, dado la existencia de una infinidad de similitudes estructurales (relaciones isofórmicas) entre las teorías del pensamiento administrativo. Su importancia radica, en que esta teoría disminuirá la repetición de teorías y el esfuerzo, a la vez que contribuirá hacia la integración de la ciencia administrativa.
 7. Todo esfuerzo por sistematizar el pensamiento administrativo, debe regirse por los principios fundamentales formulado en la presente investigación, los mismos que deben servir para estudios de carácter metateórico.
 8. Éstos principios deben ser comprendidos en su justo medio en términos descriptivos y prescriptivos. Del mismo modo, no deben considerarse demasiado rígidos ni absolutos, debiendo éstos ser concebidos en su justo medio, teniendo en cuenta el concepto de "transitoriedad".
 9. Dado que la metateoría, es una teoría compleja solo abarcable múltiple e interdisciplinariamente; se recomienda segmentar ésta en dos niveles: el nivel microdimensional, que se encargará de estudiar básicamente las convergencias y las relaciones estructurales entre dos o más teorías administrativas; y el nivel macrodimensional, que se encargará fundamentalmente de las relaciones interdisciplinarias de la ciencia administrativa con las ciencias contiguas consideradas en el presente estudio exploratorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMITAI, Etzioni. 1981. 1974. "Organizaciones Modernas", 1ra ed., Editorial Livraria Pionera, Sao Paulo – Brasil, en Idalberto Chiavenato. 1981 "Introducción a la Teoría General de la Administración", 1^{ra} ed., Editorial McGraw – Hill S.A de C.V. México, 586 págs.
- "Organizaciones Complejas", 1^{ra} ed., Editorial Atlas, Sao Paulo – Brasil, 398 págs.
2. ARGIRYS, Chris.1972. "La Dirección y el Desarrollo Organizacional", 1^{ra} ed., Editorial el ATENEO, Argentina, 168 págs.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. 1989. "Administración de Relaciones Humanas", 4^{ta} edición, Editorial Trillas SA, México, 553 págs.
4. BACHELARD, Gaston. 1972. "El Nuevo Espiritu Científico", 1^{ra} ed española, eds San Marcos, Lima – Perú, 186 págs.
5. BAER, Earl E.1981. "Las Relaciones Humanas en los Negocios", 1^{ra} ed., Editorial Limusa SA de C.V. México, 413 págs
6. BECKARD, Richard. 1973. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", 1^{ra} ed., eds Fondo Educativo Interamericano SA, México, 140 págs.
7. BELOÚSOV. N. 1978. "Tras la Pantalla de la Teoría de la Convergencia": en tras la Fachada de la Teorías Burguesas: varios autores. 1^{ra} ed., Editorial Progreso Zúbovski bulvan, Moscú, URSS. 250 págs.
8. BENNIS, Warren G. 1969. 1973. "Estructuras Tradicionales: Transformaciones y Cambio", 1ra ed., Editorial Troquel SA, Buenos Aires – Argentina, 255 págs.
- "Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", 1^{ra} ed., eds Fondo Educativo Interamericano SA, México, 104 págs.
9. BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S. 1973. "Desarrollo Organizacional", 1^{ra} ed., eds Fondo Educativo Interamericano SA, México, 133 págs.
10. BLANK BUBIS, León. 1993. "La Administración de las Organizaciones: un Enfoque Estratégico" 2^{da} ed., eds Universidad del Valle. Colombia. 421 págs.
11. BROW WARREN, B. 1983. "Teoría de las Organizaciones" 1^{ra} ed., Editorial Limusa S.A. México, 708 págs.
12. BUNGE, Mario. 1997. 1969. 1981a. 1981b. 1996. 1997. "Ciencia y Desarrollo", 2^{da} ed., Editorial Siglo XXI, Argentina, 147 págs.
- "Epistemología", 1^{ra} ed., Editorial Ariel, Barcelona - España, 275págs.

- "La Ciencia, su Método y su Filosofía", 1^{ra} ed., Editorial Siglo XXI, Argentina, 110 págs.
 - "Teoría y Realidad", 3^{ra} ed., Editorial Ariel, Argentina, 301 págs.
 - "Vigencia de la Filosofía", 1^{ra} ed., eds Universidad Nacional Inca Garcilazo de la Vega, Lima - Perú, 344 págs.
 - "Investigación Científica", 4^{ta} ed., Editorial Ariel S.A. Barcelona – España, 955 págs.
13. CARTWRIGHT, Dorwin, SANDER, Alvin. 1971. "Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría", 1^{ra}. ed., Editorial TRILLAS SA, México, 624 págs.
 14. CERTO, Samuel. 1987. "Administración Moderna" 1^{ra} ed., Editorial Interamericana. México, 628 págs.
 15. CLAUDE J. George, Jr. 1974. "Historia del Pensamiento Administrativo", 1^{ra} ed., Editorial Prentice – Hall/Hispanoamerica S.A. México, 217 págs.
 16. CHEVALLIER, Jacques, LOSCHAK, Daniele. 1983. "La Ciencia Administrativa", 1^{ra} ed., Ediciones Fondo de Cultura Económica, México, 134 págs.
 17. CHIAVENATO, Idalberto. 1990. "Introducción a la Teoría General de la Administración" 3^{ra} ed., Editorial Mc. Graw Hill. México. 687 págs.
 18. CHUCK, Martin. 1999. "Las Siete Cibertendencias", 1^{ra} ed., Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 245 págs.
 19. COHEN , M. y NAGEL, E. 1971. "Introducción a la Lógica y al Método Científico", 2^{da} ed., Amorrortu Editores, Buenos Aires – Argentina, 284 págs.
 20. DAVILA L. De GUEVARA, Carlos. 1997. "Teorías Organizacionales y Administración", 1^{ra} ed., Editorial McGraw – Hill, Cali – Colombia, 246 págs.
 21. DIMOCK, Marshall E. 1958. "A Philosophy of Administration", 1^{ra} ed., Editorial Harper & Row , Nueva York – USA, 309 págs.
 22. DINKEL, John J., ROCHENBERGER, Gay A. PLANE, Donald R. 1980. "Administración Científica", 1^{ra} ed., eds Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A., México, 422 págs.
 23. DOWS, Anthony. 1967. "Inside Bureaucracy" (Boston: Little Brow and Co.) en , Robert Dubin 1977. "Las Relaciones Humanas en las Empresas", 1^{ra} edición, Editorial Continental S.A. de C.V. México, 704 págs.
 24. DRUCKER, Peter. 1997. 1992. 1987. "Drucker su Visión sobre la Administración la Organización basada en la Información la Economía y la Sociedad", 1^{ra}. ed., Editorial NORMA. Bogotá- Colombia, 315 págs.

- “La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas” 6^{ta} ed., Editorial El Ateneo, Argentina, 549 págs.
 - “Tecnología, Administración y Sociedad”, 7^{ma} ed., Editorial El Roble, Argentina, 244 págs.
 - “Una Nueva Dimensión de la Administración” 1^{ra} ed., Editorial NORMA S.A. México, 378 págs.
25. DUBIN, Robert. 1977. “Las Relaciones Humanas en las Empresas”, 1^{ra} ed., Editorial Continental S.A. de C.V. México, 704 págs.
 26. DUNCAN W. Jack. 1991. “Grandes Ideas en Dirección de Empresas”, 1^{ra} ed., Editorial Diaz de Santos SA. Madrid – España, 280 págs.
 27. DUOGLAS, McGregor. 1969. “El Lado Humano de las Empresas”, 1^{ra} ed., Editorial Diana, México, 237 págs.
 28. DYER, WAYNE, W. 1981. “El Cielo es el Límite”. 1^{ra} ed., eds Grijalbo S.A. Barcelona – España, 460 págs.
 29. FAYOL, Henri. 1990. “Administración General e Industrial” 1^{ra} ed., Editorial UNIVERSO S.A. Perú, 245 págs.
 30. GAUS, John M. 1987. “Reflexiones sobre Administración Pública”, 1^{ra} ed., eds Alabama University, USA, 421 págs.
 31. GELLERMAN, Saul W. 1970. “La Administración de las Relaciones Humanas”, 1^{ra} ed., Compañía editora Continental SA de C.V. México, 180 págs.
 32. GOULD, F. y EPPEN, G. 1992. “Investigación de Operaciones en las Ciencias Administrativas”, 3^{ra} ed., Editorial Prentice Hall/Hispanoamérica SA, México, 826 págs.
 33. GUZMAN NOGALES, Arcadio. (Compilador) 1999. “El Entorno Organizacional”, 1^{ra} ed., eds Universidad del Valle, Cali – Colombia, 244 págs.
 34. GVISHIANI. D. 1973. “Organización y Gestión: Teoría y Práctica”, 1^{ra} ed., Editorial el Progreso, Moscú, 421 págs.
 35. HALL, Richard. 1983. 1978. “ Organizaciones: Estructura y Procesos” 3^{ra} ed., Editorial Prentice Hall. México, 353 págs.
 - “Administración de Empresas”, 1^{ra} ed., Editorial McDonald & Evans LTD., Londres - España, 447 págs.
 36. HAMPTON, David. 1993. “Administración Contemporánea” 1^{ra} ed., Editorial Mc. Graw Hill México, 580 págs.
 37. HELLERT, Robert. 1994. “Gerencia Moderna”, 1^{ra} ed., eds Machi, España, 515 págs.

38. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. 1980. 1994. "Fundamentos de Administración" 1^{ra} ed., Editorial Interamericana. México, 421 págs.
- "Introducción a la Administración", 1^{ra} ed., Editorial Mc Graw Hill. México, 355 págs.
39. HERNANDEZ SAMPIERI y otros. 1991. "Metodología de la Investigación", 2^{da} ed., Editorial Mc Graw-Hill Companies Co. Inc. Colombia, 501 págs.
40. HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall y BECKARD, Richard. 1996. "El Líder del Futuro", 1^{ra} ed., Editorial Deusto SA, Argentina, 338 págs.
41. HOLTON, Herald. 1975. "La Imaginación Científica" 1^{ra}. ed., eds Fondo de Cultura Económica S.A. México, 272 págs.
42. JIMENEZ CASTRO, Wilburg. 1987. "Introducción al Estudio de la Administración" 1^{ra} ed., Editorial Limusa S.A. México, 430 págs.
43. KAST, Fremont E. 1979. 1988. "Administración de las Organizaciones" 1^{ra} y 4^{ta} ed., Editorial Mc Graw Hill. México, 699 págs.
44. KOONTZ, Harold, O'Donnell, Ciry, WEIRICH, Heinz. 1990. 1987. "Elementos de Administración", 3^{ra} ed., Editorial McGraw – Hill/Interamericana SA de C.V. México, 636 págs.
- "Curso de Administración Moderna" ed., SAN MARCOS. Lima – Perú, 914 págs.
45. KOONTZ, Harold, WEIRICH, Heinz. 1990. 1996. 1998. "Administración: una Perspectiva Global" 9^{na}, 10^{ava} y 11^{ava} ed., Editorial Mc Graw Hill. México, 721 págs.
46. LAURENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. 1975. "Organización y Ambiente", 2^{da} ed., Editorial LABOR SA. Barcelona - España, 257 págs.
47. LEVIN, Richard I., KIRKPATRICK, Charles A. 1983. "Enfoques Administrativos a la Administración", 1^{ra} ed., Editorial Continental SA de C.V. México, 724 págs.
48. LIKERT, Rensis. 1961. "New Paterns of Mnaegement" N.Y. en VROOM, Víctor H., JAGO, Arthur G. 1990. "El Nuevo Liderazgo", 1^{ra} ed., eds Díaz de Santos S.A. España, 321 págs.
49. LUTHER, Gulick L., URWICH, Lindall, MOONEY, James D. 1962. "Ensayos sobre Ciencia Administrativa", 1^{ra} ed., eds especiales de la Escuela Superior de Administración Pública – América Central, 198 págs.
50. MARCH, James G., HERBERT, Simon A. 1969. "Teoría de la Organización", 2^{da} ed., Editorial Ariel S.A., Barcelona – España, 285 págs.
51. MEGGINSON, León C., MOSLEY, Donald y PIETRI, Paul H. Jr. 1988. "Administración, Conceptos y Aplicaciones", 1^{ra} ed., Editorial Continental SA. México, 680 págs.

52. METTLER, Laurence E.; GREGG, Thomas G. 1972. "Genética de la Población y Evolución" 1^{ra} ed., Editorial Uthea. México, 245 págs.
53. MINTZBER, Henry. 1979. 1994. "La Estructura de las Organizaciones", 1^{ra} ed., Editorial el Ateneo, 521 págs.
- "Diseño de Organizaciones Eficientes", 1^{ra} ed., Editorial el Ateneo, Buenos Aires – Argentina, 254 págs.
54. MOONEY, James D., REILEY, Alan C. 1939. "The Pinciples Of Organization", 1^{ra} ed., Editorial Harper & Brothers, Nueva York, 394 págs.
55. MURDICK, Robert G.; ROSS, Joel G. 1974. "Sistemas de Información Basado en las Computadoras" 1^{ra} ed., Editorial Diana S.A. México, 638 págs.
56. NAGEL, E. 1974. "La Estructura de la Ciencia", 1^{ra} ed., Editorial Paldos, Buenos Aires – Argentina, 380 págs.
57. NEWMAN, William H., KIRBY, Warren E. 1984. "La Dinámica Administrativa", 2^{da} ed., Editorial Diana SA, México, 702 págs.
58. OUCHI, William. 1986. "Teoría Z", 1^{ra} ed., Editorial Addison – Wesley Iberoamericana S.A., U.S.A., 246 Págs.
59. PEREL, Vicente L. y otros. 1972. "Teoría y Técnica de la Administración" 1^{ra} ed., Editorial Machi S.A., Buenos Aires – Argentina, 491 págs.
60. PFEFFER, Jeffrey. 1980. "Organización y Teoría de las Organizaciones" 1^{ra} ed., Editorial El Ateneo. Argentina. 282 págs.
61. PFIFFNER, John M., SERWOOD, Frank P. 1960. "Administrative Organization", 1^{ra} ed., Editorial, Prentice Hall Inc., E.U.A. 602 págs.
62. POPESCU, Oreste. 1956. "Estudio Preliminar de Administración Industrial y General de Fayol" 1^{ra} ed., Editorial El Ateneo. Buenos Aires – Argentina. 274 págs.
63. RAI, Anthony P. 1989. "Administración por Objetivos", 2^{da} ed., Editorial Trillas SA, México, 212 págs.
64. RAMIREZ CARDONA, Carlos. 1993. "Fundamentos Administrativos" 1^{ra} ed., eds Ecoe, Bogotá – Colombia, 279 págs.
65. RITZER, George. 1993. "Teoría Sociológica Contemporánea" 3^{ra} ed., Editorial Mc Graw Hill. España. 680 págs.
66. SANCHEZ CONCHA, Antonio P. 1982. "Principios de Organización y Administración", 2^{da} ed., Editorial Iberoamericana SA. Lima – Perú, 252 págs.
67. SARGENT, Cyril; BELISLE, Eugene L. 1955. "Educational Administration: Cases And Concepts", 1^{ra} ed., Editorial Houghton Mifflin Co. Boston – EUA., 570 págs.

68. SCHEIN, Edgar H. 1982. 1973. "Psicología de las Organizaciones", 1^{ra} ed., Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México, 252 págs.
- "Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional", 1^{ra} ed., eds Fondo Educativo Interamericano SA, México, 163 págs.
69. SENGE, Peter, M. 1990. "La Quinta Disciplina" 1^{ra} ed., Editorial Gránica. Argentina. 480 págs.
70. SEXTON, William P. 1977. "Teoría de las Organizaciones", 1^{ra} ed., Editorial Trillas SA de C.V., México, 494 págs.
71. SMITH, Adam. 1958. "Investigación sobre la Naturaleza y la Causa de la Riqueza en las Naciones" 1^{ra} ed., eds Fondo de Cultura Económica 917 págs.
72. SORIA MURILLO, Víctor 1997. "Relaciones Humanas, Teorías y Casos", 2^{da} ed., Editorial Limusa SA de C.V. México, 491 págs.
73. STONER, James A.F. 1984. "Administración" 2^{da} ed., Editorial Prentice Hall S.A. México, 643 págs.
74. STRAUSS, George, SAYLES, Leonard. 1981. "Personal: Problemas Humanos de la Administración", 1^{ra} ed., Editorial Prentice – Hall SA., 619 págs.
75. TAYLOR, Frederick W. 1990. "Principios de Administración Científica". 1^{ra} ed., Editorial Universo S.A. Lima – Perú, 245 págs.
76. TERRY, George. 1972. "Principios de Administración" 1^{ra} ed., Editorial Cecsá. México 1972, 699 págs.
77. TOFFLER, Alvin. 1981. "La Tercera Ola" 8^{va}. ed., Editorial Plaza & Jones. Barcelona-España, 445 págs.
78. URWICK, Lindall. 1942. "Elementos de la Administración", 1^{ra} ed., Editorial Herreros Hns, México, 345 págs.
79. VROOM, Víctor H., JAGO, Arthur G. 1990. "El Nuevo Liderazgo", 1^{ra} ed., eds Díaz de Santos S.A.
80. WARREN, Haynes W., MASSIE, Joshep L. y otros. 1981. "Los Conceptos Modernos de la Administración Científica", 1^{ra} ed., Editorial Limusa S.A., México, 233 págs.
81. WEBER, Max. 1969. "Economía y Sociedad I", 1^{ra} ed., eds Fondo de Cultura Económica, México.
82. YUILL, Bruce F. 1972. "Organización y Management", 1^{ra} ed., Editorial Oikus – Tau S.A., Barcelona – España, 268 págs.