

La alienación del individuo

Reflexión sobre la evolución del pensamiento administrativo como mecanismo de control



Camilo Antonio Mejía Reátiga

cmejia@uninorte.edu.co

Estudiante de Ph.D en Administración, Universidad EAFIT; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes; Administrador de Empresas, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

Dirección: Universidad del Norte Km 5 vía a Puerto Colombia, A.A. 1569, Barranquilla (Colombia).

Resumen

Este trabajo es una reflexión en torno a las diferentes facetas y corrientes del pensamiento administrativo a través de su evolución, y analiza cómo han sido utilizadas éstas por las organizaciones para obtener mayores beneficios de parte de sus *stakeholders*, mantenerlos bajo control y emular una falsa imagen de consideración y aporte social hacia ellos.

Se explican las principales corrientes y escuelas del pensamiento administrativo, contraponiéndolas a realidades organizacionales contemporáneas sobre su utilización como mecanismos de control y de mimetizaje de las intenciones productivistas de las organizaciones.

Palabras claves: *Stakeholders*, mecanismos de control, alineación, deshumanización, pensamiento administrativo.



Abstract

This article attempts to develop a series of reflections about different aspects related to several management theories of thoughts through their evolution. Likewise, it tries to identify how these approaches have been used by organizations to get greater benefices from their stakeholders, to control them, and to emulate a false image in regard to their social and consideration benefices.

Main management thought schools are considered putting them on the contrary to the contemporary organizational realities in regard to their utilization as control mechanisms and as a camouflage of their true production intentions.

Key words: *Stakeholders* control mechanisms, alienation, dehumanization. Management thought.

INTRODUCCIÓN

La organización, como eje central del comportamiento productivo y social de la comunidad, es una unidad conformada de personas organizadas de manera que puedan alcanzar una serie de objetivos y metas comunes trazadas con anterioridad. Si se observa con detenimiento la naturaleza de una organización, es evidente que todo estudio debe girar en torno a su unidad esencial de construcción: “el hombre”. En este sentido, han sido muchos los aportes que se han realizado a lo largo del estudio de las organizaciones y a través de la evolución del pensamiento administrativo.

Tal cual la conocemos hoy, la administración ha sido permeada por una serie de influencias que han modificado, restringido, actualizado y adicionado elementos “consecuentes” con el avance de la sociedad.¹ Dichas influencias en el pensamiento administrativo han sido diversas, pasando por la escuela clásica, el movimiento de las relaciones humanas, la corriente de la cultura organizacional y los aportes de las ciencias naturales, entre otros.

Cada una de estas influencias ha tomado como objeto de estudio distintos aspectos del quehacer administrativo; sin embargo, el punto en común es que esos aportes han sido llevados a extremos que concluyen en la formulación de reglas y estrategias, y en la disposición de herramientas que buscan mantener el mayor control posible sobre los empleados. Este control excesivo ha alienado a los trabajadores de tal manera que la naturaleza humana ha sido reducida a su más mínima expresión, en manifestaciones claras como la superespecialización de las tareas y los amplios niveles jerárquicos cuasi-inescalables para el común de los trabajadores.

Las repercusiones de dicho control excesivo y la falta de libertad para la libre expresión y realización personal de los trabajadores ha trascendido la organización. Es claro que las organizaciones están presentes en todos los

¹ Se dice “consecuentes” porque precisamente se busca mostrar cómo los cambios en el pensamiento administrativo no han sido consecuentes con las nuevas realidades desde el punto de vista de la humanización de los trabajadores, sino desde el punto de vista de la consecución de eficacia organizacional.

niveles de la sociedad, sin distinción de modelo económico o filosofía política.² Esto quiere decir que la alienación de las personas afecta de manera directa su desempeño y comportamiento como unidad esencial de la comunidad. En otras palabras, la administración, tal como ha sido utilizada y como se manifiesta en la actualidad, está teniendo repercusiones directas sobre el desarrollo social de la comunidad.³

Para las organizaciones debe estar claro que como sistema social en su conjunto no es posible desligar las actividades productivas de su componente social, que en últimas es lo que permite a la organización establecer prácticas que en mayor o menor medida incidirán en la comunidad. El solo hecho de proveer empleo a los ciudadanos de una determinada comunidad y no de otra tiene repercusiones dentro y fuera de la organización, lo cual producirá diversas reacciones de los diferentes *stakeholders*, lo que ocasionará consecuencias diversas para la organización.⁴

Sin embargo, hay evidencia documental sobre el uso que las organizaciones le han dado a la administración, no como medio de humanización de los trabajadores y de los diferentes *stakeholders*, sino como una cortina de humo para esconder las verdaderas intenciones de las prácticas organizacionales.⁵

2. LA ALINEACIÓN DEL INDIVIDUO A TRAVÉS DEL CONTROL

Es claro que en distintos momentos las organizaciones han manipulado las diferentes manifestaciones del pensamiento administrativo –como discurso– en su favor, mostrando una falsa filantropía empresarial. Heilbroner lo deja claro... “Mientras el juego de la economía se jugó sin temor a sus consecuencias, es más, aun aceptándolas alegremente, ese problema de la

² Independientemente de ser un régimen capitalista, social demócrata o comunista, las organizaciones están presentes en todos los niveles de la estructura social humana.

³ Entendiendo “comunidad” como ente agrupador y generalizado de la estructura social humana.

⁴ Se entiende por *stakeholders* todas las personas, organizaciones o cosas que son influenciadas por las actividades y prácticas de la organización o influyen en dichas actividades.

⁵ Es importante aclarar que al hablar de las organizaciones se hace referencia realmente a los individuos administradores de la organización, quienes han utilizado el discurso administrativo para los fines utilitaristas que se describen en este artículo.

responsabilidad permaneció relegado a último término. No era misión de las empresas el preocuparse de sus obligaciones sociales, ni deber de los sindicatos obreros el inquietarse por las repercusiones que pudieran tener sus actos. La responsabilidad era puramente del gobierno; un problema político más bien que económico” (Heilbroner, 1968: 228).

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, queda latente la idea que las organizaciones actuales utilizan el conocimiento administrativo para cubrir con un manto borroso las verdaderas intenciones de sus prácticas. Uno de los mecanismos más utilizados es el control excesivo dentro de sus actividades, el cual tiene como objetivo manipular y limitar al máximo las expresiones de libertad que puedan acarrear menores beneficios económicos para la organización –o en palabras de Marx, menos plusvalía.

Uno de los principales intereses de las organizaciones es *buscar eliminar las causas de posibles oscilaciones que puedan presentarse en la relación organización –stakeholders*. Aquí no sólo se tiene una finalidad práctica para el bienestar económico de la organización, sino que adicionalmente plantea supuestas realidades para los *stakeholders*, que no son más que mecanismos de control contemporáneos.⁶

A partir de estas consideraciones se plantean algunas de las manifestaciones y evidencias sobre la alienación del ser humano a través de la manipulación de postulados que las organizaciones han extraído de diferentes corrientes del pensamiento administrativo, en diferentes momentos en el tiempo.

1. Si se parte de la visión de administración científica manejada por Taylor, es posible encontrar ejemplos que pueden sustentar la tesis de la eliminación de oscilaciones. Es evidente que el énfasis del modelo conceptual planteado por Taylor está en las tareas llevadas a cabo por parte de los trabajadores.

⁶ Esto es una postura del autor que debe ser susceptible de comprobación en una investigación más profunda. Igualmente el término “oscilación” admite varias interpretaciones, como aquellas situaciones en las cuales cualquier *stakeholders* identifique una causa para ejercer su derecho a réplica y reparación por parte de la organización. Otra interpretación puede ser: libertades que una vez concedidas pueden disminuir los beneficios obtenidos por la organización.

De acuerdo con sus apreciaciones, la organización necesitaba propender por la máxima prosperidad tanto para el patrón (o la organización) como para el trabajador (Taylor, 1997: 17). Si bien era un fin que se podría asimilar al que buscan las entidades actuales, los mecanismos que se utilizaron para exaltar esa prosperidad distan mucho de ser equitativos entre el patrón y el empleado.

A los trabajadores se les explicaba la mejor manera de hacer el trabajo, se les daba las mejores herramientas, se acondicionaban los sitios de trabajo y se mejoraban en algunos casos los salarios. Sin embargo, lo que realmente se estaba buscando era el aumento de productividad de los empleados, que en últimas resultaría en una mayor plusvalía para el patrón. A pesar de los procedimientos anotados anteriormente, la administración científica de Taylor no estaba del todo satisfecha e implementaba mecanismos de control asfixiantes, de manera que los operarios no tenían libertad de acción ni mucho menos de movilidad dentro de las actividades de la empresa, lo que constituyó la llamada supervisión de primera línea.

El estudio de tiempos y movimientos, que apropió Taylor, no es más que la mejor forma de controlar el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores al “mostrarles” la mejor forma de hacer las cosas; de esa manera, el individuo no pierde tiempo en actividades que no son rentables para la organización.

2. Por otro lado, Fayol expuso sus principales apreciaciones sobre el énfasis de la administración a través de una lista de principios, dentro de los cuales queda expresamente acentuado el carácter rígido e inflexible de su pensamiento. Tal como lo menciona, uno de los principios que se deben perpetuar por parte de la administración es el de *la disciplina*, el cual define como “la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes” (Fayol, 1997: 155). Pero la disciplina está ligada con otra serie de principios que deben seguirse al pie de la letra dentro de la organización como unidad de mando, unidad de dirección, autoridad, centralización y jerarquía, que combinados dan una idea global del control necesario que debe abarcar toda la organización. Obviamente, este control compacto sobre los integrantes de

la organización limita su libertad y, por ende, su crecimiento personal, desarrollo profesional y calidad de vida.

Es claro que la mayoría de los principios establecidos por Fayol son asimilables a la organización militar, donde el individuo tiene muy poco campo para desarrollar su especificidad.

3. El movimiento de las Relaciones humanas, por su parte, trató de implementar la noción que el hombre es un ser con sentimientos y habilidades, las cuales deben ser tenidas en cuenta para aumentar la productividad de la organización (Fayol, 1997: 219-250).

Si bien la intención de esta corriente de pensamiento hacía énfasis en las personas, su aplicabilidad fue reducida a una serie de “recetas” que deberían seguirse para lograr mayor rendimiento por parte de los trabajadores en sus actividades empresariales. Por ejemplo, en muchos comités de toma de decisiones la participación de los empleados se limita a su manifestación de asuntos relevantes para los trabajadores, sin embargo, muy pocas veces cuentan con la capacidad de voto dentro de dichos comités.

Aunque la intención del movimiento impulsado por Mayo quería volver a humanizar al individuo dentro de la esfera organizacional, desembocó en un mecanismo más de control y manipulación al servicio de la administración. Es así como “lo social se pone al servicio de la eficacia” (Chanlat, 2002: 37).

3. Tendencias relativamente recientes, como el llamado Movimiento de Cultura Organizacional, también manejan una alta dosis de coerción y limitación de los individuos a través de diversos mecanismos de control.

El manejo de los elementos culturales por parte de la administración en las organizaciones, si bien desplaza el objeto de atención nuevamente hacia aspectos que no se vinculan directamente con el proceso productivo, no abandona su carácter coercitivo, correctivo y del buen encauzamiento, hacia los objetivos trazados por la administración (Garcés, 2002: 36).

En este caso, sencillamente se trata de encausar a los individuos dentro de unos patrones de conducta (cultura organizacional) supuestamente comunes y deseables dentro de la organización, partiendo del hecho que esos patrones son establecidos y manipulados por la administración de la organización. Las personas son encausadas dentro de las conductas consideradas como sanas para la organización, las cuales son las requeridas para obtener la mayor productividad posible, lo cual resulta nuevamente en mejores beneficios para la organización.

4. Disciplinas como la biología o la ecología (por medio del concepto de selección natural) también han influenciado las posturas de diferentes movimientos –ya sea a través de postulados acertados o no– en lo concerniente a que puedan proporcionar una explicación clara de la tarea administrativa dentro de la organización (Gould, 1997: 232-244)⁷.

En la era actual de la globalización resultaría mucho más fácil explicar bajo la luz de la teoría evolutiva de Darwin (la supervivencia del más fuerte) algunas de las prácticas económicas del momento, como las grandes fusiones de empresas, la disminución de personal operativo e intermedio, cierre de unidades productivas, etc. (Gould, 1997)⁸. Estas prácticas vienen a ser justificadas por la premisa que sólo el más competente, el mejor adaptado y, por consiguiente, el más fuerte puede hacer frente a las nuevas realidades de la vida productiva contemporánea.

5. Otra distinción conceptual es la sostenida por la Teoría sistémica, en la cual el objeto de estudio de la administración son las relaciones intraorganizacionales, las interorganizacionales y las relaciones de mutua interdependencia entre elementos constitutivos de la organización (López, 1999:

⁷ Concepto originalmente planteado por Charles Darwin.

⁸ Es importante aclarar que algunas prerrogativas deben ser dadas al tema de la biología como explicación de la práctica administrativa. Por ejemplo, la concepción de progreso general, aunque no fue concebida por Darwin inicialmente dentro de su propuesta, se percibía en sus últimas interpretaciones de la teoría del cambio evolutivo. Este dio origen a la analogía con el cambio cultural, el cual maneja mucha de la esencia plasmada en el “progreso general”; el cambio cultural sí se puede considerar como un “progreso general”, puesto que su esencia es la acumulación de conocimientos y prácticas culturales debido a las mixturas y de la propagación expedita y clara de una generación a otra a través de la educación.

26). En este caso, es evidente cómo las consecuencias de las acciones de una organización repercuten en las actividades de otra organización, así como sucede con divisiones dentro de una misma empresa.

Sin embargo, en la utilización de diferentes metodologías que están presentes dentro de la teoría sistémica se evidencia la tendencia de la administración a alienar la humanidad de los individuos, al enfatizar la resolución de problemas a través de la mejora de mecanismos de control y el aumento de la eficiencia y eficacia organizacional. Por ejemplo, si tomamos la metodología de Sistema viable (desarrollada por Stafford Beer) se puede evidenciar el énfasis que ésta pone en los mecanismos de control y monitoreo entre las diferentes unidades operacionales y/o transformacionales. En ningún momento esta metodología tiene en cuenta la humanización de las actividades organizacionales (Espejo, 1993: 1-21).

6. Otros aportes, como los realizados por Mintzberg, han sido esquematizados de manera que se ha dado una calificación de héroe e intocable al gerente, de modo que todas las prácticas impuestas por éste mantienen una especificidad que las hacen míticas. A partir de estas consideraciones Mintzberg reintroduce el pragmatismo y el pensamiento utilitarista, lo que sin duda han sabido aprovechar las organizaciones (Aktouf, 1997: 224).

En este sentido, las apreciaciones del gerente son tomadas como dogma de fe y no hay manera alguna de refutarlas. De acuerdo con Mintzberg, el gerente pasa más del 70% de su tiempo en actividades de comunicación con otras personas. Sin embargo, es claro que la administración como disciplina consta de dos caras: una es el conocimiento (u habilidad) técnica y otra la habilidad social (Chanlat, 1984). Esta última noción no es tenida en cuenta en las manifestaciones hechas por la visión de Mintzberg.

Después de los puntos expuestos, hay evidencia para inferir que las empresas se apoyan en la sociología, las ciencias naturales y otras configuraciones del discurso administrativo para manipular a los diferentes *stakeholders*.

Las consecuencias que se originan de este comportamiento son observables en los problemas sociales presentes en nuestras comunidades, en el re-

sentimiento social cada vez más generalizado, en la desigualdad de ingresos económicos y de nivel de vida.

3. ¿QUE SIGUE EN ESTE PROCESO DE REFLEXIÓN?

Las reflexiones que deben plantearse deberían partir del ¿Qué? ¿Por qué? ¿Para qué? y ¿Para quién? En este sentido, surge una serie de interrogantes al respecto:

- *¿Por qué razón las organizaciones no elaboran mecanismos que redunden en un beneficio concreto y medible de los trabajadores?* Posiblemente porque no les interesa. Por ejemplo, la utilización de los mecanismos de toma de decisiones participativa generalmente están encaminados a dar una falsa sensación de importancia dentro de las organizaciones. La idea de mostrar un falso interés en el beneficio de la humanización de las prácticas organizacionales demuestra que las orientaciones de la administración –en distintos puntos dentro de un continuo– van en detrimento de la realización del “hombre”.⁹
- *¿Por qué es importante analizar el comportamiento de las organizaciones con respecto al impacto social de sus prácticas administrativas?* Una razón podría ser que el impacto de las organizaciones en la comunidad debe ser tal que se busque nivelar aquellos aspectos que generan malestar e inequidad en la sociedad. Es particularmente interesante poder realizar un inventario de prácticas organizacionales y detallar realmente el impacto sobre sus *stakeholders*.

Del mismo modo, sería consecuente establecer el grado de homogeneidad entre las necesidades más sentidas de las comunidades y los aportes derivados de las actividades empresariales, con objeto de identificar si realmente lo que las organizaciones están ofreciendo es parte de la necesidad fundamental de la sociedad.

- *¿Qué debe hacer la administración con los aportes hechos por las diferentes teorías y corrientes del pensamiento administrativo?* Si bien es difícil llevar a un feliz término este interrogante, una forma más pragmática de recomponerla sería:

⁹ En este caso entendiendo la realización como la humanización del individuo.

¿Qué no debería hacerse con esos aportes? Una de los hechos más importantes es ver cómo las organizaciones en una época tan sobreexpuesta a conceptos como productividad, competitividad, fusiones, adquisiciones, globalización, etc., pueden manejarse de tal manera que evite deshumanizar el trabajo y las consecuencias de sus prácticas.

No se pretenden hacer nuevamente un conjunto de recetas, pero sí se debe a toda costa mantener presente la unidad esencial de construcción de toda organización: “el hombre”.

- *¿Dónde quedan todas las modas sobre capacitación y desarrollo de cultura organizacional, motivación, liderazgo, etc.?* Es cierto que las organizaciones y la administración están sobreexpuestas a múltiples esquemas que buscan mejorar todas estas facetas de la actividad contemporánea. Sin embargo, es claro cómo la administración en distintos momentos en el tiempo ha manipulado diferentes tendencias con objeto de encontrar mecanismos más mimetizables para controlar de manera diferente.

Tampoco se debe satanizar la administración con la intención de buscar una “cura” al problema. De lo que se trata es de buscar la reconciliación entre las prácticas administrativas y la humanización del individuo.

4. NUEVAS INVESTIGACIONES

Ahora bien, es necesario establecer las nuevas orientaciones que se deben tener en cuenta al momento de profundizar y ampliar el espectro de estas reflexiones. Surgen nuevos puntos de interés que serían mercedores de mayores investigaciones. En primer lugar, el hecho que exista gran cantidad de información sobre el tema de responsabilidad social y que muchas empresas estén aplicando estos “principios” dentro de su quehacer diario, permite focalizar un punto importante de investigación. Es una realidad que el libre mercado pregona la maximización de beneficios económicos para las empresas y, por otro lado, los postulados de la responsabilidad social empresarial (RSE) pregonan la conciencia social puesta en práctica por las organizaciones. Sin embargo, ¿es congruente que el libre mercado y la RSE se combinen y convivan de un mismo momento? Es prudente pensar que por lo menos en un primer momento no hay forma de conciliar dos aspectos aparentemente

antagónicos. Del mismo modo, sería interesante pensar y clasificar cuáles son las principales prácticas propuestas por la RSE –en la realidad–, de manera que se pueda verificar la coherencia entre las necesidades más sentidas de la comunidad (*stakeholders*) y los aportes de las organizaciones.

Por otro lado, es evidente que el tema del control organizacional merece mayor profundización en las investigaciones. En la actualidad, las organizaciones buscan, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva y mayores oportunidades de mercado, calificar para diferentes certificaciones de calidad (normas ISO), las cuales regularizan las operaciones de las empresas bajo un estricto y bien jerarquizado manual de funciones y procedimientos. Pero, ¿no se estaría hablando de una nueva manera de evocar a la organización científica del trabajo? Resultaría interesante, entonces, revisar si en las empresas que han adoptado las diversas versiones de normas ISO, los beneficios han sido capitalizados por los clientes o si, por el contrario, son las empresas las que han obtenido nuevos mecanismos de control sobre los individuos y los han relegado al plano de autómatas que cumplen normas y almacenan formatos.

Del tema de la normatividad ISO se puede desprender otro punto interesante que merece la atención de los investigadores del campo administrativo. Si bien es cierto que muchas de las corrientes de pensamiento utilizadas por la administración contemporánea están orientadas a la alienación del individuo, gracias al excesivo control ejercido sobre los individuos, es evidente que habría que responder a los siguientes interrogantes: ¿qué es la humanización de la administración? Y de manera más profunda, ¿qué conlleva el hecho de introducir el elemento humanístico dentro de la educación tradicional del pensamiento administrativo? Es evidente que de alguna manera se debe hacer una conciliación entre el control organizacional y la humanización de la administración, pero ¿cuál es la medida y los procedimientos para alcanzarla? De hecho, un aspecto más controversial podría ser ¿qué entendemos por humanización de las empresas y la actividad gerencial? Existen diversas interpretaciones pero muy limitadas en profundidad, sin tener en cuenta el hecho que la humanización debe tener un alto componente de localidad, donde se estudie profundamente la naturaleza específica del entorno social donde se pretende aplicar.

5. BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Es evidente que las conclusiones desarrolladas a partir de las reflexiones planteadas no deben conducir a la satanización de las prácticas administrativas, sino todo lo contrario, buscar la manera de alcanzar una “humanización” real de las organizaciones. En este sentido, ya se planteó la necesidad de indagar con mayor profundidad lo que significa el concepto de humanización organizacional. Es precisamente esta búsqueda la que representa el mayor beneficio para la administración, en un sistema económico completamente antagónico a las realidades sociales, donde no existe una congruencia entre el libre mercado y la responsabilidad social de las organizaciones, es decir, la maximización de las utilidades no tiene manera de ser –en realidad– conciliada con la preocupación por los demás actores –externos a la organización–, a menos que se efectúe un cambio ontológico general en el que el componente humanístico forme parte esencial del actuar administrativo.

Por otro lado, una administración más humanizada sin duda tendrá repercusiones en todas las esferas del colectivo institucional, es decir, que con seguridad podrá influenciar los círculos más importantes de la sociedad. Así las cosas, no es descabellado pensar que un componente humanístico arraigado en la mentalidad administrativa pueda traer mayores beneficios en el campo de la gestión pública, donde los escándalos de corrupción, desidia administrativa y falta de visión social afectan el trabajo en casi todos los niveles de la actividad estatal.

De igual manera, las empresas colombianas a través de sus estamentos administrativos deben reconocer la imperiosa necesidad de entrar a ser parte activa en las decisiones colectivas que afectan el desarrollo de la sociedad en general. La problemática interna de las organizaciones están en mayor o menor medida influenciadas por su entorno, hacia el cual se tienen derechos y obligaciones. La organización moderna no puede aislarse del acontecer público de la sociedad; por el contrario, deber ser un actor y un fiscalizador de la tarea social realizada por la administración estatal. Esto se logra en el momento que las organizaciones reconozcan su papel dentro de la colectividad, cuando asuman su papel –interno y también externo a las tareas directamente relacionadas con su objeto social–, pero no como una manera de obtener mayores beneficios o eliminar posible oscilaciones o reclamos, sino como una realidad constitutiva de su propia naturaleza.

Ahora bien, lo anterior podría llevarnos a replantear el papel de las empresas y organizaciones dentro de la Responsabilidad social empresarial. Como su nombre lo indica, el objeto de social de cada organización involucra “necesariamente” una responsabilidad inherente a dicha actividad. Así las cosas, las actividades recomendadas por el recetario de la RSE no necesariamente estarían respondiendo a lo que realmente implica ser socialmente responsable. Esto quiere decir que como punto de partida se debe responder por las actividades directamente relacionadas con el objeto social de la organización y luego, sí, implementar otro tipo de acciones. Así, por ejemplo, si una compañía financiera quisiera implementar un programa de prácticas socialmente responsable, debería comenzar por indagar cuáles son las consecuencias y a quiénes impacta de manera directa su actividad principal.¹⁰

En resumen, después de estas reflexiones sobre la administración se podría determinar que los principales beneficios que se pueden obtener están relacionados con el reconocimiento de la importancia del componente humanístico dentro del campo administrativo y la reconfiguración de las actividades “supuestamente” soportadas por dicho humanismo, como la RSE.

REFERENCIAS

- AKTOUF, O. (1997). *La Administración entre tradición y Renovación*, 3ª ed. Capítulo 6: “De Elton Mayo a las ciencias del comportamiento organizacional” (pp. 219-250). Gaëtan Morin éditeur. Cali (Colombia), Universidad del Valle.
- (1997). *La Administración entre tradición y Renovación*, 3ª ed. Capítulo 7: “La Administración llamada Científica y el reformismo actual: De Herbert Simon a Henry Mintzberg”. Gaëtan Morin éditeur. Cali (Colombia), Universidad del Valle.
- CHANLAT, J.F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Introducción, Caps. I, II, III (pp. 13-52), Medellín, Fondo editorial EAFIT.
- CHANLAT, A. (1984). La multicomplementaridad en el conocimiento y en la acción. Tomado de *Gestión et culture d'entreprise. Le Cheminement d'Hydro-Québec*, cap. 10, pp. 203-223, Québec-Amérique, Montreal. Traducción de Clara María Cavagnaro (ESAN, Lima, Perú.)

¹⁰ De aquí surge un beneficio adicional para la administración. Es importante que las organizaciones vuelvan su mirada nuevamente al reconocimiento de todos sus *stakeholders*, no solamente sobre los accionistas o los empleados, pues claramente existen otras categorías que en muchos casos son ignorados por los administradores.

- ESPEJO, R. (1993). El método Viplan. Un método para estudiar la estructura de una organización (pp. 1-21).
- FAYOL, H. (1997). *Administración Industrial y General*. Primera parte, capítulo 1: Definición de la Administración (pp.129-133), Segunda parte, Principios Generales de la Administración, Cap.1, pp. 151-178, México, Herrero Hermanos.
- GARCÉS U. O.L. (2002). *La ideología de control en el pensamiento administrativo*. En revista *AD-MINISTER*, N° 1, pp.23-38, Medellín, Universidad EAFIT.
- GOULD, S. J. (1997). *La Grandeza de la Vida*. Capítulo 12: Los huesos mundos de la selección natural, pp. 147-157. Capítulo 15: Epílogo sobre la cultura humana, pp. 232-244, Barcelona, Drakontos.
- HEILBRONER, R. (1968). *Vida y Doctrina de los grandes economistas*. Cap. IX: Las Herejías de John Maynard Keynes, pp.65-107. Capítulo XI: Más allá de la revolución económica, pp.215-237, Madrid, Orbis.
- LÓPEZ G., F. (1999). "La Administración como Sistema Gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio". En *Revista Universidad EAFIT*, Enero-febrero-marzo, pp.19-39.
- MAYO, E. (1977). *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Introducción. Capítulo 1, Buenos Aires, Nueva Visión.
- TAYLOR, F.W. (1997). *Principios de la Administración Científica*. Capítulo 1: Fundamentos de la Administración Científica, pp. 18-33. Capítulo 2: Principios de la Administración Científica, pp. 34-40, México, Herrero Hermanos.