

DEL DICHO AL HECHO: UNA DISCUSIÓN ACERCA DEL DEVENIR HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SU CORRESPONDENCIA CON LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Luz Amira Rocha Valencia¹, Paula Andrea Molina Parra², Luis Francisco Ramírez Díaz³

¹Msc. Ciencias de la Administración, larocho@elpoli.edu.co ²Magister en Ingeniería Administrativa, pamolina@elpoli.edu.co ³Msc. Ciencias económicas, luisramirez@elpoli.edu.co Profesores del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Integrantes del grupo de Investigación en Organización, Ambiente y Sociedad "LIKAPAAY"

RESUMEN

Este artículo se deriva de la formulación de la línea de investigación en Información, Control y Gestión en su eje de identidad epistémico-disciplinal. Se realiza una reflexión acerca de la evolución del pensamiento administrativo y para ello se efectúa un recorrido por los autores representantes de las diferentes escuelas de pensamiento administrativo: Clásicas, Neoclásica, Relaciones Humanas y Pensamiento Administrativo de Montreal, develando cómo cada una de ellas inserta el papel del ser humano en el desarrollo de las actividades empresariales y cómo éste se convierte en un aspecto clave de controversia. Finalmente, se concluye que el rescate de los valores culturales, éticos y sociales de los seres humanos no pasa de ser una retórica, que no trasciende la realidad empresarial, y se dejan algunos elementos para tratar en trabajos futuros.

Palabras Claves: Teorías administrativas, gestión organizacional, enfoque humano.

Recibido 14 de septiembre de 2010. Aceptado 26 de noviembre de 2010
Received: september 14, 2010. Accepted: december 03, 2010

FROM THE SAYING TO THE ACTION: A DISCUSSION ABOUT THE COMING ALONG OF THE ADMINISTRATIVE THEORIES AND THEIR CORRESPONDENCE WITH THE BUSINESS PRACTICES

ABSTRACT

This article derives from the formulation of the line of investigation on Information, Management and Control in its axis of disciplinary epistemic identity. A reflection is made about the evolution of the administrative thought, for which is done a going through the most representative authors of the different schools of administrative thought: Classic, neoclassic, Human Relations and Administrative Thought of Montreal, permitting to reveal how each of these ideas insert the human being's role in the development of the enterprise activities and how this one becomes a key aspect of controversy.

Finally, the conclusion is that the rescue of the cultural, ethical and social values of the human beings does not happen to be more than a rhetoric, that does not extend the enterprise's reality, and some elements are left to be considered in future works.

Keywords: Administrative theories, organizational management, human focus.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo se deriva del proyecto de investigación “Organizaciones Ecológicas Productivas en la Región Chocoana”, en su tercer capítulo “Aspectos Teóricos”, realizado por Luz Amira Rocha Valencia para optar al título de Msc. Ciencias de la Administración, (2004-2005) y retomado por el Grupo de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad LIKAPAÿY en la formulación de la línea de Investigación en Información, Control y Gestión. (2009 – 2010) a partir de la presentación del eje de identidad epistémico- disciplinal de la Gestión.

El propósito de este artículo es realizar una reflexión acerca de la evolución del pensamiento administrativo, establecer los principales postulados de las diferentes escuelas administrativas y analizar desde un punto de vista crítico, su aplicación en el contexto empresarial.

2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Existe una relación entre administración y las ciencias sociales, señalada por Chanlat[1] en su obra “Ciencias Sociales y Administración”, quien considera las ciencias sociales como sinónimo de ciencias humanas, las cuales se ocupan de hacer inteligible la vida social en su totalidad o en uno de sus aspectos y señala dos posturas acerca del surgimiento de las ciencias sociales en el siglo XIX:

La primera postura muestra una posición naturalista, objetivista, causalista y científicista, sostenida por Stuart Mill y Augusto Comte, quienes buscaban establecer por medio de la observación las leyes sociales. La mayoría de investigadores de las ciencias sociales se inspiran en este punto de vista, heredado de las ciencias naturales; es así como la sociología, demografía, antropología, entre otras, todavía utilizan esta postura teórica, metodológica y epistemológica.

En la segunda postura, en oposición a los métodos positivos, otros investigadores asumen la necesidad de fundar estas ciencias sobre una teoría del conocimiento, independizan su función y se alejan de los principios y métodos de las ciencias naturales, dada la ambigüedad del ser humano.

En la práctica, estas dos posturas son asumidas por parte de sus seguidores, bajo la siguiente óptica: los defensores de la primera corriente, entre ellos Max Weber, consideran como una finalidad de las ciencias sociales volver inteligible la realidad humana, social e histórica, teorizan de manera crítica los objetos estudiados y critican el hecho de que las ciencias sociales se pongan al servicio de algunos poderes o instituciones establecidas. Por otro lado, los defensores de la segunda corriente, entre ellos Eltón Mayo precursor del movimiento de las relaciones humanas en la industria, consideran que las ciencias sociales deben ser prácticas y útiles y su finalidad es la previsión y el control de las conductas humanas.

Si se analizan estas dos posiciones, se puede establecer que ambas son parcialmente válidas, puesto que las ciencias sociales tienen características singulares e intenciones que comparten con las ciencias naturales, y a la vez no se puede olvidar que el hombre como objeto del conocimiento, es ante todo sujeto social. Lo que resulta inaceptable es el hecho de que la conducta humana sea estudiada, para establecer formas de dominación de las organizaciones hacia los individuos y como una forma de control de sus actividades.

En lo que se refiere a la administración, como disciplina de conocimiento, es considerada como sinónimo de gestión y nace de las actividades comerciales e industriales de la segunda mitad del siglo XIX; su surgimiento es considerado por Peter Drucker como un acontecimiento central en la historia social y este acontecimiento se puede dividir en tres grandes periodos:

El primero va desde finales del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial, en él la gestión busca convertirse en ciencia y dejar de ser un arte; en este periodo surgen los primeros dirigentes asalariados y las primeras escuelas de administración.

El segundo periodo va desde finales de los años cuarenta hasta comienzo de los ochenta; en este periodo surge la sociedad de consumo en masa y se da un fortalecimiento de la enseñanza, la investigación y la consultoría en administración

El tercero, se inicia a partir de los ochenta y se caracteriza porque los imperativos financieros se imponen en la búsqueda de la eficacia, la apertura de la economía y la búsqueda de organizaciones con mejores resultados, más flexibles y más computarizadas, y se dan las modas administrativas, las cuales cambian rápidamente. Al mismo tiempo, la administración descubre sus raíces socio-culturales.

A continuación se hará un recorrido por las escuelas de pensamiento administrativo más representativas a lo largo del tiempo:

2.1 Pensamiento Administrativo Clásico

La visión clásica relaciona la evolución del pensamiento administrativo, con la Revolución Industrial y la creación de las empresas a gran escala. Las fuentes más reconocidas de este pensamiento son las siguientes:

La Administración Científica de Frederick W. Taylor, se caracteriza por: estandarización de los procesos, como una forma de aprovechar los recursos materiales, normatización del uso de los instrumentos y de los equipos, para evitar el despilfarro y la utilización del ser humano, en la tarea de aumentar la eficiencia de la empresa; deja como principal responsable al jefe y relega a los trabajadores sólo al trabajo operativo.

Taylor sostenía, que para conseguir la mayor prosperidad de patrón y trabajadores, se hacía necesario la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento; él no consideró que los intereses de los empleados y patronos fueran necesariamente antagónicos, por el contrario, se atrevió a asegurar que estos intereses podrían ser los mismos; por eso escribió:

La Administración Científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada en prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas. [2]

Taylor fue crítico de los ingenieros y administradores, porque no ejercían el papel de líderes que les correspondía en el cambio de mentalidad obrera; además, los instó a tomar la responsabilidad de clasificar, tabular y reducir a leyes, reglas y fórmulas, el conocimiento tradicional que habían poseído los trabajadores; así mismo, fue crítico de los obreros, a quienes responsabilizó del bajo rendimiento, como resultado de las siguientes causas: la falsa creencia de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador o de la maquinaria industrial, tendría como resultado final, dejar sin trabajo a un gran número de obreros; los defectuosos sistemas de administración y finalmente, lo ineficiente de los métodos establecidos para realizar los diferentes oficios. [2]

Este autor ha sido muy controvertido; su enfoque fue rechazado tanto por administradores, como por trabajadores, los primeros lo acusaban de poner en duda su buen juicio y los segundos, de tratarlos como máquinas y de incentivar la falta de humanidad en la práctica industrial; por otra parte, algunos teóricos lo acusan de mecanicista; sin embargo, se debe tener en cuenta el contexto en que se escribió la obra de Taylor, que data de la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX, con una fuerte influencia de la ética protestante que predominó en ese tiempo, que propugnaba por el individualismo y el valor del trabajo duro.

En apariencia, las propuestas de Taylor fueron hechas de buena fe y no dejan entrever que estuvieran de acuerdo con los objetivos del actual capitalismo occidental; el autor no se imaginó que sus métodos fueran a utilizarse con fines mezquinos y de explotación de los grandes capitalistas hacia la clase trabajadora y que se llegara al extremo de considerar el incremento del capital, como fin último de toda organización. Lo anterior se evidencia en el siguiente párrafo, donde Taylor creyó encontrar la solución a los principales problemas de su época:

La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento, rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tantos nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas fundamentales de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto,

surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los demás remedios que se emplean actualmente para suavizar las consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posibles unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar [2].

Mientras la administración científica fue enfocada a la organización del esfuerzo operativo, la teoría organizacional de Henry Fayol, se orientó hacia el establecimiento de principios generales aplicables a los altos niveles de la organización. Sus experiencias fueron publicadas por primera vez en 1916 en el libro "La Administración industrial y General".

Fayol en su obra, divide las operaciones que desarrollan las empresas en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad y administrativas; y establece a la gerencia la responsabilidad de asegurar la marcha de las seis funciones. La función administrativa es la encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y armonizar los actos; en este sentido el autor manifiesta que administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar [3].

Desde la óptica de Fayol, la administración actúa únicamente sobre las personas y se precisa tener en cuenta que estas personas y las circunstancias son diversas y cambiantes; por lo tanto, las reglas a tener en cuenta no pueden ser rígidas; por el contrario, deben ser flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades; de allí que se hace necesario un administrador con cualidades como la inteligencia, la experiencia, la decisión y la mesura, que le ayuden con su función; al respecto el autor expone:

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida" [3].

Max Weber fue un pensador alemán, reconocido como uno de los fundadores de la sociología moderna y un notable contribuyente al pensamiento económico, social y administrativo; él también escribe en la primera parte del siglo XX y centra su interés en la estructura económica y política de la sociedad, sin dedicarse exclusivamente al estudio de la administración de una sola organización.

El modelo de Weber fue considerado por Kast y Rosenzweig, como el más adecuado para las organizaciones complejas; al incluir conceptos como la jerarquía de autoridad, la división del trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas, la impersonalidad en las relaciones interpersonales, un sistema de procedimientos de trabajo y la asignación de puestos basados en la competencia técnica [4].

Entre las críticas que se realizan al sistema tradicional, se habla de la suposición irreal, de que partió del concepto de sistema cerrado para estudiar las organizaciones y que mucho de sus principios son contradictorios. Sin embargo, Kast y Rosenzweig [4] defienden la teoría tradicional afirmando su compatibilidad con las concepciones sobre el hombre y los tipos de recursos humanos existentes a finales del siglo XIX y en la primera parte del siglo XX, dado que el crecimiento industrial de aquella época, requería una fuerza de trabajo no calificada, ni muy educada y la sociedad se preocupaba por aumentar la productividad y la producción industrial, por satisfacer las necesidades básicas de una población en rápido crecimiento.

Perrow, aunque se centró más en los aspectos sociológicos, coincide con Kast y Rosenzweig en el desacuerdo con las críticas que se han venido realizando a la teoría tradicional; opina que a finales de siglo XX debido a los medios de comunicación, universidades y agencias gubernamentales, el estudiante tenía una idea de lo que ocurría en las organizaciones importantes, pero que en las décadas de 1920 y 1930, los principios enunciados por las escuelas de la administración no eran tan obvios [5]. Sin embargo, existe una crítica válida para todas estas teorías, que consiste en enunciar principios, leyes, hipótesis, teoremas, entre otros, que pretenden ser aplicados a todas las organizaciones, sin considerar las particularidades de éstas.

Muchas son las modificaciones que le han realizado a la teoría tradicional; no obstante, se reconocen dos fuentes principales, las ciencias del comportamiento y la ciencia administrativa. La primera destaca el sistema psicosocial y los aspectos humanos de la administración y la segunda resalta el sistema técnico-económico, la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología computacional; es así como surgen las corrientes de las Relaciones Humanas y Neoclásica.

2.2 Pensamiento Administrativo Neoclásico

El dinamismo que ha venido mostrando el pensamiento administrativo, ubica a las teorías neoclásicas como la base de la gestión en la segunda mitad del siglo XX, con variables de desarrollo que han sido tratadas por diferentes autores como Harold Koontz, Peter Drucker y William Ouchi entre otros y muestra cómo la Administración se ha consolidado en torno a un conocimiento sistémico que resulta de la evolución del pensamiento clásico, adecuado a las condiciones actuales de las organizaciones.

Según Salazar [6], en su artículo Teoría Administrativa, el nacimiento de estas teorías, se ubica en los años cuarenta del siglo XX, con el surgimiento de la estrategia y de los procesos de planeación. La conversión de este pensamiento, en una disciplina que podría aportar al desarrollo de los seres humanos desde una perspectiva de las ciencias administrativas, se convirtió en tema central de los documentos y escritos que contextualizaron y sustentan en la actualidad el desarrollo de la gestión administrativa.

En este lapso, evolucionaron las teorías del mercadeo, la producción y la optimización de los recursos, que moldearon las teorías clásicas y se dio importancia a un modelo de organización que condujera a la generación de riqueza tendiente a la satisfacción de los deseos de los dueños de los medios de producción. A este punto se puede llegar, con la interpretación del pensamiento de Peter Drucker, Harold Koontz y William Ouchi, como los autores más representativos al abordar la caracterización de la gestión administrativa del siglo XX.

Peter Drucker, inicia proponiendo la creación de un escenario que permita la convergencia hacia un nuevo orden social, expone sus razones sobre las

causas del fascismo,* y analiza las fallas de las instituciones establecidas, al plantear la necesidad de reorientar la política económica a nivel internacional, que dé origen a una economía de mercado; para esto, caracteriza la función gerencial como la esencia de los negocios que posibilita la conversión de los recursos aportantes a la solución de las necesidades de los seres humanos.

Según Drucker, se debe promulgar la investigación en torno a la defensa de la propiedad privada individual, vista desde las posibilidades que tienen los agentes económicos, para la creación de grandes organizaciones que converjan a la consolidación de una sociedad industrializada, donde predominen las grandes empresas, el poderío de los administradores y la automatización, que conduzca a la disminución de riesgo del monopolio. [7]

Otro aspecto planteado por este autor es la descentralización, al adoptar un modelo que busca la participación de los trabajadores en proyectos segmentados que persiguen un propósito común, al favorecer los intereses de los propietarios; por tal motivo, considera la descentralización como la posibilidad de crear pequeños grupos de gente motivada por el reconocimiento de su aporte en torno al logro de mejores rendimientos.

La obra de Drucker está orientada hacia la productividad a partir del uso eficiente de los recursos, al enfatizar que la dirección se debe ejercer desde la gerencia, y la consideró como "elemento vivificante de las organizaciones que hacen que los negocios se dinamicen. Sin la acción de la gerencia, los recursos siguen siendo recursos y no se convierten en producción." [7]; de esta manera, obliga al ejecutivo a ser eficiente, pero esa efectividad puede ser aprendida en la medida en que se adquiere experiencia, es decir, que la efectividad puede ser un conjunto de hábitos, una suma de acciones repetidas que terminan interiorizándose en su forma de ser.

Se evidencia la forma como Drucker se fue involucrando en el análisis de cada uno de los temas que competen a la administración, al evocar su futuro y ubicarla en el campo del conocimiento

*Entendiéndose el fascismo como la imposición de la voluntad de los dueños de los medios de producción

científico, a partir del uso de modelos específicos que permitían su desarrollo y el logro de beneficios comunes, a lo que llamó “sistema de planeación” sobre la base de los resultados que se pensarán alcanzar.

Igualmente, plantea como uno de los procesos fundamentales en el logro de los propósitos de los dueños, la administración por objetivos y la orienta, hacia un sistema de planeación y evaluación en la cual se establecen metas específicas para cada empleado, con base en los resultados. Es decir, este enfoque permite precisar la necesidad de poner por encima de las personas, los objetivos de la compañía, donde su logro, depende de la forma de dirección y se busca la mayor productividad posible, al considerar a los trabajadores como un recurso más de la organización.

Al afirmar que el proceso de gestión debe convertir a los recursos materiales y humanos en empresas productivas, iguala al ser humano con un recurso del proceso productivo que necesita ser conducido a lograr propósitos que permiten el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, Drucker parece estar en contravía de las teorías humanistas que colocan al ser humano como el centro de la gestión, con aportes significativos desde lo intelectual o desde su conocimiento, al logro de objetivos concertados en los diferentes niveles de la organización.

Harold Koontz, profesor universitario, presidente y director de consejos de compañías, relaciona la caracterización de las diferentes funciones que estructuran a la Administración con el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan metas con eficiencia. Para esto, concibe a la administración como las integraciones de ciencia, teoría y práctica, enfocadas hacia la responsabilidad social y la ética. [8]

Con base en estos pilares, diserta sobre la planeación y el logro de objetivos bien concebidos para cada una de las áreas que conforman las organizaciones, y se convierte en uno de los teóricos más influyentes de la administración por objetivos; plantea las premisas de la planeación y las estrategias, como mecanismos para el logro de propósitos, propone la autoridad en línea y la descentralización como parte de un proceso de organización efectiva para la generación de cultura

organizacional. Su pensamiento tiende a basarse en la generación de rentabilidad a partir de la funcionalidad sistemática de cada una de las áreas de la empresa.

De igual forma, aborda temas como la Administración, selección de recursos humanos, evaluación del desempeño, estrategia de carrera, desarrollo del gerente y de la organización, motivación, liderazgo, control, tecnología y la importancia de la información, la productividad y finalmente, orienta su teoría hacia una Administración globalizada. Se puede apreciar que Koontz, aborda diversos temas relacionados con la Administración, es así como identifica premisas ya tratadas por otros autores.

William Ouchi, promulga la teoría Z, en la cual aborda temas relacionados con el papel del ser humano en la empresa; las que clasifica en tres tipos: tipo A, que asimiló a las empresas norteamericanas, las del tipo J, que asimiló a las firmas japonesas y las que se identifican con las características de la teoría Z, que gestan lo que él denomina una nueva cultura, la cultura Z. La cultura Z enfatiza en elementos de corte humanista y poco aplicados en las empresas de occidente de la época, se relaciona más con características comunes a las compañías japonesas. [9]

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas; pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma colectiva de decisiones, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial; se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la que la compañía se encuentre comprometida con su gente. [9]

Con esta teoría, Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que le permita autosuperarse para su propio bien y el de la empresa. Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi: confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. [9]

En conclusión, esta teoría se puede resumir en trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida, como características que generan las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

Se aprecia en este autor, un carácter más humanista que el de Drucker y Koontz, sin embargo, su teoría también orienta acciones que buscan la satisfacción de los dueños de los medios de producción a partir de estrategias de motivación de los trabajadores, que se identifican con el desarrollo del capitalismo financiero.

2.3 Escuela de Relaciones Humanas

La Teoría de la Organización de la Escuela de las Relaciones Humanas, surgió como reacción a la concepción unilateral propia de la dirección científica, según la cual el comportamiento humano en las organizaciones se explica mediante las motivaciones de base económica.

Esta escuela otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración y postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología. [10]

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del empleado a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, y se basa en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo.

Esta corriente es importante, no sólo por presentar un modelo prescriptivo, sino por su soporte analítico o descriptivo. Sus análisis dejan de lado los elementos normativos y centran su interés en la denominada organización informal. En ésta, convergen diversas fuerzas y actores: individuos, grupos y líderes informales, los cuales poseen su propia estructura, valores, intereses y objetivos. La combinación sinérgica de estos sujetos y posturas junto con los elementos normativos y los objetivos explícitos de la organización, son los que definen la actuación organizativa [11]. Diversas escuelas administrativas se basan en esta corriente. A continuación se presentan los aportes más sobresalientes:

La experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo, demostró empíricamente cómo el

hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano. [12]

Los estudios de Hawthorne han dado a conocer que en el interior de la organización formal de la empresa actúan grupos informales de trabajo y cuyo buen funcionamiento es sinónimo de satisfacción y productividad. Como consecuencia, se desarrolla una política de personal, que pone su atención no sólo a los incentivos económicos y condiciones físicas y fisiológicas, sino en el clima laboral como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad. De esta manera, se entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, y le concede mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

Se considera que el reconocimiento que se le da a las personas, ser escuchados, formar parte de un grupo de trabajo, la solidaridad y la cohesión, son factores más motivadores que los económicos y son de suma importancia para el desempeño del individuo en su labor.

Si para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos y racionalizar la producción para incrementarla, para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto, una nueva oportunidad para alcanzar progresos y se esforzó en aumentar y humanizar la productividad. Así se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional. [13]

Abraham Maslow planteó en su libro "Motivation and Personality", el concepto de jerarquía de necesidades, que fundamenta en gran parte el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ellas. [14]

El aspecto principal de su teoría se refiere a las fuerzas positivas de los seres humanos, a los temores que éstos llevan inmersos y a la

satisfacción de los cinco tipos de necesidades básicas.

Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía: en tanto que la primera necesidad básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser cubierta pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior, hayan sido satisfechas. Por lo tanto, para lograr la motivación de los empleados, será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. La jerarquía de Maslow incluye cuatro tipos de necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales se deberán satisfacer en el siguiente orden: Fisiológicas, seguridad, afiliación y estima, reconocimiento y autorrealización.

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores: higiénicos y motivadores, para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo. Para este autor, los principales factores higiénicos son: los salarios, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los reglamentos internos, entre otros. Herzberg afirmó que cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados. [15]

Los factores motivacionales o intrínsecos están bajo el control del individuo, ya que se relacionan con lo que él hace y desempeña. Estos factores involucran sentimientos referidos al crecimiento individual, el reconocimiento profesional y a las necesidades de autorrealización.

Rensis Likert [16] propuso dos tipos distintos de supervisión en el interior de las organizaciones: supervisión orientada al trabajo, que es el tipo de supervisión taylorista que tiende a fragmentarlo minuciosamente, a seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas y a presionarlas rigurosamente para conseguir los niveles de producción deseados; y la supervisión orientada hacia los miembros de la organización, la cual tiende a preocuparse por los aspectos humanos, da mayor énfasis al ser humano que al trabajo y se preocupa más por los objetivos finales que por los medios usados para obtenerlos. La importancia de este análisis reside en el convencimiento de que el

elemento con más trascendencia en el desarrollo organizativo es el tipo de liderazgo.

Douglas A. McGregor, criticó la visión negativa y unilateral sobre las personas (la teoría X) propia de la perspectiva clásica de la organización, básicamente de la dirección científica. Para este autor, la experiencia y el aprendizaje del hombre son elementos importantes para ir encontrando nuevos procedimientos adaptables a las nuevas situaciones [17]. Para ello, propuso una teoría (la teoría Y) que contemple la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Se trata de reducir el conflicto mediante la fijación de objetivos y mecanismos de trabajo consensuados o compartidos. Todo ello, utilizando al máximo las posibilidades que ofrece la teoría de las necesidades crecientes, elaborada por Maslow.

La Teoría Y supone que al ser humano le agrada el trabajo, que las estructuras organizacionales han propiciado la pasividad de los trabajadores y que la responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización se encuentran latentes en todo ser humano.

Adicionalmente, esta teoría considera que es responsabilidad de la administración, desarrollar las potencialidades de los trabajadores, por lo tanto, deberá establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos, mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor consideró que su teoría es la más adecuada. Sin embargo, es importante considerar que ambas teorías son válidas, dependiendo del grado de madurez emocional de las personas que integran la empresa y de las circunstancias específicas de cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común, su experiencia y conocimientos para aplicar la teoría más adecuada y/o combinarlas.

Chris Argyris manifestó que el individuo, al intentar satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, con sus medios y objetivos formales. Esta suele exigir a sus miembros un tipo de comportamiento que impide su autorrealización y autonomía. Circunstancia que genera en la actualidad un grave trastorno, toda vez que el hombre contemporáneo discurre la

mayor parte de su tiempo en ámbitos organizativos. [18]

Según él, todas las personas tienen un potencial, que si se desarrolla, las beneficia a ellas y a las organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo, la manera en que se administran las organizaciones impide desarrollar el potencial y la materialización de los beneficios. Para Argyris, las situaciones de trabajo son en diversas ocasiones, estrechas y con responsabilidades limitadas, lo que provoca falta de interés en el aprovechamiento de oportunidades para crecer. Por eso las personas crean rutinas defensivas, que protegen la situación e imposibilitan los cambios.

De sus investigaciones nacieron dos conceptos claves: aprendizaje de un solo ciclo, en el cual las organizaciones son capaces de detectar y corregir sus errores con base en sus normas, políticas y objetivos y aprendizaje de doble ciclo, en el que las empresas además de detectar y corregir errores, cambian las normas, políticas y objetivos que los causaron.

2.4 Pensamiento Administrativo Sistémico

Este pensamiento se deriva de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Von Bertalanffy y que se extendió a todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la administración. [19]

Sistema se define como un conjunto de elementos interconectados para formar un todo, el cual presenta propiedades y características propias que no se encuentran en los elementos aislados.

Taylor, Fayor y Weber, utilizaron el modelo racional, es decir, enfocaron la organización dentro de una perspectiva de modelo cerrado. Dentro del pensamiento administrativo sistémico se considera la organización empresarial como un sistema abierto, porque mantiene una interacción dinámica con su ambiente, es decir, con los clientes, los proveedores, los competidores, los sindicatos, los entes gubernamentales y con la comunidad en general. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de este. Es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí que trabajan en armonía unas con otras, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización y los de sus participantes.

Dentro de este enfoque sobresale el modelo de Katz y Kahn, desarrollado mediante la aplicación de

la teoría de sistemas y de la teoría de las organizaciones. Estos consideraron las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, propusieron que las empresas se liberen de las restricciones de los enfoques tradicionales y utilicen la teoría general de sistemas. [20]

El modelo de Tavistock concibe la organización como un sistema sociotécnico, es decir, que además de considerarse un sistema abierto, las empresas son un sistema estructurado sobre dos subsistemas: *el técnico*, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, los equipos utilizados; es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. El subsistema *social*, que comprende los individuos, las características físicas y psicológicas, las relaciones sociales; es el que transforma la eficiencia potencial en eficiencia real. [21]

Por ser el concepto de sistema complejo, su aplicación práctica aún resulta incipiente dentro de las organizaciones. Sin embargo, no se puede desconocer que esta teoría amplía la visión de los problemas organizacionales y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la Organización.

2.5 Pensamiento Administrativo de la Escuela de Montreal

El pensamiento administrativo de esta escuela tuvo sus orígenes en Francia, en la década de los sesenta, con Maurice Dufour como pionero; pero fue llevado a Canadá por Alain Chanlat, alumno y seguidor de sus ideas, quien lideró el proceso con algunos investigadores en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de Montreal, en el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, que enfatiza en la visión de ser humano que la inspira y en su desarrollo; y en la búsqueda de contrarrestar la hegemonía de los valores económicos.

Este pensamiento es conocido como la perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión., la cual es hoy en día reconocida como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo; varios autores se refieren a ella como una apertura a repensar radicalmente la administración, como un llamado a realizar la administración con rostro humano, como una corriente dentro del pensamiento administrativo de nuevo tipo. [22]

Según Dufour y Chanlat, la temática abordada en esta perspectiva debería contribuir a esclarecer todo debate acerca del futuro de las sociedades, del problema de la relación del hombre con él mismo y con su medio ambiente, y a responder las preguntas: ¿el hombre se comporta de manera tal que pueda garantizar la supervivencia de su especie?, ¿hace lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano? [22]

A continuación se abordará el pensamiento expresado por los principales investigadores que han trabajado este tema: Alain Chanlat, Jean Francois Chanlat, Renée Bédard y Omar Aktouf.

Alain Chanlat cuestiona la aceptación general de que la Gestión es parte integral de toda la vida en sociedad y existe desde los inicios de la humanidad; es por ello que cita a Marshal Sahlins que presenta estudios sobre los grupos de cazadores- recolectores contemporáneos, que ayudan a hacerse una idea de las prácticas, valores y principios que caracterizaban las primeras comunidades humanas [23].

El autor expresa que estas formas organizativas no siempre se presentaron y que posteriormente surgieron la agricultura, la domesticación de animales y el florecimiento de la metalurgia y se hizo posible la sedentarización y aparición de las ciudades de monarquías e imperios centralizados que debieron resolver los problemas administrativos en vastas zonas geográficas; todo esto conllevó al desarrollo de sistemas administrativos, al respecto el autor menciona:

“La necesidad de poner en marcha normas uniformes para lograr que vivan juntos grupos humanos, generalmente numerosos y dispersos, la realización de trabajos de infraestructura destinados a la defensa, al transporte, al almacenamiento de mercancías y a la construcción de monumentos a la gloria de soberanos y dioses contribuyeron, en todas partes donde ese fenómeno se produjo, al desarrollo de sistemas administrativos elaborados y a la constitución de conjuntos de personas dedicados especialmente a la realización de estas tareas” [23]

Desde que el éxito en lo económico comenzó a depender en gran parte del establecimiento de los costos, para fijar un precio de venta que permitiese un beneficio y cuando la contabilidad de caja no respondía a la exigencia de la nueva economía, surgió en Italia la partida doble, que introdujo una revolución en las prácticas administrativas y permitió el desarrollo de la economía de mercado. Desde entonces, la economía se mueve por la lógica del mercado, la ideología dominante en los medios administrativos, donde prevalece la racionalidad económica en la búsqueda de la optimización de recursos.

En su artículo *Arqueología de la Gestión*, Chanlat concluye que la Gestión es un tema de interés reciente, que apareció y se desarrolló como respuesta a las necesidades de las ciudades y los estados cuyas políticas se desarrollaban con base en la centralización. La Gestión se ha nutrido de métodos asociados a la emergencia y al desarrollo de la empresa privada, con su lógica de mercado.

Estos cambios han influido para que la administración de las cosas sea más compleja; Sin embargo, al combinar la gestión, con la lógica de mercado, la ciencia y la tecnología, en donde el ser humano debe ser incluido, se puede lograr un equilibrio entre la administración de los recursos y el gobierno de las personas.

La gestión administrativa se debe adaptar a las condiciones que se han estructurado con base en el saber y en la economía del conocimiento, en donde el individuo desempeña un papel preponderante. El surgimiento de esta nueva sociedad significa, que las preocupaciones humanistas deberán ser integradas en las prácticas cotidianas de la gestión.

Jean-Francois Chanlat, resalta en las organizaciones dos aspectos principales; el primero que abarca toda la estructura física, el capital y el ser humano considerado como un recurso y el segundo, el mundo de lo simbólico, es decir, los juegos, las imágenes y las representaciones tanto individuales como colectivas.

Jean Francois Chanlat denuncia:

“En un mundo esencialmente dominado por la razón instrumental y por las categorías económicas, lo más común es que los hombres y las mujeres que pueblan

las organizaciones sean consideradas ante todo como recursos, esto es, como cantidades materiales cuyo rendimiento debe ser igualmente satisfactorio que el de la herramienta, la maquinaria y las materias primas. Así asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas en las organizaciones se convierten poco a poco en objetos” [24]

De acuerdo con lo anterior, el autor afirma que las organizaciones olvidan esta doble condición del ser humano, su naturaleza genérica y a la vez singular, en donde confluyen el uso de la palabra, la vida afectiva, su carácter reflexivo y su producción simbólica. Todas las anteriores consideraciones indican claramente que el ser humano no se puede analizar como un objeto cualquiera, porque este es a la vez objeto y sujeto dentro de las ciencias humanas.

Chanlat sostiene que el reconocimiento de estas dimensiones olvidadas en la organización, da origen a una Antropología de la Organización, en la cual se distinguen cinco planos: el individuo, la influencia recíproca, la organización, la sociedad y el mundo. [24]

El individuo como ser complejo, que desde su triple condición: biológico, psicológico y social, interviene en las organizaciones; La influencia recíproca relacionada con la interacción que generan los seres humanos entre sí.

La organización, como el marco social de referencia en donde se insertan los fenómenos humanos y esto conlleva a tensiones, conflictos, incertidumbre y ambigüedad. La sociedad abarca todos los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales, situados en un ámbito de espacio-temporal dado. La influencia recíproca de todas estas variables será lo que determine en gran medida la posición que va a ocupar en el sistema mundial.

Todos estos planos son a su vez complejos e interdependientes, e incluyen lo individual y lo colectivo, lo social y lo mundial y convergen en la organización en donde necesariamente están insertos los fenómenos humanos.

Renée Bédard, cuestiona la disección centrada en conocimientos formales o en el saber hacer, y propone tomar en consideración cuatro

dimensiones filosóficas fundamentales que definen la esencia de la gestión humana empresarial. [25]

Propone un esquema que comprende entonces cuatro partes: el ser, los valores, los conocimientos y finalmente, el saber-hacer. Es crucial que se establezcan relaciones armoniosas entre estas cuatro partes que la filosofía denomina como la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología, de manera que converjan hacia un efecto de conjuntos, una coherencia interna, una unidad.

Bédard define estas cuatro dimensiones de la siguiente manera [25]:

La ontología, que identifica los rasgos esenciales del ser, y las características propias de la realidad o de la actividad, las cuales diferencian de los atributos accidentales o contingentes. Así, lo ontológico de un ser humano encuentra sus fundamentos en la familia, la formación, la educación y la influencia social, al igual que en su “oficio”. Lo ontológico de una empresa, institución u organización, se reconoce en las actividades que contribuyen a su razón de ser.

La axiología, designa la ciencia y la teoría de los valores que sostienen las conductas y las prácticas concretas. Considera que la axiología a menudo es asimilada a la ética o la moral y que engloba los preceptos que gobiernan la actividad humana bajo todas sus formas.

La epistemología, remite a todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas -saberes formales, conocimientos empíricos, la intuición, entre otros. El autor afirma que los problemas metodológicos han ejercido una enorme fascinación que se vuelve peligrosa, al punto que acaparan hoy lo esencial de la formación en detrimento del saber-hacer, del juicio y del acto creador. Considera que para el dirigente actual, la inteligencia práctica, la prudencia y el discernimiento son cualidades más fundamentales para actuar que la posesión de conocimientos en gestión exactos, universales y verificables.

La praxeología, (del griego praxis que significa acción) difiere, en sentido estricto, de la actividad intelectual o conocimiento, y de la actividad laboriosa, es decir, la producción y la fabricación. Bédard considera que la praxeología es el lugar del actuar humano, que incluye la decisión, las

habilidades y el saber-hacer. Comprende en un sentido amplio, la creación, la producción y la fabricación de bienes y servicios necesarios para la conservación y el desarrollo de la sociedad, las herramientas, la tecnología, los procedimientos y las técnicas ligadas a la industria humana”.

Estos cuatro fundamentos, que para Bédard definen la gestión humana, exaltan el papel que juegan estas dimensiones del ser y los valores, la calidad de los resultados obtenidos y el placer que los hombres de oficio experimentan en el ejercicio diario de sus actividades.

Bédard considera que el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio. En su artículo: “La Administración, una cuestión de palabra” hace referencia a que “Mientras la teoría administrativa siga tratando todos los problemas en la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma suprema de la empresa, permanecerá incapaz de resolver correctamente el problema de las relaciones humanas.” [26]

La ideología gerencial y los valores que transmite, la lengua de la administración misma, las jergas especializadas y la estructura burocrática, son los principales obstáculos que tiene el diálogo dentro de las organizaciones, condición fundamental para lograr una gestión eficaz.

Omar Aktouf, hace inicialmente un recorrido histórico y evolutivo del pensamiento administrativo desde los mismos orígenes del ser humano, pasando por las organizaciones políticas y sociales de las civilizaciones antiguas y resalta la importancia que ha tenido la organización militar en la sustentación de principios y fundamentos teóricos, que posteriormente dieron origen a algunas de esas teorías.

Identifica a Sócrates y a Platón como ideólogos de la división del trabajo y la creación de puntos comunes entre la administración de lo público y de lo privado. Posteriormente, en la época medieval, resalta la influencia del autoritarismo en el desarrollo y el control de la propiedad privada a partir del surgimiento del feudalismo y del comercio marítimo, cuando se fortalece el concepto de dinero a partir del intercambio de mercancías. Estos elementos que se fueron recogiendo a través del

tiempo, dieron bases para la constitución de las organizaciones y al desarrollo industrial del siglo XIX y su posterior modernización durante el siglo XX, cuando el capitalismo y la propiedad privada llegaron a sus máximas expresiones, tanto en Europa como en Norteamérica y el resto del mundo. [27]

En este recorrido histórico, se identifican términos que se convirtieron en determinantes de la generación de riqueza, a partir de conceptos como la optimización de los recursos y la generación de valor económico en las organizaciones, concepto que igualmente evolucionó en el tiempo hasta proyectarse como la interacción de recursos que son utilizados y controlados para satisfacer las ambiciones de los dueños de los medios de producción.

El Argelino, plantea lo que él denomina, “abusos de verdades iniciales”, y ve a las empresas como centros de propiedad privada, a partir de sofismas que a través del tiempo se convirtieron en normas de la teoría administrativa, representadas en la máxima expresión de la propiedad privada, que surgió después del siglo XV. Para este autor, la propiedad privada genera poder y debe ser reemplazada por un modelo de propiedad colectiva, donde los factores de producción, tierra, trabajo y capital, recuperen su función de desarrollo social. [28]

La generación de riqueza, como consecuencia de la optimización de recursos y la acumulación de capital, es otro de los aspectos contrarios al pensamiento de Aktouf, que se convierte en uno de los fundamentos de existencia de las organizaciones, al desconocer otros valores que conducen a la generación de valor social o de bienestar de los seres humanos. En este sentido, se puede afirmar que el modelo occidental privilegia la creación y el desarrollo de las organizaciones y relega al ser humano, pues éste deja de ser el centro del desarrollo social, como lo fue en organizaciones políticas y sociales de épocas anteriores, para convertirse en parte de una organización que lo considera como un factor de producción más.

Para Aktouf, al ser humano en la actualidad se le relaciona muy directamente con el desarrollo tecnológico y lo convierte en un factor más que contribuye con la innovación y la generación de tecnologías, que actúan como herramientas para la

concentración de la riqueza, aspecto característico de los modelos neoliberales que enmarcan el desarrollo empresarial actual, en detrimento de la calidad de vida de la gran mayoría de las personas que se han venido calificando como clase trabajadora.

En contraposición, el autor propone la necesidad de replantear la teoría administrativa, a partir de la humanización del trabajo, donde se promueva la igualdad entre los deberes y derechos de las personas que estén inmersas en un proceso de producción, rechaza la aplicación de dogmas que han servido de base a través de los tiempos para crear la teoría administrativas y generar una nueva cultura a partir de los principios de equidad, igualdad y desarrollo conjunto de los trabajadores. [28]

3. CONCLUSIONES

Las distintas escuelas de pensamiento administrativo reflejan una tendencia por mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo y la productividad laboral; dan mayor importancia a este último factor; se observa una búsqueda obsesiva de rendimiento y productividad que entroniza la variable económica como la de mayor valor en la relación hombre-trabajo. Esto ha implicado la generación de pobreza, negación de libertades y por tanto un mayor nivel de insatisfacción. No se relaciona la pobreza, en su sentido tradicional mercantilista, basada en el poder adquisitivo de las personas exclusivamente, sino como la concibe Max Neef en su propuesta de Desarrollo a Escala Humana, donde plantea que en la humanidad existen múltiples pobreza y que "cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana" [29]

En relación con el concepto de libertad, entendido como la posibilidad que tiene cada persona de expandir las libertades reales de que disfruta, al respecto Amartya Sen, considera que el incremento de la opulencia mundial ha generado, el incremento de negaciones de libertades a los individuos [30].

Después de revisar las distintas teorías administrativas, queda la sensación de que las organizaciones están por encima de las personas; que éstas son más importantes que los seres

humanos. En el mundo de la academia, lo anterior se ha vuelto inaceptable y se comienza a abrir un horizonte en el cual el pensamiento humanista se presenta, ya no como posibilidad marginal, sino que se constituye en categoría central en los estudios sobre administración, gestión humana, gerencia, teoría organizacional, sociología y psicología del trabajo.

Los teóricos de este pensamiento, se niegan a concebir la Administración en abstracto y al empleado como un recurso más entre el capital, las máquinas y las edificaciones; su mirada entonces, es más humanista porque considera al sujeto como constructor de su propia realidad, con motivaciones, valores y culturas propias y no como un sujeto pasivo inmerso en una realidad que lo absorbe y lo esclaviza.

Los autores del presente artículo coinciden con el pensamiento de la Escuela de Montreal, no sólo por la consistencia de su cuerpo teórico, la actualidad de sus análisis y la visión de ser humano que la inspira, sino también porque como escuela, toma cada día mayor fuerza en la búsqueda de caminos para la gestión humana.

Una de las principales dificultades que ha enfrentado la administración, es que el hombre se ha separado de su propia esencia, lo cual se demuestra con la inclinación por todo aquello que signifique maximización de la utilidad o incremento de la rentabilidad [31]. Se reconoce que la sostenibilidad económica es una variable importante, lo que se critica es que se dejen de lado las razones culturales y humanas, que son las que fortalecen el tejido social.

Como docentes universitarios, se debe propender para que en el mundo empresarial y de los negocios, se rescate el valor del ser humano, que se deje de privilegiar lo meramente técnico, el hacer y el trato al ser humano como un recurso más; ampliando la visión por el rescate del ser desde su individualidad, porque cada empleado lleva consigo un acervo cultural, una experiencia propia, y por lo tanto, no puede ser sometido a principios rígidos cuya motivación exclusiva sea el incremento de la productividad y rentabilidad financiera para los dueños del capital.

Todo lo anterior pierde sentido, si se queda en el plano teórico; para el caso de Colombia las teorías administrativas de la Escuela de Montreal se han

estudiado a nivel de maestrías en algunas Universidades, pero desde los pregrados, se continúa enseñando la teoría tradicional, los cursos y los planes de estudio para las asignaturas relacionadas con la práctica administrativa se estructuran en su mayoría sin consultar el contexto socioeconómico. Lo anterior genera los siguientes interrogantes, que pueden ser punto de partida para futuras investigaciones.

¿El enfoque humanista de la Escuela de Montreal, se ha entronizado como novedad teórica en las Universidades Colombianas, pero se debe determinar cómo se ha trasladado éste a la realidad del sector empresarial por parte de sus estudiantes y egresados?

¿En qué medida la Escuela Humanista de Montreal ha generado transformaciones en la sociedad latinoamericana?

¿De qué forma este tipo de Teoría ha permeado a las Organizaciones?

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Chanlat, J. Ciencias Sociales y Administración. Medellín: Universidad EAFIT. 2002.

[2] Taylor, F. Principios de la Administración Científica, México: Herrero Hermanos. 1997.

[3] Fayol, H. La Administración industrial y General. México: Herrero Hermanos. 1969. Traducido por A. Garzón del Camino. 1997

[4] Kast F y Rosenzweig J. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias (2 ed.) México: McGraw-Hill. 1992.

[5] Perrow, Ch. Análisis de la Organización – Aspecto Sociológico. (2. ed.) México: Continental SA. 1982.

[6] Salazar, R. Mr. Management: la obra de Peter F. Drucker. Lima: Universidad de Lima. 2003.

[7] Drucker, F. La gerencia. (3ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo. 1978.

[8] Koontz, H. Curso de Administración Moderna, (2ª ed). Madrid: McGraw-Hill. 1968

[9] Ouchi, W. Teoría Z, Cali: Carvaja. 1970.

[10] Munch, L. "Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor". México: Prentice Hall. 2007.

[11] Ramió, C. Teoría de la Organización y Administración Pública. Madrid: Tecnos-UPF. 1999.

[12] Mayo, E. "The Social Problems of an Industrial Civilization". Cambridge: Harvard University. 1946

[13] Davis, K. y Newstrom, J. "Comportamiento Humano en el trabajo". (10. Ed) México: McGraw-Hill. 1999.

[14] Maslow, A.H. "Motivación y Personalidad". Barcelona: Sagitario. 1975.

[15] Herzberg, F. "Work of the Nature of Man". Cleveland: The World Publishing Company. 1959.

[16] Likert, R. "New Patterns of Management". New York: McGraw-Hill. 1961.

[17] McGregor, D.M. "The Human Side of Enterprise", en Management Review, American Management Association. 1960.

[18] Argyris, C. "Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual". New York: Harper & Brothers. 1957.

[19] Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw Hill. 1998.

[20] Katz, D. y Khan R. Psicología social de las organizaciones. Sao Paulo: Atlas. 1970.

[21] Miller, E. y Rice, A. "Systems of Organization, the Control of Task and Sentient Boundaries". Londres: Tavistock. 1967.

[22] Gonzalez, L. (2007). "Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral". revista eleuthera. Vol. 1, 42-63, 2007.

[23] Chanlat, A. Gestiones y humanismo, una arqueología de la Gestión, 24 (55), 35-52, 2003.

[24] Chanlat, J. Hacia una antropología de la organización. Gestión y Política Pública, 3(2), 317-364, 1994.

[25] Bédard, R. "En el Corazón del Oficio de Dirigente: el ser y los valores". Cuadernos de Administración, No. 23. Cali: Facultad de Administración, Universidad del Valle. 1996.

[26] Bédard, R. "La administración una cuestión de palabra". Revista Tecnología Administrativa, 1997.

[27] Monroy, S. Enfoques y concepto de una Administración renovada, el Aporte de Aktouf, Innovar, 134-137, 2005.

[28] Aktouf, O. La administración: entre tradición y renovación. (2 ed). Cali: Universidad del Valle, 1998.

[29] Max Neef, M. "Desarrollo a Escala Humana". Development dialogue, Número Especial Suecia: fundación Dag Hammerkskjold. 1986.

[30] Sen, "El desarrollo como libertad". Barcelona: Planeta. 2000.

[31] Orrego, C. "La dimensión Humana del Emprendimiento". Revista Ciencias Estratégicas. Vol 16 – No 20, Medellín, 225 -235, 200.