

## **LOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACION**

Arq. y M.A. José Luis Pariente F.

**Sociotam. Vol III, Núm.2 (1993). Cd. Victoria, Tam: UAT-UNAM**

*He sido un testarudo, he perseguido un simulacro de orden, cuando debía saber muy bien que no existe orden en el universo.*

***Umberto Eco. El Nombre de la Rosa***

### **Resumen**

Los supuestos acerca de la naturaleza humana y el trabajo han condicionado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones desde los albores de la civilización, si bien sólo desde principios del presente siglo se empezaron a estudiar en forma sistemática y documentada.

Este conjunto de modelos o paradigmas, sin embargo, ha evolucionado en forma acelerada en las últimas décadas, por lo que en este artículo se presenta una síntesis de su desarrollo y situación presente, así como algunas conclusiones preliminares que puedan alertar a los administradores acerca de las bondades de los mismos y, lo que es aún más importante, de los riesgos que la aplicación indiscriminada de cualquiera de ellos puede ocasionar en nuestras organizaciones actuales.

### **Introducción**

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio al cliente, para los estudiosos de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

En el extremo opuesto, sin embargo, también es necesario insistir en los riesgos que conlleva la calca en nuestro entorno mexicano, por simple moda o una inocente creencia en sus bondades inherentes, de modelos desarrollados en ambientes culturales e ideológicos distantes, o que bajo el disfraz de un falso humanismo son en el fondo más rígidos y explotadores del ser humano que los anteriores. Tan peligroso es lo primero como lo segundo.

Solo el conocimiento basado en un estudio serio y fundamentado de los modelos que aquí reseñamos, así como de las condiciones particulares de cada organización, puede ofrecer una buena opción para discriminar, con mesura e inteligencia, la utilización de los más adecuados, y no caer en la trampa de los remedios universales o paternalistas, que tan nefastos resultados han provocado en las organizaciones privadas y públicas de nuestro país.

Realizar una síntesis sobre los diversos paradigmas que se han planteado para el estudio de las Organizaciones, es una tarea plagada de dificultades. La extensión del tema y sus múltiples complejidades no son más que dos de las muchas limitaciones a las que se enfrenta este esfuerzo.

El estudio se encuentra acotado, en principio, por las fronteras que establecen en nuestro medio las restricciones bibliográficas que, en casi la totalidad de los casos, se reducen a textos provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica, y que imponen su muy particular conocimiento y praxis. Derivado de lo anterior, y de los raquítricos esfuerzos que en el país se llevan a cabo por producir estudios adecuados a nuestra mexicana realidad, la literatura administrativa disponible contempla el enfoque centrado en la empresa privada exclusivamente, por lo que disciplinas como la Administración Pública han venido desarrollando un enfoque un tanto marginal a las teorías que aquí se presentan, lo que no significa, en nuestra opinión, que no puedan ser incorporadas a un cuerpo general de conocimientos, en especial a los postulados sostenidos por la moderna Teoría de las Organizaciones.

Los enfoques analizados, si bien son abundantes en número, presentan las más de las veces repeticiones excesivas de autores, títulos y puntos de vista, sin que lo anterior implique, necesariamente, variaciones significativas en los contenidos. Por otro lado, abundan todos ellos en afirmaciones y postulados diversos, pero carecen en la mayoría de los casos de pruebas y demostraciones convincentes.

Hemos optado, con base en todo lo anterior, por seleccionar sólo esquemas que se han convertido en "clásicos" de la Administración, o las más modernas corrientes que cuentan ya con un contenido teórico de peso suficiente como para poder garantizar aportaciones significativas al conocimiento y práctica de la disciplina.

Dada la brevedad del presente documento no se analizan los trabajos de los denominados "sátiros de la organización" (Jay, Peter, Parkinson, etc.) o de algunas propuestas como las de la corriente empírica (Druker, Sloan, Dale, etc.) y de los enfoques socioanalíticos (Berne, Harris, etc.), por considerar que de una forma u otra se incluyen o derivan de los modelos analizados.

Tampoco se contemplan aquellas otras que, en algunos casos extremos, pertenecen a lo que hemos denominado "chatarra administrativa": textos refritos o éxitos pasajeros de librería que no aportan ningún avance serio y fundamentado al cuerpo de conocimientos ya existentes.

### **Los criterios de clasificación**

La utilización de paradigmas para el estudio de las organizaciones no es nada nuevo, aunque si lo sea el concepto en sí.' Los paradigmas acerca de la naturaleza de los seres humanos y de su comportamiento en el trabajo, como el resto de los modelos, tienen las ventajas -y las limitaciones- de poder establecer fronteras o restricciones en torno al objeto de estudio, para tratar de explicar cómo resolver con éxito los problemas que se presenten dentro de dichos límites.

En uno de los mejores trabajos realizados sobre los paradigmas de la administración, su autor, Bernardo Kliksberg, apunta atinadamente que el primer problema a enfrentar al analizar las diferentes escuelas o teorías organizacionales, es el de definir un criterio clasificatorio para las mismas . El autor analiza en su texto algunas de las clasificaciones que conocidos tratadistas han postulado para tratar de agrupar los diferentes criterios y facilitar el análisis administrativo.

Comienza por Urwick, quien ya en 1933, en su libro *Management of Tomorrow*, afirma que la investigación ha seguido tres líneas principales, a saber:

- El Ciencias de la dirección y su aplicación a un problema específico de ella.
- La dirección de la fábrica, con miras a la obtención de mayor productividad.
- La investigación de la fábrica por personal ajeno a ella, mediante la asociación a organismos profesionales.

Si bien Urwick establece ya una clasificación primaria, el criterio utilizado no está definido de manera explícita y los resultados, en algunos casos, se prestan a confusiones.

En 1962, Harold Koontz, en un famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, propuso la siguiente clasificación de las escuelas administrativas:3

- La escuela del proceso de administración .
- La escuela empírica.
- La escuela del comportamiento humano.

- La escuela del sistema social.
- La escuela de la teoría de la decisión.
- La escuela Matemática.

Koontz, al igual que Urwick, tampoco define algún tipo de criterio clasificatorio.

Sin embargo, ya desde el año de 1958, March y Simon habían propuesto una clasificación diferente, basada en un criterio que utilizaba como base el origen de la literatura sobre las diferentes teorías . Así, los autores proponían la siguiente división de escuelas:

- Ejecutivos de empresas que relatan sus experiencias; que podríamos equiparar a la escuela empírica de Koontz.
- El Autores del movimiento de la dirección científica; es decir: Taylor, Fayol y sus seguidores.
- Sociólogos que se ocupan principalmente del problema de las burocracias, planteado por primera vez por Max Weber.
- Psicólogos sociales, centrados en los problemas de las motivaciones, actitudes, supervisión, liderazgo, etc.
- Científicos políticos, preocupados por el proceso de poder, los controles de la administración pública, etc.
- Economistas, que analizan a la empresa desde el punto de vista de la microeconomía.

Como resumen, y con base en los criterios anteriores, March y Simon proponen tres modelos o paradigmas del comportamiento humano en las organizaciones:

1. El modelo instrumental rígido, centrado en la tarea;
2. El modelo sociológico, más flexible, orientado hacia la persona; y
3. El modelo decisonal, orientado, como su nombre lo indica, hacia la toma de decisiones gerenciales.

Es interesante apuntar que ésta es una de las pocas clasificaciones que incluye a la administración pública, si bien la distingue como una disciplina con características plenamente diferenciadas de otro tipo de organizaciones.

En 1960, Pfiffner y Sherwoods resumieron los criterios de clasificación en dos grandes paradigmas que se han mantenido hasta la fecha, a pesar de que, en esa misma década, comenzaron a publicarse textos que propugnaban los nuevos enfoques de sistemas y contingentes.

Estos paradigmas presentan, según los autores, dos tendencias de tipo opuesto: una, mecánica y funcional; otra, orientada hacia la conducta humana.

Kliksberg concluye su estudio proponiendo una clasificación basada en los siguientes criterios:<sup>6</sup>

- Necesidades históricas a las que responden los diferentes autores.
- Sistema de valores.
- Nivel de análisis.
- Metodología científica utilizada.

Como resultado, el autor propone finalmente las tres orientaciones siguientes:

#### 1. Orientación tradicionalista

En ella incluye los trabajos de Taylor, Fayol y sus seguidores, así como los autores denominados neoclásicos, entre los que figura Urwick.

#### 2. Orientación sociológica

Incluye los trabajos de Mayo y los pioneros y seguidores de la escuela de "relaciones humanas", como Douglas Mc Gregor, aunque maneja la sociología industrial como un enfoque diferente dentro de esta misma escuela.

#### 3. Orientación hacia la creación de una Teoría de la Organización

En donde analiza en forma especial el problema de los objetivos de la organización.

Como complemento al trabajo de Kliksberg, es interesante observar que estudiosos del pasado esquema comunista, no obstante estar ubicados geográfica e ideológicamente fuera de la órbita del capitalismo que dio origen a estos modelos, siguieron esquemas muy similares a los expuestos hasta ahora. Gvishiani, por ejemplo, clasifica a las escuelas en los cinco grupos siguientes:

- Escuela de la Administración Científica.
- Escuela de las "relaciones humanas".
- Escuela "empírica".
- Escuela de los sistemas sociales.
- Escuela nueva de la ciencia de la Administración.

Esta última incluye los enfoques cuantitativos, de microeconomía y de sistemas.

## Los paradigmas integradores

Al inicio de la década de los setenta, el estudio de la administración se vio fuertemente influenciado por el enfoque de la teoría de los sistemas generales, postulada desde 1951 por Ludwig von Bertalanffy en el campo de las ciencias biológicas, aunque ya desde 1938, Chester I. Barnard había insistido en la influencia del entorno en la administración, sin bien al margen del enfoque general y científico de Bertalanffy.

En 1970, Sexton, en su libro sobre teorías de la organización," mantiene el mismo esquema que Kiiksberg; o sea, los enfoques clásicos, la escuela humanista y la moderna teoría de la organización. Ese mismo año, Kast y Rosenzweig publican un novedoso libro en donde proponen la aplicación del enfoque de sistemas para el análisis de las organizaciones y la administración.

En 1976 aparecen otras dos obras importantes, escritas por estudiosos partidarios de las nuevas teorías contingentes y de sistemas: Fred Luthans y Huse y Bowditch.<sup>14</sup> En estos textos los autores utilizan el enfoque de sistemas (Huse y Bowditch) y el de contingencias (Luthans), como salidas integradoras de la "jungla administrativa" a la que se refiriera Koontz en alguna ocasión para describir el estado de confusión en que habían caído los intentos clasificatorios sobre las escuelas, enfoques o teorías de la administración. Los esquemas empleados, reproducidos en los ANEXOS A y B del presente ensayo, son muy ilustrativos del estado de avance que en ese momento guardaban las corrientes administrativas y organizacionales.

La mayoría de los textos actuales de administración siguen conservando este esquema, que como ya se afirmó, contempla tres grandes paradigmas generales y una corriente integradora de los anteriores, dentro del enfoque de sistemas, a pesar de que, como afirmara Buckley en la introducción de su libro La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas:

*... la dificultad esencial reside en el hecho de que la teoría ahora predominante se ha construido según los modelos de sistemas mecánicos y orgánicos ( más exactamente organísmicos), elaborados en siglos anteriores, modelos absolutamente inadecuados para abordar el tipo de sistemas representados por el dominio sociocultural*

Existen, además, estudios que analizan otros esquemas clasificatorios, como puede ser el propuesto por el brasileño Idalberto Chiavenato.<sup>16</sup> Este autor establece un esquema comparativo de los paradigmas administrativos por medio de una matriz en la que contempla nueve aspectos clasificatorios, entre los que

incluye, desde el enfoque de la organización, hasta los principales representantes de las corrientes administrativas, según se detalla a continuación:

- Enfoques prescriptivos y normativos, que incluyen los paradigmas postulados por las teorías clásica y de "relaciones humanas".
- Enfoques explicativos, que incluyen las siguientes teorías:
  - a.- neoclásica.
  - b.- de la burocracia.
  - c.- estructuralista.
  - d.- conductista (el autor utiliza el anglicismo "behaviorista").
  - e.- de los sistemas.

Si bien el esquema no deja de ser interesante, se excluyen enfoques como el situacional y el contingente, que no se encuentran representados en ninguno de los descritos, aunque se mencionan brevemente en el texto. Por otro lado, los aspectos analizados dejan bastante que desear en su conceptualización. Por citar sólo un ejemplo, el aspecto denominado enfoque de la organización, en realidad se refiere a la variable estructural exclusivamente, mientras que hay otros, como es el caso de los resultados deseados, donde todas coinciden en el mismo criterio, a excepción de una sola teoría.

En 1978, Scott propuso un esquema clasificatorio de cuatro etapas, utilizando un modelo bidimensional que contempla como variables, en una dimensión, los sistemas cerrados y abiertos, y en la otra, el comportamiento del hombre como actor racional o social <sup>17</sup>, según se muestra en el ANEXO C.

Es interesante añadir aquí que otros destacados especialistas, como Henry Mintzberg, de la Universidad McGill, ya habían propuesto también, desde la década pasada, un nuevo enfoque, orientado hacia lo que se han denominado los "roles administrativos", <sup>18</sup> basados en la investigación de lo que realmente hacen los administradores en la realidad, que no invalida, sino que complementa los anteriores. (ANEXO D).

### **Hacia una teoría general de las organizaciones**

La década de los ochenta se caracterizó por el impacto de tres nuevos paradigmas, estrechamente vinculados, que vinieron a ampliar el espectro hasta aquí analizado. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad. <sup>19</sup> El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller" de Peter y Waterman acerca de la excelencia en las organizaciones. <sup>20</sup> El

tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional.<sup>21</sup>

Recientemente, Gareth Morgpn, en un interesante y creativo texto,<sup>22</sup> ha propuesto la utilización del concepto de "metáfora" para referirse a los actuales paradigmas de la organización e identifica y analiza los siguientes en su obra:

- La organización como una máquina.
- La organización como organismo.
- La organización como cerebro.
- La organización como cultura.
- La organización como sistema político.
- La organización como cárcel física.
- La organización como cambio y transformación.
- La organización como instrumento de dominación.

Los intentos por establecer una teoría general de las organizaciones han ido convergiendo, poco a poco, en un esfuerzo generalizado que abarca en la actualidad, tanto las teorías clásicas y conductuales, como los enfoques de sistemas, contingentes y de calidad y excelencia, plasmados en una visión a nivel macro de las organizaciones como entidades socioculturales en las que actúan los procesos administrativos.<sup>23</sup>

Pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Es en este punto donde algunos autores<sup>24</sup> han encontrado su principal debilidad, aunque los actuales aportes contingentes y situacionales resuelven en parte el problema de la universalidad, al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos.

La teoría de las organizaciones se apega a los métodos empleados por las ciencias sociales y utiliza para la investigación, desde los estudios de casos, hasta los experimentos de campo. Los niveles de análisis recorren la organización desde el estrato más elevado, en donde se analizan las variables relacionadas con el medio externo, la cultura, la tecnología y la estructura, hasta los puntos de decisión y de conflictos internos, pasando por todas las etapas tradicionales del proceso administrativo; es decir, la fijación de objetivos, la planeación, la organización -en su acepción de. organizar- , la asignación de personal, la dotación de recursos, la dirección y el control.<sup>20</sup>

## **Algunas conclusiones preliminares**

Los resultados analizados hasta el momento permiten concluir que, en términos generales, los enfoques actuales sobre las escuelas, corrientes o teorías de la administración pueden agruparse en los siguientes paradigmas generales:

### **Paradigmas clásicos y neoclásicos**

Contemplan a la organización como una máquina. La administración, por consiguiente, está orientada hacia la producción y la optimización de los recursos. Los supuestos acerca de la naturaleza humana son similares a los propuestos por la teoría X de Mc Gregor: el hombre es flojo e irresponsable por naturaleza y rehuye el trabajo, por lo que hay que coaccionarlo y vigilarlo en forma estrecha para que sea productivo.

### **Paradigmas provenientes de las escuelas de la conducta**

Contemplan a la organización desde el punto de vista de la conducta de los grupos humanos. La administración está orientada hacia las personas y los aspectos de satisfacción y autorealización. Los supuestos acerca de la naturaleza humana son similares a los propuestos por la teoría Y de Mc Gregor. Incluye todas las teorías denominadas de "relaciones humanas", entre las cuales ocupa un lugar destacado el "desarrollo organizacional".

### **Paradigmas cuantitativos y de toma de decisiones**

Centran el enfoque organizacional en el flujo de información. La administración está orientada hacia la toma de decisiones y la eficiencia. No plantean supuestos específicos acerca de la naturaleza humana. Se apoyan en modelos matemáticos y la utilización de equipos y sistemas computacionales para la toma de decisiones.

### **Paradigmas sobre las organizaciones gubernamentales**

Agrupan los estudios sobre administración pública, en general no contemplados en la bibliografía sobre administración general o de empresas. La administración está orientada hacia la utilización de modelos burocráticos, soportados por un marco legal relativamente estable y rígido.

### **Paradigmas de integración**

Comprenden los enfoques de sistemas, contingentes y de planeación estratégica, que introducen y dan gran importancia a las variables de entorno de la organización y al esquema insumo-proceso-producto, así como a los mecanismos de retroalimentación y de visión a largo plazo.

### **Paradigmas culturales**

Soportados por los nuevos esquemas de excelencia, calidad total y globalización de las organizaciones. Contemplan a éstas como sistemas socioculturales interdependientes. Centran los esfuerzos en la satisfacción del cliente y en la supervivencia de la organización.

A pesar de la multiplicidad de corrientes existentes, casi todas ellas se complementan, poniendo de relieve el marcado carácter ecléctico de la moderna Teoría de las Organizaciones. Por otro lado, es importante destacar el hecho de que esta disciplina los utiliza a todos, con un enfoque de contingencias, para el análisis y la solución de problemas específicos.

En el caso especial de la Administración Pública en nuestro país, que se trata siempre como disciplina aparte. inclusive con enfoques conceptuales es importante anotar conceptuales diferentes a los aquí señalados, <sup>26</sup> es importante anotar los esfuerzos que un destacado grupo de intelectuales mexicanos están realizando para integrar un cuerpo de conocimientos que deberá ser, sin duda, incorporado a las nuevas corrientes organizacionales.

Los trabajos de Omar Guerrero, Ignacio Pichardo, Alejandro Carrillo, Moisés Ochoa, José Chanes, Miguel Duhalt, Andrés Caso, Víctor Flores, Víctor Bravo, Gustavo Martínez, Pedro Zorrilla y José Francisco Ruiz, por citar sólo unos cuantos, ofrecen un rico material de estudio para nuestras organizaciones mexicanas.

Sin embargo, y a pesar de los avances anteriores, la situación de la enseñanza de la Administración en las instituciones educativas -por lo menos en nuestro medio y en lo que respecta a los niveles de licenciatura- permanece todavía anclada a los paradigmas estructurales y los de "relaciones humanas", salvo honrosas y osadas excepciones, en las que se llegan a manejar los enfoques de sistemas y contingentes.

Lo anterior puede comprobarse con una revisión somera de algunos textos sobre administración de empresas existentes en el mercado y de uso común en nuestras universidades, la que refleja que, en términos generales, e independientemente del enfoque adoptado por sus autores, incluyendo los de sistemas y contingentes, estos libros se siguen estructurando en base a los siguientes tres grandes esquemas:

### **1. Enfoques de áreas**

Textos que analizan únicamente un aspecto administrativo particular, en especial orientados hacia las funciones operativas de las organizaciones; por ejemplo: personal, mercadotecnia, finanzas, etc. y lo hacen bajo la óptica de alguno de los paradigmas más en boga en el momento.

### **2. Enfoques de proceso**

Textos que se estructuran en base al proceso administrativo tradicional - planeación, organización, dirección y control- , añadiendo algunos capítulos sobre el entorno y la historia de las principales escuelas. (ANEXO E).

Como ejemplo, en la tabla que figura a continuación se indica cómo, en algunos de los textos más utilizados en nuestro medio, se incluyen todos los elementos básicos del proceso administrativo, además de algunas variables ambientales y temas complementarios.

**TABLA IV-1. Textos administrativos.**

(Los números indican los capítulos de los textos cuyos autores se citan)

| Año  | Autores         | Planeación | Organización | Dirección | Control | Entorno |
|------|-----------------|------------|--------------|-----------|---------|---------|
| 1978 | Stoner          | 4-8        | 9-15         | 16-20     | 21-24   | 3       |
| 1979 | Kast/Rosenzweig | 17         | 9            | 13        | 18      | 6       |
| 1979 | Dessier         | 14         | 1,4-12       | 6,7,13    | 15      | 3       |
| 1980 | Luthans         | 4          | 5            | 6         | 7       | 3       |
| 1985 | Koontz/Wehrich  | 5-10       | 11-16        | 21-24     | 25-29   | 4       |
| 1987 | Robbins         | 6-7        | 8-12         | 13-17     | 18-22   | 5       |

Fuente: Investigación directa de los textos.

### 3. Teoría de las Organizaciones

Textos que siguen un esquema similar al mostrado en el ANEXO F, aunque sin tantos contenidos dedicados a las fases del proceso administrativo. Por lo general, contemplan un análisis de las variables organizacionales internas, tanto culturales y estructurales como de proceso, así como de las variables del entorno y de los aspectos de cambio y diseño organizacional.

Por fortuna para los estudiosos de estos temas, en los niveles de posgrado de algunas universidades, como es el caso de la Facultad de Comercio y Administración de la UAT, en Ciudad Victoria, desde hace más de una década se implementaron programas de estudios superiores que contemplaban en su diseño los nuevos enfoques de la Teoría de las Organizaciones, incluida ya como materia dentro del primer módulo de la Maestría en Administración.

En este "shock" del presente -que no ya del futuro, como dijera Toffle 7 hace más de veinte años- hemos pasado, de los modelos cerrados y rígidos de las teorías clásicas y mecanicistas de principios de siglo, a los paradigmas actuales de la cultura., la calidad y el servicio al cliente.

A la luz de los estudios más recientes la conclusión final sería, sin duda, que todos los modelos expuestos, como paradigmas que son, pueden. ofrecer soluciones relativamente válidas para los problemas organizacionales dentro de su particular marco de referencia. Todos pueden funcionar si se utilizan en organizaciones que respondan a los supuestos que éstos sustentan. Lo importante, a fin de cuentas, será siempre poder determinar, con criterio e inteligencia, las variables organizacionales y de entorno que condicionen el momento y la circunstancia específica para su aplicación, si es que queremos llegar a un más sano desarrollo en nuestras organizaciones por medio de una administración de excelencia y calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Nota: Los números entre paréntesis indican la fecha de la primera edición en el idioma original.

- ABRAVANEL, Harry, et. al.: *Cultura Organizacional*. Santa Fe de Bogotá. Legis, 1992 (1988), Serie Empresarial.
- ACKOFF, Rusell L.: *Rediseñando el futuro*, México: Limusa, 1979.
- BASIL y COOK, *Administración de/ cambio*. México. Diana, 1979.
- BENNIS, Warren G.: *Desarrollo organizacional. su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BROWN, Warren B. y MOBERG, Dennis J.: *Teoría de la Organización y la Administración*. México. Limusa, (1980) 1983.
- BUCKLEY, Walter: *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Trad. Aníbal C. Leal. Buenos Aires: Amorrortu editores, (1967) 1973, 2a. ed.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., (1976) 1981.
- CROZIER, Michel: *El Fenómeno Burocrático*, Trad. Eugenio Abril, 2 vol. Buenos Aires: Amorrortu editores, (1962) 1961.
- DESSLER, Gary.: *Organización y Administración*. Prentice Hall/Internacional. Madrid-. Editorial Dossat, S,A. (1976) 1979.
- DEUTSCH, Carl W.: *Los nervios del gobierno*. Buenos Aires: Paidós, (1963) 1980.
- GEORGE, Claude S.: Jr. *Historia de/ Pensamiento Administrativo*. Prentice/Hali Internacional. Madrid: Ediciones del Castillo, S.A., (1972)1973.
- GUERRERO, Omar: *Introducción a la Administración Pública*. México: Haria, 1985. *Teoría de la Administración Pública*, México- Haria, 1986.
- GVISHIANI, D.: *Organización y Gestión*. México: Ediciones de Cultura Popular,slf.

- HALL, Richard H.: *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Prentice/ Hall Internacional. Madrid: Ediciones del Castillo, S.A. (1 972) 1973.
- HAMPTON, SUMMER and WEBBER.: *Organizational Behavior and the practica of management*. Scott, Foresman, 1978.
- HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A.: *Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Buenos Aires: Granica-Vergara, 1992.
- HUSE, Edgar F.: *Organization development and change*. West Publishing, 1975.
- HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L.: *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 1976
- ISHIKAWA, Kaoru.: *¿Qué es el control total de calidad?* Bogotá: Editorial Norma, (1985) 1986.
- JACKSON, John H. and MORGAN, Cyril P.: *Organization Theory*, Engiewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.
- JUN y STORM: *Las Organizaciones del mañana*. México-. Trillas, 1980.
- KHANDWALLA, Pradip N.: *Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977.
- KATS Y KAHN: *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas, 1977.
- KAST, Fremont y ROSENWEIG, James: *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas*. México: McGraw-Hili, (1970)1979.
- KLIKSBERG, Bernardo: *El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Paidós, (1975) 1978. 3a. ed., 2 vol. *El texto de Kliksberg, revisado y ampliado*, ha sido editado recientemente por: Buenos Aires: Tesis, 1990. 12ava. ed.
- KOBAYASHI, Shigeru: *Administración creativa*. México: Editora Técnica, 1972.
- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C.: *Curso de Administración Moderna*. México. McGraw-Hill, (1955) 1973.
- KOONTZ/ O'DONNELL/WEIHRICH: *Administración*. México: McGraw-Hili, 1985, Traducción de la 8a. ed. inglesa.
- KRAS, Eva: *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.
- *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1991.
- LAWRENCE Y LORSCH: *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor, 1973.
- LIKERT, Rensis: *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1968.
- LITTERER, Joseph A: *Análisis de las Organizaciones*. México: Limusa, 1979.
- LUTHANS, Fred: *Introducción a la Administración*. México: McGraw- Hill, (1976) 1980.
- *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Co., (1 973) 1977, 2a. ed.
- MC GREGOR, Douglas: *El aspecto humano en las empresas*. México, .Diana, 1989.
- *Mando y Motivación*. México: Diana, 1974.
- MAYNTZ, Renate: *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza, 1972,.

- MARCH, J.G. y SIMON, H.A.: *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel. (1958) 1961
- MERRIL, Harwood F.: *Clásicos en Administración*. México: Limusa, (1 970) 1975.
- MICHEL, Guillermo: *Ecología de la Organización*. México - Trillas, 1975.
- MINTZBERG, Henry: *Nature of Managerial Work*. New York-. Harper and Row, Publishers, Inc., 1973.
- *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, vol.53, No.4, (July-August, 1975).
- *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos, 1991.
- MORGAN, Gareth: *Imágenes de la Organización*. México: Ediciones Alfaomega, 1991.
- NAISBITT, John: *Macrotendencias*. México: Edivisión, 1985.
- NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia: *Megatendencias 2000*. Bogotá: Editorial Norma, 1990.
- OUCHI, William: *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- PERROW, Charles: *Análisis de la Organización*. México: CECSA, 1972.
- PETERS, THOMAS J. y WATERMAN JR., Robert H.: *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press, (1982) 1984.
- PIFFNER, J.M. YSHERWOOD, F.P.: *Organización Administrativa*. México: Herrero Hermanos Sucesores, (1960) 1961.
- PICHARDO Pagaza, Ignacio: *Introducción a la Administración Pública*. México: INAP, 2 vol. 1984,
- ROS S., Adalberto y PANIAGUA A., Andrés: *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. México: Trillas, 1977,
- ROBBINS, Stephen P.: *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N. J." Prentice Hall, 1979.
- *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (1984) 1987.
- ROGERS y AGARWALA-ROGERS: *La comunicación en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill, 1980.
- SCOTT, W, Richard: "Theoretical Perspectives", en *Enviroments and Organizations*, por Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- SEXTON, William P.: *Teoría de las Organizaciones*. México: Trillas, (1970) 1977.
- SIMON, Herbert A.: *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar, 1979, 2a.
- STONER, James A. F.: *Managements*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc., 1978.
- THEVENET, Maurice: *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- TERRY, George A.: *Principios de Administración*. México: C.E.C.S.A., (195-3) 1971. Traducción de la 5a. ed. inglesa.
- TOFFLER, Alvin: *El shock del futuro*. México: Fondo de Cultura Económica, 1972.
- *La Tercera Ola*. México: Edivisión. 1981
- *El Cambio de/ Poder*. México: Plaza & Janes, 1990.

TOLELA MYERS, Michele y MYERS, Gail.E.: *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*, México: McGraw Hill, (1982)1983.

UDAONDO, Miguel: *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.

WEBBER, Ross A.: *Management: basic elements of managing organizations*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979.

WHYTE, Jr., William H.: *El hombre Organización*, México: F.C.E. (1956) 1961.

## NOTAS

- 1). El concepto de "paradigma" como esquema para la comprensión del mundo que nos rodea fue propuesto por Thomas S. Kuhn en su libro **The Structure of Scientific Revolutions** (Chicago: University of Chicago Press, 1962). La obra ha sido traducida al español por el F.C.E. con el título **La estructura de las revoluciones científicas**.
- 2). Bernard Kliksberg, **El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización** (3a. ed., Buenos Aires: Paidós, 1978, 2 vol.), cap.7. En 1990, con el subtítulo De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, la editorial Tesis publicó recientemente la 12 ava. edición ampliada y actualizada de esta obra.
- 3). Harold Koontz, Enfoques de la teoría de la organización, **Harvard Business Review**, (Julio-Agosto, 1962).
- 4). March y Simon, **Teoría de la Organización**, (Barcelona: Ariel, 1961), p.33.
- 5). Pfiffner y Sherwood, **Organización Administrativa**, (México: Herrero Hermanos Sucesores, 1961).
- 6). Kiiksberg, op. cit. cap.8.
- 7). Dougias Mc Gregor, **El aspecto humano en las empresas** (México: Diana, 1969).
- 8). Gvishiani, **Organización y Gestión**, (México: Ediciones de Cultura Popular, slf).
- 9). Ludwig von Bertalanffy, General SystemTheory: A New Approach to Unity of science, **Human Biology** (December, 1951) y su libro General System Theory. Foundations, Development, Applications. (New York: George Braziller, 1968). Traducido al español con el incorrecto título: **Teoría General de Sistemas**, trad. de Juan Almela de la 4a. edición inglesa (1968). (México: Fondo de Cultura Económica, 1976).
- 10). Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive**, (Cambridge: Harvard University Press, 1938).
- 11). William P. Sexton, **Teorías de la Organización**, (México: Trillas, 1970).

- 12). Kast y Rosenzweig, **Organization and Management. A system Approach**, (McGraw-Hill, 1970). Traducido al español en 1979 por McGraw-Hill de México, con el título: **Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas**.
- 13). Fred Luthans, **Introduction to Management A Contingency Approach**, (McGrw-Hill, 1976), Existe traducción al español: (México: McGraw-Hili, 1980),
- 14). (Fondo Educativo 1Interamericano, S.A., 1976).
- 15). (Buenos Aires: Amorrortu editores, 1973, 2a. ed., **pág. 13**,
- 16). Idalberto Chiavenato, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, (Bogotá: Editorial McGrw-Hill Latinoamericana, 1981),
- 17). W. Richard Scott, Theoretical Perspectives, en **Enviroments and** Jossey-Bass,l 978).
- 18). Henry Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, vol.53, pp.49-61 (July- August, 1975).
- 19). Existe una abundante bibliografía sobre el tema, desde los textos de Shigeru Kobayashi, **Administración Creativa** (México: Editora Técnica, 1972), y William Ouchi, **Teoría Z** (México-, Fondo Educativo Interamericano, 1982), hasta el más reciente, de Kaoru Ishikawa, **¿Qué es el control total de calidad?**, (Bogotá: Editorial Norma, 1986), pasando por los trabajos de Deming y Jurán.
- 20). Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., **In search of excellence**. Traductores para Lasser Press Mexicana (1984).
- 21). Sobre la influencia de los aspectos culturales, en especial para el caso de México, véanse los libros de Eva Kras: **Cultura gerencial México-Estados Unidos** (1990) y **La administración mexicana en Iberoamerica**.
- 22). Alfaomega, 1991).
- 23). Jackson and Morgan, **Organization Theory**, (Engiewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hali, Inc., 1978.
- 24). B. Kliksberg, op. Cit.
- 25). Consideramos la asignación de personal y la dotación de recursos como procesos totalmente diferenciados, en contra de la tendencia generalizada de incluir los aspectos relativos al personal dentro del proceso de dotación de recursos para la organización,

26). Omar Guerrero, **Introducción a la Administración Pública**, (México: Haria, 1985),

27). Alvin Toffler, **El shock del futuro**. México: Fondo de Cultura Económica, 1972.

## ANEXO A.- Clasificación de Huse y Bowditch.

Esquema tomado de: HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L.: *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano. Bilbao: Ediciones Deusto S.A. 1976, página 21.

| <b>Perspectiva I</b>       | <b>Perspectivas II</b>        | <b>Perspectiva III</b> |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>Sistema Estructural</b> | <b>Sistema de Información</b> | <b>Sistema Humano</b>  |
| Weber                      |                               |                        |
| Taylor                     |                               |                        |
| Gilbreth                   |                               | Roethlisberger         |
| Fayol                      |                               | Dickson                |
| Urwick                     |                               | Lewin, Lippitt y       |
| Mooney                     |                               | White                  |
| Reiley                     |                               | Maslow                 |
|                            | Blackett                      | Coch y French          |
|                            | Churchman y Ackoff            | (Grupo de la []        |
|                            |                               | de Michigan)           |
|                            |                               |                        |
| Woodward                   |                               | (Grupo del E.de Ohio)  |
|                            |                               | Argyris, Maler         |
| —<br>—                     | March y Simon                 |                        |
|                            |                               | Herzberg, Likert       |

|         |                   |                |
|---------|-------------------|----------------|
| Eetzion |                   | Vroom          |
| Seiler  |                   | Blake y Mouton |
|         |                   | Reddin         |
|         | Lawrence y Lorsch | Fiedler        |
|         | Perrow            |                |

### **ANEXO B.- Clasificación de Luthans**

LUTHANS, Fred.: *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill (1976) 1980, pág. 17.

### **ANEXO C.- Matriz de clasificación de Scott**

SCOTT, W. Richard: "Theoretical Perspectives", en *Enviroments and Organizations*, por Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

### **ANEXO D.- Roles administrativos de Mintzberg**

Adaptado de: MINZTBERG, Henry: "The Manager's Job: Folklore and Fact". *Harvard Business Review*, vol. 53, No. 4, (July-August, 1975).

#### **A. Roles interpersonales**

1. De figura principal (desempeño de tareas ceremoniales y sociales como el representante de la organización).
2. De líder.
3. De enlace (en especial con el exterior).

#### **B. Roles de información.**

4. De receptor (recibir información sobre la operación de una empresa).
5. De diseminador (pasar información a los subordinados)
6. De vocero. (transmitir información fuera de la organización).

#### **C. Roles de decisión**

7. De empresario.
8. De manejador de conflictos.
9. De asignador de recursos.
10. De negociador (trata con diferentes personas grupos de personas)

### **ANEXO E.- Índice del texto de Koontz, O'Donnell y Weihrich**

Tomado de: KOONTZ / O'DONNELL / WEIHRICH: *Administración*. México: McGraw-Hill, 1985. Traducción de la 8a. ed. inglesa.

## **PARTE 1.- FUNDAMENTOS DE LA TEORIA Y DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION**

- Cap.1.- Administración: Teoría, ciencia y práctica
- Cap.2.- Evolución del pensamiento administrativo
- Cap.3.- Enfoques del análisis administrativo
- Cap.4.- El ambiente administrativo externo: nacional e internacional

## **PARTE 2.- PLANEACION**

- Cap.5.- Naturaleza y propósito de la planeación
- Cap.6.- Objetivos
- Cap.7.- Estrategias y políticas
- Cap.8.- Formulación de premisas: etapa inicial de planeación
- Cap.9.- Toma de decisiones
- Cap.10.-Forma de lograr una planeación efectiva

## **PARTE 3.- ORGANIZACION**

- Cap. 11.-Naturaleza y propósito de la organización
- Cap.12.-Departamentalización básica
- Cap. 13.-Relaciones de autoridad del personal de línea y el de staff
- Cap. 14.-Descentralización de la autoridad
- Cap. 15.- Comités y grupos en la toma de decisiones
- Cap. 16.- Forma de lograr una organización efectiva

## **PARTE 4- INTEGRACION DE PERSONAL**

- Cap. 17.-Naturaleza y propósito de la integración de personal
- Cap. 18. -Selección: encontrar la persona idónea para el puesto
- Cap. 19.-Evaluación de administradores
- Cap.20.-Desarrollo de la organización y de los administradores

## **PARTE 5.- DIRECCION**

- Cap.21.-La administración y el factor humano
- Cap.22.-Motivación
- Cap.23.-Liderazgo
- Cap.24.-Comunicación

## **PARTE 6.- CONTROL**

- Cap.25.-Sistemas y proceso de control
- Cap.26.-Técnicas de control
- Cap.27.-Planeación y control de la administración de la producción y de las operaciones
- Cap.28.-Control del desempeño general
- Cap.29.-Control indirecto: manera de asegurar una administración

## **ANEXO F.- Esquema de organización del texto de Brown y Moberg**

BROWN, Warren B. y MOBERG, Dennis J.: *Teoría de la Organización y la Administración*. México: Limusa, (1980) 1983, página 30.