

# El Humanismo y las nuevas formas organizacionales: ¿Un equilibrio entre humanismo y productividad

Juan Alberto Vargas Téllez <sup>1</sup>

---


## RESUMEN

**E**n este estudio se plantea que la sociedad en general y las organizaciones en particular, han sido influidas a lo largo de los últimos siglos por diferentes paradigmas: dogmático-religioso, científico-mecanicista y humanista-sistémico. Se revisa la concepción histórica del humanismo y se analiza la manera en que ha impactado el desarrollo de las organizaciones; se revisan los conceptos de cultura organizacional y áreas temáticas que reflejan claramente esta influencia. También se revisa el concepto de nuevas formas organizacionales, que evolucionaron desde los modelos tayloristas-fordistas al denominado toyotismo, la *lean production* y las formas flexibles del trabajo, temas abordados dentro de la teoría organizacional, como otro terreno en donde el nuevo humanismo organizacional puede ser observado. Finalmente se sugieren líneas de investigación para ampliar y profundizar la temática humanista y su relación con la productividad en las organizaciones.

---


<sup>1</sup> Profesor – investigador de la Universidad de La Salle Bajío. Estudiante del doctorado Interinstitucional en Administración, La Salle – UAQ. E – mail: samadi@prodigy.net.mx

## Introducción



Las organizaciones empresariales han jugado un papel fundamental a lo largo de la historia, como estructuras sociales a través de las cuales se generan, transforman, producen y comercian los bienes de consumo que las personas necesitamos para subsistir o cubrir el sinnfín de necesidades primarias y secundarias. También han sido el lugar en donde los seres humanos hemos tenido formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe-subordinado y las de compañeros de trabajo, hasta todas aquellas que suelen llamarse informales como las amistades y enemistades, los subgrupos y las subculturas, por ejemplo, que no son menos importantes para la dinámica organizacional. En ellas se han estructurado complejas relaciones de poder y de sumisión, de solidaridad o bien de confrontación; lugar, también en donde los individuos han dado sentido a sus vidas o, por el contrario, lo han perdido. No es, extraño, entonces, que se haya dedicado tanto esfuerzo y energía, desde siempre, a tratar de mejorarlas, sea pensando en la vida de quienes las integran, como sería el caso de la psicología del trabajo, o sea tan sólo pensando en su eficiencia y productividad, como es el caso de los modelos del *management*; también ha habido un gran interés en tratar de entenderlas o explicarlas, bajo todo tipo de posturas filosóficas y sociológicas como serían las empiristas, las positivistas, las mecanicistas, las organicistas, las estructuralistas, las funcionalistas, las constructivistas, etc.


El hecho es que al amanecer del siglo XXI, la sociedad en su conjunto y las organizaciones en particular, distan mucho de haber llegado a convertirse en verdaderos espacios en donde las personas podamos desarrollar todo nuestro potencial, espacios propicios para la dignificación del ser humano y en donde los principios universales del respeto fundamental a la persona, tengan lugar común, con sus obvias excepciones.



Las organizaciones, como la misma sociedad, se han venido transformando desde las condiciones de vida laboral más inhumanas hasta lograr formas más aceptables para equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad. De entre una gran variedad de visiones o paradigmas, uno que en especial destaca por su interés y dedicación en este sentido, es el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación asienta el centro de su interés: el ser humano. Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial a nuestros días, puede observarse un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo-productividad. No obstante, parece que siempre acaba por inclinarse la balanza del lado de la productividad, con la tan “evidente” razón de que si no fuera así, quizás las organizaciones no habrían sobrevivido hasta ahora.

Precisamente este es el centro de atención de este estudio, analizar la manera en que las formas organizacionales se han dicho influidas por posturas humanistas, especialmente las denominadas Nuevas Formas Organizacionales (NFO). Y decimos “se ha dicho” porque según los estudios organizacionales correspondientes, al parecer todo empresario o directivo actual dice reconocer plenamente la importancia del factor humano para su organización, señalándolo como el eje central de la vida de la empresa. Pero al interrogar a los demás interesados, es decir a los trabajadores, en la gran mayoría de los casos parecen diferir del todo con sus superiores, además de que los hechos generalmente dicen otra cosa (los ajustes de personal, los bajos salarios, el abuso del poder, etc.). Por supuesto, existen empresas en donde hay una mayor concordancia, pero desafortunadamente son una pequeña minoría, y si nos ubicamos en México (o países latinoamericanos u otros de las zonas desfavorecidas del planeta), la situación es más deplorable (por ejemplo, la vida en las maquiladoras fronterizas y de Centroamérica).

No es claro hasta que punto las NFO han surgido con un interés real de equilibrar humanismo y productividad, o han incurrido en la típica tendencia de buscar la productividad a toda costa y a cualquier precio. O como alguien decía, son como un “caballo de Troya”, es decir, son una artimaña para sacar lo mejor de los




trabajadores, sin que sientan de fondo el desequilibrio o desigualdad que siempre ha caracterizado la vida empresarial. ¿Qué ha sucedido desde la concepción de la organización tradicional, pasando luego por la organización taylorista-fordista hasta llegar la organización toyotista?, ¿Qué es la organización flexible, qué son los sistemas acoplados o las formas adhocráticas?, ¿Cómo están respondiendo a la búsqueda del equilibrio humanismo-productividad?, ¿Cómo se ha impactado la cultura laboral y el desempeño del trabajador?, ¿En nuestro país hay atención a esta evolución de las organizaciones o todavía no forma parte de la cultura laboral del grueso de las organizaciones?, ¿Qué líneas de investigación podemos seguir para intentar dar respuestas a estas interrogantes?

En este trabajo procuramos llamar la atención sobre estos temas, que consideramos de suma importancia en la búsqueda de formas organizacionales que tiendan a equilibrar el sentido existencial de ser persona con la eficiencia y productividad que los tiempos modernos demandan. Es claro que las organizaciones se han convertido en instituciones regidoras de la vida, papel que quizás no se esperaba que alcanzaran, pero ya es así. Y estamos convencidos que si logramos equilibrar sustancialmente el interés por la persona con el interés por la productividad, estaremos no sólo impactando la dinámica organizacional, sino la vida de los seres humanos en su conjunto.


## 1. El complejo concepto de “Humanismo”

Antes de relacionar el humanismo con las organizaciones y la productividad, es conveniente esclarecer el término, ya que como dice Ferrater Mora (1965), existen incontables “humanismos” a lo largo de la historia del pensamiento, que fácilmente podemos caer en contradicciones e imprecisiones. Al parecer, el término ya era utilizado desde el esplendor griego y romano (Heidegger, 1998; Velásquez, 1996), en



donde se hacía la diferencia entre el “*homo humanus*” y el “*homo barbarus*”, siendo el primero el romano que eleva y establece la civilización, que se dedica a actividades espirituales y culturales, mientras que el segundo es la persona común y vulgar, sin educación ni cultura, y que generalmente venía de otros pueblos. El término también será empleado en diferentes épocas de la evolución del pensamiento filosófico (Ferrater Mora, 1965), resurgiendo en la edad media, especialmente en la filosofía italiana, cuyo énfasis estuvo en dar continuidad al estudio de los autores latinos y al ciceronismo. Para el Renacimiento surgen tantas vertientes que ya es difícil hablar de una “posición filosófica” como tal; en todo caso se prefiere hablar de un movimiento amplio y diversificado, pero con ciertos elementos comunes como son: “la dignidad del hombre”, “la noción de persona” (en contraposición a la idea de “individuo”), “la sociedad abierta o libre”, “la concepción de totalidad”, entre otros aspectos. En una visión más contemporánea, el filósofo Ferdinand C. Schiller (Ferrater Mora, 1965), llamó con toda intención a su propia filosofía “humanismo”, caracterizándola por los siguientes aspectos: a) Afirmación de una cierta plasticidad de lo real, que nos permite adaptarla a nuestras necesidades; b) Un cierto pluralismo, y por lo tanto, un anti-absolutismo del conocimiento; c) El énfasis en el estudio del individuo (individualismo en contraposición del colectivismo). Para William James, el filósofo y psicólogo americano, el humanismo es ante todo una ruptura con el “absolutismo”, con la idea de un universo compacto e inmutable, e insistiendo en la importancia de la variedad y espontaneidad de la experiencia; sin pretender renunciar a la verdad y a la realidad, se pretende captarlas en toda su riqueza, negando que las leyes sean meras duplicaciones de la realidad, como en su momento lo pretendieron las tesis empiristas y positivistas. En el humanismo se pretende más la búsqueda de significados y símbolos que nos permiten interpretar la realidad, más que tratar con su mera reproducción, se busca más la aproximación que la exactitud.

## 2. El reciente humanismo




Puede apreciarse, entonces, que el humanismo no es una visión del ser humano reciente, y que muchos de sus esfuerzos estuvieron orientados a cuestionar las posturas materialistas, mecanicistas y reduccionistas sobre la naturaleza del hombre y de la realidad misma. Al respecto, Blanch (2003), plantea de otra manera la evolución del humanismo, relacionándola con una añeja tensión entre lo objetivo y lo subjetivo, adjudicándose cada extremo el derecho a la verdad y poder del conocimiento. Es evidente que en la actualidad predomina “...el *orden global objetivo* sobre las capacidades de iniciativa, de creatividad y de libre intervención de los individuos, con la consiguiente restricción del desarrollo de la conciencia, de su sensibilidad moral y estética, en aras de una sospechosa utopía de la totalidad”.<sup>2</sup> Como en otros tiempos, el humanismo sigue siendo la visión “rebelde” que no cede terreno a las visiones “chatas” o “planas” de la realidad (Wilber, 2007), un humanismo que busca asumir, con todos los riesgos y dificultades que implica, una visión más integral del ser humano y de la realidad en la que está inserto.

Algunos autores como Gallegos (1999) y Wilber (2000, 2007), abordan la evolución del pensamiento humanista planteando que en los últimos cuatro o cinco siglos, la humanidad occidental ha vivido bajo la influencia de al menos tres grandes paradigmas humanos y sus respectivos cambios de época, dando lugar a diferentes estilos de vida, ideología, valores, educación, formas políticas, economía, administración organizacional, en pocas palabras, a formas específicas de interpretar el mundo y el universo. Estos tres paradigmas se pueden denominar como Dogmático-Religioso, Científico-Mecanicista y Humanista-Sistémico. El primero predominó a lo largo de la Edad Media y hasta el siglo XVII, aproximadamente. Surgió de la visión de la iglesia católica, dando explicaciones sobre la vida basadas en


---

<sup>2</sup> Blanch, Antonio. Ante la Tensión Permanente entre la Libertad Subjetiva y el Orden Objetivo. En “Humanismo para el Siglo XXI”, Universidad de Deusto, Bilbao, España, 2003, p. 41.



el dogma, la tradición, la autoridad y la fe. El segundo paradigma surge en el siglo XVII y se ha extendido hasta la actualidad. Fue impulsado en especial por las ideas de tres grandes personajes: Francis Bacon, René Descartes e Isaac Newton. Se propuso establecer el poder y el dominio de la raza humana sobre el universo, postulando a la ciencia como el único conocimiento válido y el camino a través del cual el hombre podría alcanzar su plena realización. Bajo la postura científico-mecanicista se propuso que el estudio de la naturaleza debe ser exclusivamente objetivo, suponiendo que la observación produce un reflejo exacto de lo observado. El tercer paradigma, el humanismo-sistémico, nace y se desarrolla gradualmente desde la mitad del siglo XX (aunque evidentemente reconocen que sus antecedentes acompañan la historia de la humanidad), y se ha venido consolidando en el presente. Esta visión siempre existió en grupos y culturas antiguas, quizás con otros nombres, pero ha sido parte de lo que Aldous Huxley llamó la Filosofía Perenne (conjunto de discernimientos filosófico-espirituales que han estado presentes en los últimos tres mil años, y que son comunes a los grandes maestros universales, señalando sobretodo el carácter esencialmente espiritual del ser humano y la existencia de una sabiduría para su autorrealización). El hecho es que permaneció aislada en estas culturas y tradiciones, pero resurgió y tomó fuerza con el desencanto que ha producido la visión mecanicista y materialista de la actualidad.

Así, el humanismo actual puede ser identificado a partir de la primera mitad del siglo XX, en donde diferentes factores impulsaron esta renovada visión o paradigma humanista-sistémico, aún cuando puede tomar otros nombres (visión holista, p.e.). Por una lado la consolidación de diferentes enfoques o escuelas filosóficas de corte existencial y fenomenológicas (Schiller, Bergson, Poincaré, Heidegger, Brentano, Buber, etc.) cuyo tema central es el mundo interior del ser humano, el reconocimiento de la experiencia interna como fuente central del conocimiento (muy diferente a la posición científico-mecanicista que enfatiza sólo la fuente externa del conocimiento a través de los sentidos). Por otro lado, está el surgimiento de la psicología que Abraham H. Maslow llamó de la tercera fuerza (por ser una tercer alternativa al




psicoanálisis y al conductismo predominantes y que involucra autores, además de Maslow, como a Rogers, Goldstein, May, Allport, Horney, Fromm, entre otros.); Estas posturas filosóficas y psicológicas confrontaron valiente y abiertamente la visión mecanicista y materialista del mundo occidental, y han sido consideradas en su conjunto como “humanistas” por subrayar que “...hay una realidad que consideramos concreta y evidente; que todo ser humano está ubicado en un tiempo y espacio determinado y que es el resultado de una historia personal, familiar, social y cultural única e irrepetible. Este hecho hace que el individuo vea las cosas desde un punto de vista que no coincide totalmente con el de ningún otro ser humano. En nuestro caso, nuestra historia personal nos ha llevado a ver las realidades humanas en forma menos positivista (*basarse sólo en lo observable*) y materialista y más cargadas de valores y de espíritu; en forma menos atomista y estática y más en sus aspectos de significación, relación con el contexto, la totalidad y el proceso”<sup>3</sup>.

El apellido “sistémico” suele otorgarse a este paradigma por incluir, además de los postulados humanistas, una visión precisamente sistémica de la realidad, en el sentido que el autor de este modelo para el estudio y la comprensión de la realidad le dio. Éste es Ludwig Von Bertalanffy, que con su obra “Teoría General de los Sistemas”, publicada por primera vez en 1968, marcó un antes y después en el campo de la epistemología de la ciencia. En palabras del autor “la teoría general de sistemas es una ciencia general de la **totalidad**, concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas. Para las ciencias que se ocupan de **todos organizados**, tendría significación análoga a la que disfrutó la teoría de la probabilidad para ciencias que se las ven con acontecimientos aleatorios”<sup>4</sup>. La tesis central de la teoría de sistemas es que los fenómenos que se estudian en los diferentes estratos de la realidad

---

<sup>3</sup> Martínez, Miguel. La Psicología Humanista. Trillas, México, 1988, p. 18

<sup>4</sup> Bertalanffy, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica, México, 2002, p. 37



(individual, social, biológicos, cósmicos, químicos, etc.) se comportan como “totalidades”, en las cuales los elementos que las integran interactúan de acuerdo a patrones definidos y mutuamente influyentes, de tal modo que la alteración de alguno de los elementos afecta al sistema en su totalidad. Esta tesis confronta de lleno a las tesis mecanicistas de que los fenómenos de la realidad se comportan de manera fragmentada y relativamente independiente. Según la teoría de sistemas, si se desea comprender algo, tiene que estudiarse como “totalidad” o sistema.

En síntesis, para los fines de este trabajo, el humanismo es entendido como una visión o perspectiva filosófica y cultural bajo los siguientes preceptos<sup>5</sup>:

- El hombre vive subjetivamente y por lo tanto es constructor de su propia realidad.
- La racionalidad es limitada; los aspectos no racionales (sentimientos, emociones, cognición intuitiva, etc.) juegan un papel fundamental en nuestro acercamiento a la realidad.
- Cada persona es un sistema de unicidad configurada u orgánica (física, emocional, mental y espiritualmente).
- La naturaleza humana se considera profundamente positiva; cualquier elección que realiza el ser humano expresa su búsqueda de desarrollo y autorrealización.
- El hombre está en continua reestructuración o permanente desarrollo
- El ser humano posee libertad y capacidad de elección.

---

<sup>5</sup> Propuesta del autor con base en la literatura correspondiente, en el entendido de que estos preceptos son sólo una aproximación conceptual al vasto tema del humanismo.


- El acento para promover el desarrollo ha de estar puesto en la salud, tomando en cuenta las capacidades y potencialidades de la persona y no sólo sus limitaciones.
- La comprensión de la naturaleza humana tendrá que surgir de una visión interdisciplinaria y en continua actualización.
- La búsqueda de una vida social armoniosa entre los seres humanos, se fundamenta en el respeto esencial a la persona.

### 3. La Influencia del humanismo en las organizaciones

La influencia de esta visión humanista y holista se ha hecho evidente en la sociedad en general, y obviamente también en las empresas contemporáneas. Velázquez (1996), considera que a lo largo de la historia de las organizaciones, diferentes personajes influyeron en el intento de mejorar la vida de las personas en los ambiente laborales. En el siglo XVI Tomás Moro denunció las faltas y errores cometidos contra los trabajadores por los malos administradores; Nicolás Machiavelo escribió sobre el principio de la confianza con base en el consentimiento de las masas y sobre las cualidades de un buen jefe. Ya en el siglo XIX Robert Owen se preocupó por el adiestramiento de los trabajadores y la construcción de conjuntos de casas limpias para ellos; Frederick Halsey estableció premios sobre los salarios pagados a los trabajadores. Para Velázquez (1996) incluso Frederick Taylor hace grandes aportaciones “humanistas”<sup>6</sup> al procurar mejores condiciones de vida para los

---

<sup>6</sup> Las comillas son nuestras, en el entendido de que no estamos de acuerdo en llamar aportaciones humanistas a las características de la




trabajadores como salarios más elevados, cooperación entre trabajo y administración, organización funcional, entre otros; Henry L. Gantt establece un sistema de tarea y bonificación y el adiestramiento de los trabajadores; Hugo Munsterberg aplica la psicología a los gerentes y trabajadores para lograr mejor comunicación, motivación y eficiencia general de la organización. E igualmente se citan aportaciones de Henry Fayol, Oliver Sheldon, Elton Mayo, Mary P. Follett<sup>7</sup>, Chester Barnard, Max Weber,

Herbert Simon y muchos más hasta llegar a W. Edwards Demming y Kaoru Ishikawa de las últimas décadas del siglo XX, como personajes que, al promover sus planteamientos de administración y mejoramiento de la organización, en algún sentido aportaron elementos que mejoraron las condiciones de vida de los trabajadores, aportaciones que podrían considerarse como esquemas de humanización de la vida en las organizaciones. También, en las últimas décadas destacan aportaciones humanistas fundamentales, relacionadas particularmente con el aprendizaje organizacional y la moderna gestión del conocimiento. Por un lado está la obra de Chris Argyris (1999), relacionada con los tipos de aprendizaje organizacional

---

administración científica. Más adelante se discute el tema con mayor amplitud.

<sup>7</sup> Valdría la pena comentar la significativa (y desafortunadamente poco conocida) aportación humanista de esta trabajadora social de principios del siglo XX. En su artículo "Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett" ("La ética en la dirección empresarial: un estudio de la aportación de Mary Parker Follet"), el profesor del IESE Doménech Melé (bajado de Internet: <http://insight.iese.edu/es/doc.>, 2008) estudia la obra de Follett y concluye que la autora fue una auténtica pionera en el tema de la ética en la dirección empresarial aun cuando la mayoría de sus ideas precisaban un desarrollo ulterior. Entre sus principales aportaciones están: desarrollo de una teoría seminal de los grupos; fomenta la toma de decisiones no sólo con base en factores económicos, sino sobretudo éticos; insistió en la preservación de la integridad de todos los individuos y destacó la importancia de fomentar el desarrollo personal de todas las personas relacionadas con una organización; hizo referencia al directivo ético en su mención de una serie de cualidades que creía inherentes a la profesión del directivo empresarial y que pueden contribuir a hacer del mundo un lugar mejor: "honor profesional", "integridad profesional" y trabajo "honesto" (en función de los estándares de las profesiones, entre ellos sus códigos de conducta); y muchas otras ideas hoy tan relevantes para las organizaciones.



y por el otro, los estudios de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999) sobre el aprendizaje y la generación del conocimiento. Este tipo de estudios, si bien están más enfocados a los aspectos cognitivos de las personas, hacen una importante alusión a los ambientes positivos para propiciar el conocimiento y que éste sea compartido por los miembros de la organización.

Puede observarse, entonces, una clara evolución del pensamiento administrativo y de las formas de organización para dar lugar a una mayor consideración del factor humano. Chiavenato (2005), sintetiza en tres eras evolutivas la concepción del factor humano en las organizaciones: 1) Era de la Industrialización Clásica, aproximadamente de 1900 a 1950, con predominio de un enfoque organizacional burocrático, funcional, piramidal, centralista y rígido. En esta era se acuñó el término “Relaciones Industriales” para referirse a la función administrativa del personal, bajo un concepto metodológico de normas y controles reguladores más bien estáticos; 2) Era de la Industrialización Neoclásica, de 1950 a 1990, con una visión organizacional basada en la departamentalización por productos y servicios, o unidades estratégicas de negocios. Aparece y predomina el término “Administración de Recursos Humanos”, precisamente bajo el concepto de que las personas son un recurso organizacional y por ello deben ser “administradas”. También se enfatizan los objetivos organizacionales para dirigir a las personas; y 3) Era de la Información, de 1990 a la actualidad. El concepto de organización tiende hacia la fluidez, agilidad y flexibilidad, enfatizando las redes de equipos multifuncionales. Se populariza el término “Gestión del Talento Humano” (o para otros autores, Capital Humano), entendiendo a las personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.

Otra manera de apreciar la evolución del pensamiento humanista en las organizaciones es haciendo el comparativo entre la empresa mecanicista (taylorista-fordista) y las organicistas (de paradigmas más flexibles de reciente aparición). Para ilustrar esta comparación tómese como referencia el trabajo de Marilyn Ferguson (1994), Charles Handy (1993) y de Ramón Gallegos (1999):

## COMPARATIVO DE PARADIGMAS ORGANIZACIONALES

### ANTIGUO PARADIGMA


1. Cambios impuestos por la autoridad.
2. Tendencia a un gobierno/administración central fuerte.
3. Poder sobre los otros; ganar o perder.
4. Dirigentes agresivos, seguidores pasivos.
5. Énfasis en la libertad con respecto a ingerencias o límites determinados por normas o leyes.
6. Gobierno/administración para mantener a la gente a raya (papel disciplinario o como padre benévolo).
7. Centrado en enseñar y capacitar.
8. Empresa enfocada al progreso únicamente.
9. Se enfoca a competencia.
10. Empresa socialmente irresponsable (despreocupada por el medio ambiente).
11. Producción compulsiva de tecnología.
12. Enfocada a la división radical de pobres y ricos.
13. Administración rígida y pegada a las normas y políticas.
14. Aún con la idea del trabajador que renta su "mano de obra".
15. Empresa enfocada al control central.

### NUEVO PARADIGMA

1. El cambio emana del consenso y/o es inspirado por los líderes.
2. Favorece la distribución horizontal del poder. Administración central sólo como coordinación.
3. Poder con los otros; ganar-ganar.
4. Líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica de mutua influencia.
5. Énfasis en la libertad para toda actividad creativa, positiva, para toda forma de autoexpresión y autoconocimiento.
6. Gobierno/administración para fomentar el crecimiento, la creatividad, la cooperación, la transformación y la sinergia.
7. Centrado en el aprendizaje y desarrollo.
8. Organización enfocada al crecimiento sostenible.
9. Se enfoca a la cooperación (trabajo en equipo).
10. Organización socialmente responsable (preocupada por el medio ambiente).
11. Producción de tecnologías apropiadas y sostenibles.
12. Enfocada a una distribución más justa de la riqueza.
13. Administración flexible y adaptable a las necesidades de los colaboradores.
14. Enfocada a colaboradores que actúan como "trabajadores del conocimiento".
15. Empresa enfocada sistemas de administración tipo federación.

## 4. La Cultura organizacional bajo la influencia del humanismo

La visión humanista ha ido incrementando su influencia en la denominada Cultura Organizacional a lo largo de la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI, no sin encontrar resistencia por los viejos modelos organizacionales. Charles Handy, (1995) comenta que las organizaciones contemporáneas ya no están cumpliendo (si alguna vez los hicieron), con sus promesas de crear riqueza y bienestar social para todos;



ahora han tomado a los empleados como sus instrumentos, subordinándolos a sus propósitos, usándolos y desechándolos a su gusto; además, los que tiene la fortuna de tener empleo, pagan, con mucha frecuencia, un alto costo: estrés, la rutina, la pérdida del sentido de la vida, y otros males de la sociedad moderna. No era esto lo que se esperaba del progreso. Muchas otras cosas tampoco se esperaban, según Handy, como por ejemplo, que las mujeres, debido a las agobiantes jornadas laborales de hoy, se vieran forzadas a escoger entre tener trabajo o tener hijos. Es evidente que el crecimiento económico para todos y para siempre resultó un fiasco, una decepción masiva y verdaderamente frustrante.

También Erich Fromm (1970), comentó hace ya muchos años sobre esta gran decepción. En una conferencia que impartió en 1968 a estudiantes de administración, comentaba sobre los fines de la organización en estos términos: “...el interrogante fundamental es: ¿Quién es el fin y quién los medios? O quizás ¿Quién o qué es el fin y quién o cuáles los medios? En el campo de la psicología industrial parece que el fin es la productividad del trabajo, y que el desarrollo del hombre, o lo que es bueno para el hombre, es un medio para lograr un fin...Creo que esto es cierto en alguna medida, pero debemos preguntarnos: ¿Y sí no es así?...¿Qué nos interesa de verdad? ¿Nos interesa principalmente el crecimiento del hombre, o nos interesa la producción, o las máquinas, o la organización?”<sup>8</sup> (pp. 95-96). A partir de estos cuestionamientos, Fromm hace un interesante análisis de los fines de la organización como sistema que atenta contra el desarrollo del sistema hombre. Y más adelante concluye: “¿Necesitamos producir defectos en el sistema “hombre” a fin de lograr un sistema eficiente de administración y de producción económica? O ¿Necesitamos producir hombres enfermos a fin de tener una economía sana? No me cabe duda de que es posible construir una sociedad industrial centrada en el pleno desarrollo del hombre, y no en la producción y el consumo máximos. Pero ello representaría un cambio radical

---

<sup>8</sup> Fromm, Erich. La Crisis del Psicoanálisis. Paidós, Buenos Aires, 1970, p. 95-96.

de nuestra estructura social, de nuestros objetivos generales, de las prioridades de la producción y de nuestros métodos de administración.”<sup>9</sup>

Más de treinta y cinco años después ¿qué podría contestársele a Erich Fromm? El nuevo paradigma humanista-sistémico es una buena respuesta, aún cuando hasta este momento es sólo una alternativa que va tomando fuerza.


#### 4.1. Concepto de cultura organizacional

Los paradigmas del conocimiento como los que hemos descritos más arriba, sin duda han venido impactando los diferentes sistemas y subsistemas sociales, como sería el caso de las organizaciones empresariales. Y es precisamente en sus cualidades culturales en donde se refleja de manera muy específica el impacto de estos paradigmas, por lo cual es relevante abordar el tema de la cultura organizacional. Ya en la primera sección de este trabajo se presentó un cuadro comparativo que de manera muy general describe las diferencias entre la cultura organizacional actual y la cultura emergente. Pero en sí ¿qué es la cultura organizacional? Según Schein es “un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas”<sup>10</sup>. Según Jacques es "la manera rutinaria o tradicional de pensar y aceptar las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y

---

<sup>9</sup> Op. Cit., p. 106.

<sup>10</sup> Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1992. Citado por Idalberto Chiavenato en “Administración de los Nuevos Tiempos”, McGraw-Hill, 2002, p. 174.




aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa"<sup>11</sup>. En general este tipo de definiciones tienden a referirse a la cultura organizacional como normas formales y no escritas que orientan el comportamiento de los integrantes de la organización de manera cotidiana, dirigiendo sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Es interesante notar que este concepto de cultura puede ser limitado, ya que da por hecho que "todos" los miembros de la organización aceptan esas normas o patrones de conducta, sin considerar que en realidad muchas personas pueden rechazarlos y a pesar de ello "adaptarse" al ambiente de la empresa. Más aún, esta perspectiva no capta que al interior de las organizaciones es común la formación de subculturas y grupos que pueden diferir ampliamente con el "establishment". Quizás esto se deba que las definiciones anteriores se insertan dentro de la visión del management americano, que suele asumir a la organización como una realidad dada, donde los sujetos involucrados asumen la realidad circundante de manera pasiva y no crítica.

Bajo otra perspectiva, Smircich (1983), comenta que el concepto de cultura fue tomado de la antropología, en donde de por sí no existe un consenso de su significado; la teoría administrativa ha venido usando una variedad de metáforas para referirse a las organizaciones y su cultura. Entre las más empleadas están las de organización como máquina y como organismo, aunque también están las de teatros, dramas, arenas políticas, etc. En todo caso, el punto es que es necesario no perder de vista que la cultura organizacional implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo proceso humano y administrativo que tiene lugar en una empresa. De tal manera que al plantearse que el humanismo ha venido influyendo en la cultura de las organizaciones, no sólo se pretende afirmar la

---


<sup>11</sup> Elliot Jacques. *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Publ. 1951. Citado por Idalberto Chiavenato en "Administración de los Nuevos Tiempos", McGraw-Hill, 2002, p. 174.



pretendida búsqueda de un mejor ambiente para trabajar, sino también señalar que se está buscando comprender mejor el fenómeno organización bajo todas sus dimensiones: individual, social y cultural. Pero esta búsqueda parece estar más del lado del llamado campo de "los estudios organizacionales", grupo de autores e investigadores (p.e. Clegg, Ibarra y Bueno, 1998; Montaña, 2004), de corte más académico y científico, que de los autores pragmáticos americanos del management (p.e. Peters y Waterman, 1982; Senge, 1992; Covey, 1994).

Ejemplo de estos estudios organizacionales que pretenden ir más allá de una mera reproducción del conocimiento pragmático y superficial de la vida en las empresas, es el interesante trabajo de Reygadas (2002), quien analiza la cultura organizacional (él prefiere denominarla "cultura del trabajo") en tres maquiladoras; dos de Ciudad Juárez, Chihuahua y una de Guatemala, y cuyo tema central es el análisis intercultural que se vive al interior de ellas. Además de hacer una interesante descripción de los diferentes factores que componen la cultura de cada una de las empresas estudiadas, resalta la descripción del sentir de los trabajadores y de las trabajadoras, el darles espacio para expresar su visión particular, cotidianamente humana o existencial, de la realidad que enfrentan. Ahí puede observarse que las normas y políticas de la empresa suelen servir más como una red que aglomera o da sentido de conjunto a todos los miembros de la organización, pero que está muy lejos de ser "compartida" y mucho menos "aceptada" por el grueso de los trabajadores. Las condiciones deplorables de trabajo y el mal trato personal son asunto común en dos de las maquiladoras estudiadas. La tercera, que ha intentado un "cambio de cultura", ha logrado, según relata el autor, mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo y el trato a los trabajadores. No obstante, al analizar más a fondo su cultura, nuevamente logra apreciarse que el proceso de creación, transmisión y aceptación de significados es infinitamente complejo, y que las personas involucradas no asumen plenamente normas, políticas, patrones, valores, etc. de la organización.

Otro estudio organizacional interesante es el realizado por Aoki (1990). Hace un estudio comparativo entre las empresas japonesas y las estadounidenses. Su



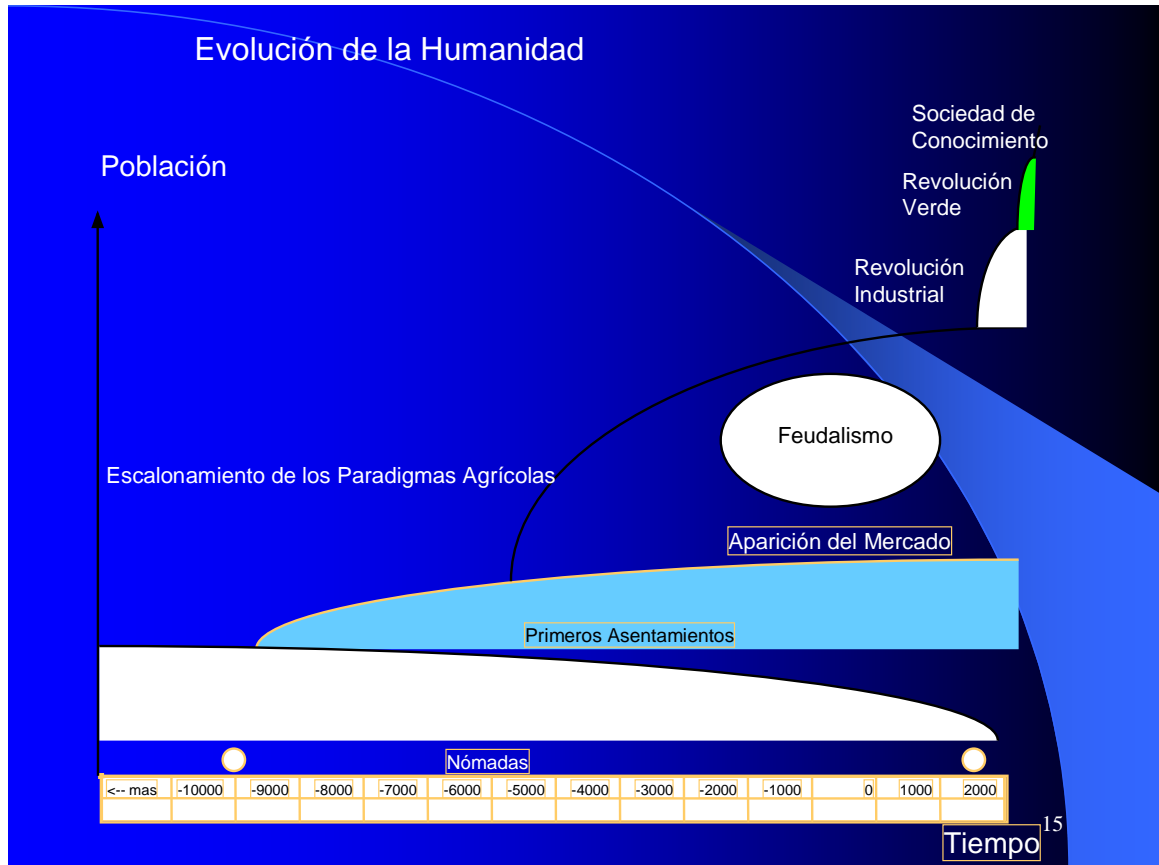
minucioso trabajo hace patente las diferencias significativas entre ambas, especialmente en lo referente al énfasis puesto en Japón por el trabajo en equipo y el manejo horizontal de la información, así como la centralización de la administración de personal. En Estados Unidos estos factores operan exactamente al contrario, es decir, se marca más el individualismo, la centralización de la información y la descentralización de la administración de personal.

Lo importante para la temática que aquí se aborda, es que la cultura organizacional con base en un mayor respeto y consideración por las personas, no implica sacrificar la productividad, sino todo lo contrario. Las empresas japonesas, sino que esto signifique que sean el "paraíso" laboral, parecen sostener aún el interés en el bienestar personal y social, interés que, de manera general, nunca fue tan relevante en la visión pragmática americana. Aquí el tema central siempre fue y ha sido la productividad a toda costa. Por supuesto, ambas naciones son ahora grandes potencias económicas, lo que no deja lugar a dudas de la efectividad de sus modelos organizacionales. Sin embargo, aquí aplica el cuestionamiento señalado anteriormente que hizo Erich Fromm: "¿Necesitamos producir defectos en el sistema "hombre" a fin de lograr un sistema eficiente de administración y de producción económica? O ¿Necesitamos producir hombres enfermos a fin de tener una economía sana?" La respuesta es obvia.

## 4.2. Evolución de las relaciones laborales

A lo largo de la historia, la manera en que los seres humanos se han organizado para transformar la naturaleza y producir los bienes de consumo, ha tenido una interacción continua con las culturas y las propias visiones de la realidad en cada época. Puede decirse que los modos de producción han generado también un tipo de interacción humana o relaciones laborales. Este ha sido uno de los temas favoritos de la

Sociología y de la Economía Política. En el siguiente gráfico puede observarse una visión sintética de la manera en que los paradigmas de producción evolucionaron, desde las sociedades agrícolas hasta la moderna sociedad del conocimiento:



(Tomado de "Desarrollo Tridimensional de las Organizaciones", Francisco Barbosa Stevens. Ponencia en 4º. Congreso de Psicología y de Recursos Humanos, Universidad de León, León, Guanajuato, 2005)

Bajo esta visión evolutiva puede plantearse que las primeras sociedades basaron su sistema de producción en la antigua relación amo-esclavo; hacia el feudalismo dominó la relación tipo señor feudal-siervo; en la sociedad industrial aparecen las relaciones patrón-trabajador. Hasta esta época la esencia de la relación es el poder y dominio de amos, señores feudales y patronos sobre los esclavos, siervos y trabajadores. En la época actual, la sociedad del conocimiento, las relaciones

laborales y las formas de organización en general, se han venido transformando hasta lograr una sensible mejoría en la calidad de vida de los trabajadores.

Otros autores suelen dividir los últimos siglos de la existencia humana en etapas o eras como premodernidad, modernidad y postmodernidad (Lyotard, 1993; Wilber, 2000), refiriendo éstas a características específicas de modos de pensamiento, comportamiento, organización social, ciencia y religión, etc. También, de acuerdo a las formas de organización productiva suele dividirse en preindustrial, industrial y postindustrial (Bell, 1993) (también suelen denominárseles preburocrática, burocrática y postburocrática al enfatizar el tipo de relaciones laborales y de poder establecidas). Para comprender las formas organizacionales que han tomado lugar en estas obsérvese el siguiente cuadro:

<b>Géneros</b> <i>Modos de producción</i>	<b>Preindustrial</b> <i>Extracción</i>	<b>Industrial</b> <i>Fabricación</i>	<b>Post-industrial</b> <i>Transformación, reciclaje</i>
Medios de transformación	Fuerza natural	Energía producida (Electricidad, petróleo, gas, etc.)	La informática
Medios estratégicos	La materia prima	El capital	El saber
Tecnología	Artesanía	Mecánica (Máquina)	Tecnología del intelecto
Método	Sentido común Experiencia	Empirismo Experimentación	Teoría abstracta
Principio fundamental	Tradicionalismo	Crecimiento económico	Codificación del saber teórico

Fuente: BELL, Daniel (1993). Las telecomunicaciones y el cambio social. En: DE MORAGAS SPA, Miquel (ed.). Sociología de la comunicación de masas. Barcelona: Gustavo Gili, 3ª edición. 4 vol.

Otra manera de diferenciar estas eras es señalando que en la preindustrial predominó la producción y la economía agrícolas, mientras que en la industrial la base económica ha sido el capital y en la producción en serie; para la reciente postindustrial, la tendencia es basarse en la producción flexible y la generación de conocimiento. La organización preindustrial se basaba en la actividad artesanal y la especialización en oficios, mientras que la industrial implicó la división sistemática

del trabajo, unidades de mando funcionales, estructura jerárquica, entre otros aspectos.

Describir con detalle la manera en que ocurrieron estos cambios en todas las etapas descritas no está al alcance de este trabajo, más bien nos centraremos en explicar brevemente como cambiaron las formas de organización a partir de los inicios del siglo XX y del surgimiento de la llamada “administración científica”, así como la posible influencia del humanismo en este proceso evolutivo de las organizaciones.


## **5. Las formas organizacionales del taylorismo al fordismo: la productividad ante todo**

Algunos autores (Gallardo, 2007; De la Garza, 2007), suelen referirse a las formas organizacionales<sup>12</sup> predominantes de los últimos cien años, como tres grandes modelos: taylorismo, fordismo y más recientemente el toyotismo (también

---

<sup>12</sup> Las "formas organizacionales", según Heydebrand (1989), son un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para delinearlas o categorizarlas: 1) Tamaño de la fuerza de trabajo, referido al número de personas que integran la organización; 2) Objeto de trabajo, identificando si se diferencian por producir utilidades, proporcionar servicios o manipular símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones; 3) Medios de trabajo, que es la naturaleza de la herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, y en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción; 4) División del trabajo, es la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo, así como la estructura administrativa de control tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones; 5) Control de trabajo, se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción; y 6) Propiedad y control, son las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

denominado lean production –producción ligera-). Los dos primeros fuertemente relacionados en tiempo y perspectiva.




El *management* sistemático o “administración científica”, modelo productivo desarrollado por Frederick W. Taylor (Nelson, 1974), fue el esfuerzo de integrar la planta industrial fragmentada de finales del siglo XIX. El creciente tamaño de las fábricas, la variedad de las tareas, la adquisición y el movimiento de las materias primas, etc., fueron haciendo más complejas las relaciones jefe-subordinado y la administración en general. Se buscaron maneras de solucionar esto reduciendo el tamaño de las compañías o, más popularmente, implementando el *management* sistematizado. Sus mejores resultados se dieron en las áreas de costos, producción, control de inventarios y en la labor. Para operar con efectividad, las plantas requerían que los trabajadores fueran capaces de proporcionar información detallada acerca de sus actividades, asumir procedimientos estandarizados y abandonar sus prerrogativas y funciones tradicionales, lo que significó un fuerte impacto para la fuerza laboral.

El *management* sistemático puso especial énfasis en la paga como incentivo. Prácticamente no hubo gran interés en métodos de selección o promoción de los trabajadores, ni en maneras de mejorar la moral o motivación; el único interés estaba centrado en el dinero, con la idea clásica de que el hombre sólo trabajaba para obtenerlo. Esta fue la respuesta al desorden laboral.

Ante esto, académicos y columnistas sugirieron otros antídotos al desorden laboral, como negocios colectivos y uniones comerciales, por ejemplo. Los políticos comenzaron a discutir sobre las relaciones en la labor del *management* y las condiciones de trabajo. También algunos empleadores, sobre todo los que tenían numerosas mujeres como trabajadoras, se preocuparon por estos temas.

Taylor estuvo en el corazón de estas discusiones, y fue cambiando su visión de un “ingeniero de taller” a un “ingeniero economista”. Su trabajo pionero en la compañía Midvale Steel en los 80’s fue la base de sus principales innovaciones de este periodo, que fueron principalmente técnicas, como sus experimentos para cortar




eficientemente el metal. Como ingeniero en jefe, estandarizó maquinas, el uso de bandas y procedimiento de mantenimiento. Mientras el trabajo se hacía más fácil y sistemático, él luchaba porque sus métodos fueran aceptados y los trabajadores estaban más preocupados por las nuevas reglas y procedimiento impuestos, mostrando su claro resentimiento a todas las innovaciones de Taylor. Desde el punto de vista de éste, lo importante es que sus métodos eran exitosos y efectivos, lo que le permitió ganar prestigio rápidamente ante la comunidad empresarial de su tiempo.

Durante la siguiente década, Taylor se dedicó a perfeccionar sus métodos como superintendente de una fábrica, al mismo tiempo que actuaba como consultor de muchas firmas, lo que le trajo fama y fortuna, retirándose en 1901 de las actividades fabriles. A partir de entonces se dedicó a difundir su sistema de *management*.

Taylor difundió su trabajo con la idea de que además de mejorar la eficiencia y las ganancias de los empresarios, también mejorarían los hábitos y habilidades de los trabajadores. Esto último no necesariamente era así, pero es probable que Taylor no estuviera tratando de engañar a nadie, sino que era el supuesto general de la ciencia administrativa de su tiempo. De hecho, su sistema estaba diseñado exclusivamente con base en altos salarios o paga. La mejoría en calidad y eficiencia de la fuerza laboral que él notaba, se basaba más en la especialización de la función, que conllevaba, promociones, mayor armonía y cooperación en la labor del *management*, entre otros aspectos. Esto significa que no necesariamente era el sistema en sí el que producía los resultados, sino la actividad colateral de las personas. Estos aspectos no fueron notados por Taylor.

También es importante destacar que así como hubo muchos seguidores de la *management* científico, hubo muchos detractores de diferentes sectores, no sólo trabajadores. Hubo huelgas y paros, uniones sindicales de trabajadores que rechazaron ferozmente la nueva manera de administrar las fábricas.

Uno de los principales seguidores de la administración científica y el *management* sistemático de Taylor, fue Henry Ford. Sus importantes aportaciones



culminaron en toda una modalidad de trabajo al cual se le denominó “fordismo” (Coriat, 1991), el cual fue un claro reflejo de la manera en que la creciente clase industrial fue imponiendo sus nuevas reglas de producir y generar bienes; el obrero profesional u oficial de un arte o con actividad económica, fue sustituido por el obrero común, limitado a realizar tareas mecanizadas y rutinarias, exigiendo de él obediencia y disciplina. Por supuesto, lograr esto no fue fácil, pues muchos grupos sociales y laborales se opusieron y resistieron cuanto pudieron para impedirlo. Pero el capitalismo estaba destinado, evidentemente, a ganar esta batallada. Entre los modos en que los industriales sabotearon o boicotearon esta resistencia, fue la utilización de niños y la aparición del destajista, con todas sus implicaciones negativas, naturalmente.

La creciente industria de América hizo necesaria una gran inmigración, principalmente europea. Al lado de las necesidades de la América industrial, se conjugaron los problemas sociopolíticos de muchos países que vieron en la emigración una manera de deshacerse de los inconformes y rebeldes, que sistemáticamente se oponían a los latifundios y monopolios de las clases burguesa y noble. Desde el punto de vista del trabajo concreto, la aportación esencial del *management* científico y que retoma Henry Ford, se refiere sobre todo a que el control obrero de los modos operativos es sustituido por un conjunto de reglas de producción concebidas y preparadas por la dirección de la empresa y cuyo estricto apego es vigilado por ella. Las nuevas formas de trabajo llevaron al incremento de la productividad e intensidad del trabajo, pero también a una mayor tasa de explotación.

La implementación de la línea de montaje o cadena fue una de las principales aportaciones del fordismo. Esta permitió la tan deseada producción en serie y masiva, resultado del perfeccionamiento de los estudios de tiempo y movimientos del *management* científico. Henry Ford fue el primero en desarrollar e implantar esta modalidad para una industria de producción compleja, como eran los automóviles, sentado las bases para que muchas industrias más lo logaran. Tres aspectos resultan relevantes en las técnicas de aprovechamiento o explotación del plustrabajo: a)

Economía general de la mano de obra de manutención y conversión del tiempo; b) Fijación autoritaria de la cadencia que lleva consigo una socialización del ritmo de trabajo de los hombres sometidos a la velocidad de un mismo transportador; y c) Recurso sistemático a la mecanización (maquinismo).

El tema del salario tomó creciente relevancia en la visión del fordista pues de ser una manera de incentivar el trabajo, se convierte gradualmente en una manera de controlar a las personas. El “*welfare*” surge como una manera de contrarrestar los esfuerzos de sindicatos y uniones de obreros, ofreciendo de antemano lo que éstas organizaciones pretendían proveer a sus agremiados. Ford implementa su “*five dollar day*” que impacta fuertemente a la industria. Su intención fue disminuir la rotación de personal, por un lado, pero también prever los conflictos con la nueva clase obrera que llega de Europa y con mayor grado de “rebeldía” ante las exigencias de las políticas laborales. También es una forma de fomentar el entonces emergente “consumo obrero”, que sin duda busca perpetuar a la clase industrial en el poder al crear sus propios mecanismos de reproducción o recreación del sistema capitalista. Personajes importantes del pensamiento crítico de la época como Gramsci, cuestionaron esta posición al ver claramente sus intenciones alienantes que buscaban afanosamente el control de la fuerza laboral a costa incluso de la propia salud y desarrollo del ser humano.

De la Garza (2007), resume las anteriores formas organizacionales con las siguientes características:

- Separación tajante entre concepción y ejecución. Es decir, dejar las tareas físicas de la producción al obrero y separarlas de las de la supervisión, organización, planeación de la producción a cargo de los mandos medios y gerencia.
- La reglamentación más estricta posible de las tareas, del método de trabajo, el uso de las herramientas y los momentos de intervención del obrero en el proceso productivo.

- Específicamente, la medición del trabajo a través de su descomposición, parcialización en operaciones simples, estándar, que permitían realizar el trabajo con mayor intensidad.
- El fordismo añadió la circulación continua de la materia a transformar frente a un obrero fijo, la cadena que fija el ritmo de trabajo, que facilita la estandarización, y el paso de la producción en pequeños lotes a la de la masa con nuevas normas de producción y de productividad y que extrema la parcialización del trabajo.

## 6. Las nuevas formas organizacionales

### 6.1. La “*Lean Production*” y el toyotismo: buscando el equilibrio entre humanismo y productividad

Estas denominaciones hacen referencia a características que resaltan principalmente en el modelo japonés, representado particularmente en la literatura especializada, por la empresa Toyota (Womack, 1990; De la Garza, 2008, Gallardo, 2007), desde mediados del siglo XX. Para estos modelos productivos resulta importante la eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera, diferenciándose del modelo fordista en la necesidad de menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, y en general tecnología más austeras y optimización del número de trabajadores. De aquí la modalidad “*Just in Time*” (Justo a Tiempo) muy conocida actualmente. También se caracteriza por la participación de los subcontratistas, que no se eligen tanto por los costos, sino por la capacidad para

colaborar eficientemente con la empresa líder, logrando establecer un red cooperativa basada en relaciones de confianza, transparencia y contratos a largo plazo.


La participación de los asalariados en las decisiones sobre la producción es otro elemento importante, y presupone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, no sólo en cuanto a las taras operativas, sino que implica una importante autonomía en la toma de decisiones (De la Garza, 2008). Esta situación se refleja también en una menor diferenciación de obreros y técnicos o ingenieros, aumentando las posibilidades de promoción y desarrollo para los operativos.

Se trata de modelos centrados en el proceso productivo y su transformación organizativa que puede sintetizarse en la aplicación del Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo.

De la Garza (2007) resumen la perspectiva de estas formas de organización de la siguiente manera:

- Disminuyen la separación tajante entre concepción y ejecución de las tareas o actividades productivas.
- La consideración de que no es posible reducir todas las actividades a operaciones simples (como lo han pretendidos los modelos taylorista y fordista); siempre hay situaciones en el proceso que serán atendidas de manera personal por el trabajador, conforme a su conocimiento y disposición.
- Se pretende delegar la capacidad de decisión a los trabajadores, disminuyendo la función de supervisión y las reglas burocráticas.
- Se requiere contar con el involucramiento consciente y convencido del trabajador, como elemento esencial para lograr eficiencia operativa.
- Se da una visión social de la producción (trabajo en equipo) diferente al individualismo de los modelos anteriores.

— El funcionamiento organizacional de estos modelos requiere de formas de comunicación que no sean solamente verticales, sino en todas direcciones.




Puede decirse, entonces, que este conjunto de modelos productivos o formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de poder que en meras cuestiones técnicas. Sin duda, en esta forma de organización podemos apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, si se desean alcanzar los objetivos de la empresa, aspectos coincidentes de la visión humanista. Sin embargo, cabe preguntarse si la preocupación real de esta modalidad organizacional sigue siendo, en esencia, sólo la productividad, siendo el factor humano, sólo un recurso más. Habrá que considerar, necesariamente, el contexto y las características específicas de la empresa, el empresario y de los propios colaboradores.

Más allá del toyotismo, están surgiendo diferentes formas de organización, que en ocasiones hasta es difícil precisar su categoría o clasificación. En la siguiente sección analizaremos algunas de ellas, para más tarde observar en que aspectos reflejan la influencia de la visión humanista.

## **6.2. Otros modelos de nuevas formas organizacionales (NFO)**

Heydebrand (1989), considera que la organización postindustrial se caracterizaría por ser pequeña o estaría localizada en pequeñas subunidades de negocio más grandes; su objeto es generalmente los servicios o la información o la producción automatizada; su tecnología está automatizada; su división del trabajo es informal y flexible, su estructura administrativa está descentralizada funcionalmente; es ecléctica y participativa, traslapándose de muchas maneras con funciones no administrativas. En síntesis, las organizaciones postindustriales o aquellas que surgen de esta transición




tienden a tener una estructura de control posburocrático a pesar de que los elementos preburocráticos como personalismo de clan, la informalidad y la cultura corporativa pueden utilizarse para integrar formas organizacionales débilmente enlazadas o flexibles.

Heydebrand considera dos nuevas formas organizacionales: las integradoras-innovadoras y la empresa adhocrática; además menciona tres desarrollos teóricos que en su opinión influyen o modifican las formas organizacionales en “híbridas” o mezclas de modernidad y postmodernidad: la teoría de los costos de transacción y sus variables esenciales de “mercados y jerarquías”, la ecología poblacional y el nuevo institucionalismo. Las revisaremos brevemente, comentando en qué sentido se relacionan o no con la visión humanista. Para concluir la sección, describiremos también los “sistemas acoplados” de Weick (1976) que son una interesante modalidad organizacional que consideramos útil incluir en este estudio, pues también reflejan características de las formas postmodernistas y con clara tendencia humanista.

a) Integradas-innovadoras y organizaciones segmentadas (p.e. Chipco computadoras, General Electric - área médica -, Honeywell, Polaroid, entre otras). Se considera frecuente a partir de los noventa, y puede caracterizarse por tener empleados educados, con carreras sofisticadas, tareas intelectuales complejas, puntos de vista orgánicos y superposición entre operativos y directivos. Además, dimensionalmente tiene estructura matricial y descentralizada, flujo de información libre, acento en la comunicación horizontal, cultura organizacional clara y consistente, favoreciendo la iniciativa y la participación, clima emocional con base en el orgullo, entre otros aspectos. La relación con la visión humanista que demanda tomar en cuenta a las personas, generar un ambiente positivo, entender que las emociones son parte fundamental de la vida organizacional, es evidente. Para la innovación se requiere no solamente las ideas de las personas, sino el deseo de compartir esa creatividad con los demás.

b) La empresa adhocrática. Se refiere a las organizaciones cuyo propósito está encaminado al cumplimiento de las misiones, es flexible más que jurisdiccional y




fijo; su estructura de autoridad se basa en equipos de proyectos y fuerzas de tareas, comunicación abierta, difusión de autoridad y racionalidad permanente, más que una jerarquía que conlleva racionalidad formal y legal; sus reglas están subordinadas al propósito, evitando su limitación; su estilo de toma de decisiones es participativo y centrado en los problemas, con amplia delegación, y sus avances se caracterizan por afiliaciones temporales y múltiples, con confianza en la subcontratación y en expertos que tienen una base profesional autónoma. Entonces, esta forma organizacional necesita, para tener éxito, que las personas se perciban dueñas de su tiempo y trabajo, involucradas en la toma de decisiones, en donde más que hacer las cosas porque lo manda una autoridad, se hacen porque los proyectos acordados a realizar, así lo requieren. Sin duda, un estructura tipo taylorista o fordista no podría dar causa a estos elementos adhocráticos.

c) Mercados y jerarquías (Teoría de los Costos de Transacción). Aún cuando esta distinción no alude directamente a formas organizacionales (pero sí las impacta), Heydebrand es congruente con la perspectiva de Williamson<sup>13</sup> cuando afirma que los cambios en los costos de transacción (asignación de precios, programación, supervisión, comunicación, transportación, etc.), independientes de los esfuerzos administrativos para minimizarlos, producirán cambios en las formas organizacionales. Entre otros aspectos, se esperaría un aumento en la informalidad,

---

<sup>13</sup> El concepto de "costo de transacción", diferente al costo de producción neoclásico, surge en esta perspectiva teórica al reconocerse la existencia de fallas de mercado asociadas con la racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes, así como con la incertidumbre que caracteriza a los mercados. Para Williamson (1975) este conjunto de elementos dan lugar a que los precios sean señales insuficientes para la toma de decisiones eficiente, por lo que la organización interna de las empresas puede sustituir el intercambio mediado por el mercado. En la medida en que las relaciones entre proveedores y usuarios transcurren en un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada, el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se verifica por medio de relaciones contractuales, ya que la existencia de fallas de mercado genera condiciones para el surgimiento de comportamientos estratégicos no cooperativos por parte de los agentes económicos y la recreación de un contexto de incertidumbre para la toma de decisiones.



tanto en las relaciones horizontales como en las verticales, con lo que se suplantaría la racionalidad formal, la división formal del trabajo y la dirección reglamentada que gobierna las burocracias clásicas. El enfoque de mercados y jerarquías intenta identificar una serie de factores ambientales, como la incertidumbre y las relaciones de intercambio, que aunada a un conjunto relacionado de factores humanos como la racionalidad limitada y el oportunismo, explica las circunstancias bajo las cuales resultará costoso redactar, poner en ejecución y hacer respetar complejos contratos de condiciones contingentes. Esta teoría, de extracto esencialmente económico, es un ejemplo de la preocupación de unir cuerpos de conocimiento tradicionalmente ocupados de los grandes números y de procesos “racionalmente objetivos”, con aquellos afines a la psicología o a la sociología de las organizaciones. Según estos acercamientos, la irracionalidad (en el sentido de no racional, sino emocional y sentimental), la aprehensión de significados, los valores, las actitudes, etc., tienen un gran peso en las formas que toma la economía a gran escala (macroeconomía) y a menor escala (microeconomía). El mundo de la vida personal ya es tomado en cuenta en estos modelos, aún cuando entendemos que no necesariamente lo es en un sentido humanista, sino pragmático.

d) La Ecología Poblacional. Las tendencias que se desprenden de la ecología poblacional, asumen a las formas organizacionales en términos de los límites que separan las poblaciones de las organizaciones. De este modo, el número de formas organizacionales posibles se multiplica, ya que los procesos sociales están continuamente creándolos y erosionándolos. Los nichos refieren a la mezcla de rasgos estructurales y relaciones con el entorno para definir las poblaciones de las organizaciones. La propuesta de estos modelos, es que los rasgos estructurales y relaciones con el entorno permiten definir las poblaciones de las organizaciones en un nicho específico. Se propone que las nuevas formas organizacionales son producto de la variación cultural, la competencia de mercados y la selección de estrategias ante las presiones o tensiones empresa-sociedad. Para estos modelos, entonces, habría tantas

formas organizacionales como empresas mismas, ya que cada una responde de manera específica a sus problemas específicos.

e) El Nuevo Institucionalismo. Aquí se pone el acento en el mecanismo de reproducción de las formas organizacionales establecidas, la proliferación de formas similares y la relativa escasez de formas en general y de nuevas formas en particular. Bajo esta perspectiva, las formas organizacionales se adoptan por razones rituales y ceremoniales de legitimación, más que por razones técnicas-rationales; se concibe que las organizaciones tienden a desaparecer como unidades definidas y delimitadas, quedando como representaciones dramáticas de mitos racionalizados que penetran las sociedades modernas. Según estos modelos, las organizaciones se vuelven aún más homogéneas y la burocracia sigue siendo la forma más común. El institucionalismo alude tanto a la innovación (tendencia postmodernista) como a la reproducción (tendencia modernista). Como se expresa en la siguiente cita: “En las sociedades modernas, las estructuras organizacionales formales surgen en contextos altamente institucionalizados. Las profesiones, políticas y programas se crean junto con los productos y servicios que se suponen deben producir racionalmente. Esto permite muchas organizaciones nuevas y que las ya existentes incorporen nuevas prácticas y procedimientos...Las estructuras formales de muchas organizaciones de las sociedad postindustrial...reflejan en forma dramática los mitos de sus entornos institucionales en liga de sus actividades laborales.”<sup>14</sup>


Heydebrand concluye su exposición comentando lo siguiente: "...es difícil predecir si los elementos de la democracia en el espacio laboral sugeridos por algunos nuevos enfoques organizacionales son auténticos o bien representan una forma de humanización del trabajo que tiene algunos límites intrínsecos"<sup>15</sup>. Nosotros tenemos la misma inquietud, pues aún cuando podemos reconocer que las organizaciones, especialmente las productivas o empresariales, podrían estar cambiando, como lo

---

<sup>14</sup> Meyer y Rowan (1983), citados por Heydebrand, Wolf, "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, vol. 16 núm 3, agosto de 1989, Sage Publications, pp 323-357, traducción de Mónica Potnoy


<sup>15</sup> Heydebrand, Wolf, Op. Cit.

muestran los planteamientos anteriores, quizás sólo sea superficialmente, no de fondo, siendo sólo variantes de la vieja burocracia industrial, al menos muchas de ellas.



e) Los sistemas acoplados como NFO. En un análisis sobre estructuras organizacionales Weick (1976), comenta que en contraste con la imagen prevaeciente de que los elementos en las organizaciones están acoplados por un gran número de lazos muy estrechos, la realidad es que están generalmente enlazados de manera intermitente y dispersa. Utilizando a las organizaciones educativas como un caso de ello, discute que el concepto de acoplamiento disperso añade un número sorprendente de múltiples observaciones respecto de las organizaciones, sugiriendo funciones nuevas, creando problemas complicados a los metodólogos, y generando cuestionamientos intrigantes para los académicos. Con el término acoplamiento, Weick pretende brindar el imaginario de eventos que se corresponden, pero cada evento preserva su identidad propia, y al mismo tiempo, su separación como entidad. Así, en la relación Director-Subdirector-Supervisor de área, se encuentra un sistema, y en la relación Maestro-Alumno-Padre de familia-Curriculum, otro sistema, en donde, al interactuar un Director con un Maestro, se diría que Maestro y Director están acoplados de forma dispersa, pues se entiende que cada uno toma decisiones y se mueve en forma independiente del otro en sus respectivas áreas dentro de la organización educativa, sin embargo, uno y otro forman parte de una estructura organizacional en la que el director no tiene que estar presente para que las funciones del maestro se desarrollen, y mucho menos para que se dé un progreso en el proceso educativo. Glassman (1973) comenta sobre este aspecto que el acoplamiento suelto permite que persistan algunas porciones de la organización. Reduce la probabilidad de que la organización tenga que—o deba—responder a cada pequeño cambio que ocurra en el ambiente. Por ejemplo, el mecanismo de votación permite que los oficiales electos permanezcan en su plaza por un período completo, aunque los votantes en algún momento, desaprueben acciones particulares. Mientras ir con la


regla hace que la relación oficial electo frente a los votantes se pueda viciar, en el acoplamiento suelto no es por selección sino que se contempla la perseverancia.



Una segunda ventaja del acoplamiento suelto, es que se provee de un mecanismo autoevaluador más sensible. También se argumenta que la percepción es más precisa cuando un medio percibe una cosa y el medio contiene varios elementos independientes que pueden ser modulados desde el exterior. se puede decir que los sistemas de acoplamientos sueltos preservan varios elementos sensoriales independientes por lo que entonces, conocen mejor su ambiente dado que cada elemento que lo conforma se conoce a su vez, mejor. Esto hace que se tenga un mejor sentido de conocimiento del ambiente que en el caso de los sistemas de acoplamiento firme. Una tercera función es que el sistema de acoplamiento suelto puede ser un buen sistema para adaptarse a cualquier situación. Si cada uno de los elementos dentro de un sistema grande están acoplados de forma suelta entre ellos, entonces un sólo elemento se puede ajustar y modificarse para una contingencia específica sin afectar a todo el sistema. Cuarto, en los sistemas de acoplamiento suelto donde la unicidad y separatividad de elementos se preserva, el sistema potencialmente puede retener un gran número de mutaciones y soluciones novedosas que en el caso de los sistemas de acoplamiento ajustado.

Quinto, si una porción del sistema de acoplamiento suelto se cae, la parte afectada se sella y no afecta a otras porciones de la organización. Sexto, Dado que algunos de los elementos más importantes en las organizaciones educativas son los maestros, aulas, directores y demás, es más probable que en un sistema de acoplamiento suelto se cuente con un mayor espacio para autodeterminación en los actores. Se prevé una mayor eficacia en un sistema en donde cada parte es autónoma y puede resolver sus problemas como tal, antes de filtrar los problemas a las demás partes del sistema de acoplamiento suelto es relativamente menos caro dado que se requiere menos personal de supervisión para coordinar personal.

Existen al menos seis puntos que incluyen las nuevas propuestas organizacionales bajo este esquema: 1) Hay menos racionalidad de lo que el ojo



percibe; 2) Las organizaciones son segmentadas y no tanto monolíticas; 3) Los segmentos estables en las organizaciones son considerablemente pequeños; 4) Las conexiones entre segmentos tienen fuerza variables; 5) Las conexiones de fuerza variable producen ambigüedad. Y 6) Las conexiones de fuerza constante reducen la ambigüedad.

Según Weick estos aspectos tienen varias implicaciones para la administración en las organizaciones, como los siguientes:

- Formar grupo pequeños, protegerlos y hacerlos crecer.
- No vivir de la racionalidad como recetar universal; ésta es limitada.
- Hacer buena selección de personal y delegar, no controlar.
- Pensar la organización como una federación, mercado o compañía de valores, más que un sistema militar.
- La exactitud es menos importante que la animación.
- Para que se hagan las cosas, es más importante capturar la atención de la persona que la intención de esta. Las personas actúan en respuesta a preocupaciones salientes (tiempos límite).
- Aprender de los objetivos, preferencias y capacidades, actúe y trate a sus acciones como conjeturas acerca de lo que estos objetivos, preferencias y capacidades son.

Finalmente Weick hace una metáfora de la administración, concibiéndola como surfear en olas de eventos y decisiones. Las personas que surfean no les ordenan a las olas que aparezcan, o que tengan un espaciamiento particular, o que sean de una altura específica. En lugar de esto, los surfistas hacen lo mejor que pueden con lo que se les da. Pueden controlar entradas al proceso, pero no pueden controlar los resultados. El tomar una ola como si uno estuviera en control es actuar y tener fe.

El mensaje de las nuevas perspectivas organizacionales con la intención de regular o controlar, se reduce a eso.



## 7. Características humanistas de las nuevas formas organizacionales

Los trabajos e ideas revisados anteriormente, desde el toyotismo a las NFO, aluden a los cambios que las organizaciones han tenido recientemente y la tendencia que probablemente seguirán; en esos planteamientos pueden observarse claramente diferentes aspectos que se relacionan con la perspectiva humanista. No necesariamente los autores mencionados hacen referencia a esta visión; más bien es la propuesta de este análisis que esas ideas podrían enmarcarse bajo este paradigma, y para ello pueden señalarse las siguientes características coincidentes con ella<sup>16</sup>:

- La integración y la innovación que requieren las nuevas formas organizacionales se fundamentan en la participación y compromiso de las personas, aspectos que sólo pueden conseguirse en un clima laboral sano.
- La consideración de que la racionalidad es limitada ha hecho necesario cada vez más recurrir a modelos o teorías cognitivas o a la psicología en general, para comprender aún más fondo la manera en que los factores subjetivos influyen en los diversos procesos que tienen en lugar en las organizaciones.
- La relevancia que el concepto de cultura organizacional ha venido tomando, subraya que los aspectos humanos específicos de cada contexto en que se inserta una organización, resultan relevantes para la obtención de resultados positivos o productivos. Valores, hábitos, tradiciones, creación y transmisión


---

<sup>16</sup> Características propuestas por el autor.

de significados, etc., son fundamentales para el estudio y comprensión de la organización.

- La necesidad de trabajar por equipos de proyecto o fuerza de tareas, requiere una reconsideración de las prácticas administrativas tradicionales que no pueden responder a esta demanda de la nueva organización flexible o "acoplada flojamente".
- La nueva organización flexible requiere de "trabajadores del conocimiento" y éstos tienden más a la autogestión, situación que no se puede dar en una empresa con una visión conservadora mecanicista, rígida y autocrática.
- El ambiente nebuloso, inestable y altamente dinámico de los ambientes en que se insertan las empresas de hoy, requiere que las personas sean más independientes, automotivadas, autodeterminadas y facultadas, aspectos que sólo pueden tener lugar en un ambiente como el que promueven filosofías que pongan como centro al ser humano y tengan una visión holista de la realidad.

Para ubicar aún mejor esta lista de elementos humanistas en las formas organizacionales ya comentadas, podemos señalar algunos ejemplos específicos. En el caso del toyotismo, la participación colectiva y el trabajo en equipo, ilustran esta influencia; en las empresas integradoras-innovadoras, se ilustra con la pobre distinción jefe-subordinado, siendo los equipos de proyecto y la toma de decisiones compartida aspectos centrales; los sistemas flojamente acoplados ilustran aún mejor los rasgos del humanismo en las organizaciones; por ejemplo el cuestionamiento de la racionalidad como proceso cognitivo absoluto, el ocuparse más de los objetivos que de las maneras de hacer las cosas, la confianza en el poder de decisión de los equipos de trabajo, la inestabilidad es más común que la estabilidad, por lo que requiere más espontaneidad de los que los planes pueden prever, entre otros aspectos. Por otra parte, nuevos planteamientos en la teoría organizacional como la teoría de costos de transacción, la ecología poblacional y el nuevo institucionalismo, confirman el replanteamiento actual de la formas organizacionales, si bien, y es muy importante




que quede claro, no toda NFO está asociada a una visión humanista, sino que son, ya sea meras variantes de la viejas formas, o nuevas formas de orientar la organización a la eficiencia y productividad “ante todo”, abandonando cualquier intento de equilibrar humanismo y productividad.

## 8. Pensamiento crítico y líneas de investigación

Muchos autores están convencidos de que la presencia del humanismo en algunas de las nuevas formas organizacionales no sólo es un hecho, sino que incluso es la visión que nos hace pensar en un futuro mejor para los seres humanos, en una sociedad más equilibrada y justa (p.e. Drucker, 1993; Mills, 1991; Peters, 1987; Álvarez, 1998; Ursua, 2003). Sin embargo, como lo expresa Goldsby (1998), otros no están tan seguros de que realmente sea así (Victor y Stephens, 1974, citados por Goldsby, 1998), y han señalado el lado oscuro de las modernas formas de organización, en el sentido de ser maneras sofisticadas de seguir explotando y alienando al ser humano.

Es claro que no necesariamente las formas modernas de organización, por el sólo hecho de ser modernas, las convierte en humanistas. Goldsby (1998) reportó en su investigación sobre las nuevas formas organizacionales, la satisfacción laboral y el desempeño personal, que factores esenciales para la permanencia y compromiso de las personas fueron la seguridad en el empleo y la satisfacción del trabajador, más que el modo de organización en sí.


Por otra parte, las organizaciones su mueven en una serie de paradojas no resueltas (Clegg, Vieira de Cunha y Pina e Cunha, 2002); todas las organizaciones se fundamentan en la paradoja de facilitar la libertad, la creatividad y la independencia de las personas, por un lado, y a tener orden, control y obediencia, por el otro ¿Cómo la subjetividad individual se acopla a la estructura normativa de la organización? Para las formas clásicas de organización esto no fue un problema, el trabajador operario no



tenía opción alguna al respecto. No obstante, en la medida que las formas organizacionales han venido evolucionando, esta paradoja se ha venido agudizando, al grado de que muchos managers no saben (o no quieren saber) hasta que punto las actividades de participación son tales, o son meras formas de manipulación y alienación, por ejemplo. Ahondar en la dinámica de las organizaciones, en sus fines, en su cultura y en sus valores, en los medios en que los individuos construyen significados para dar sentido a sus vidas dentro de ellas, ocupa, como se ha venido describiendo en este trabajo, la atención de muchos investigadores y académicos. A continuación señalamos líneas de investigación que se insertan dentro de esta temática, y que estamos promoviendo en estudiantes de licenciatura y postgrado en nuestra institución:

- ¿Cómo han venido respondiendo a las NFO las empresas mexicanas, especialmente en la región Bajío?
- ¿Contrastan las relaciones personales, y en especial, supervisor-trabajador en las formas tradicionales de organización y las NFO?
- ¿Cómo inciden las NFO en el bienestar del trabajador y en la productividad de las empresas?
- ¿Qué relación existe entre el bienestar del trabajador y la productividad en las NFO?
- ¿Son las MPYMES, por sus particulares características, susceptibles de desarrollarse a NFO? Y si es así ¿En que condiciones estructurales y funcionales lo logran?
- ¿En que difieren y cómo impactan los sistemas de incentivos el desempeño de los trabajadores en las diferentes formas organizacionales?
- ¿Qué percepción tienen los diferentes actores de la organización sobre los cambios organizacionales?


## 9. Conclusiones



El estudio y la comprensión de las organizaciones siempre han sido de interés fundamental, y es evidente que son muchas las maneras de acercarse a esta temática. En esta aproximación se ha intentado dejar claro que el paradigma humanista-sistémico (u holista), es un importante cambio de visión de la sociedad en su conjunto, y que ha influido de manera relevante en el desarrollo, estudio y comprensión de las organizaciones. Esta influencia se ha descrito de manera muy general en un cuadro comparativo sobre la organización actual o conservadora y la emergente humanista-sistémica. También se han revisado áreas de estudio en las que se puede apreciar esta influencia como el de la cultura organizacional, en la cual se pueden ver los esfuerzos de los estudios organizacionales por ir más allá de la mera descripción superficial de la estructura y de las funciones de una organización, para lograr una comprensión más auténtica y crítica, que genere un conocimiento propositivo y fundamentado. También se ha abordado el tema de las nuevas formas organizacionales, área de relevancia para la teoría organizacional, que permite observar las tendencias del cambio en la manera de organizarse las tareas y actividades para el logro de los objetivos, demostrando una evidente dirección a la flexibilidad, la participación, la autogestión, la consideración de la subjetividad y de las emociones, etc. Finalmente hemos planteado que la relación entre humanismo, productividad y NFO es área de amplia atención en la literatura e investigación actual, y que este interés es fundamental si queremos promover o impulsar una cultura empresarial que dignifiquen al ser humano.

## Bibliografía

1. Álvarez de Mon, Santiago. *La Empresa Humanista y Competitiva*. Deusto, España, 1998.
2. Aoki, Masahiko. *La Estructura de la Economía Japonesa*. FCE, México, 1990.
3. Argyris, Chris. *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. Oxford University Press México, 1999.
4. Bell, D. (1993). *Las Telecomunicaciones y El Cambio Social*. En De Moragas, Miguel (ed.). *Sociología de la Comunicación de Masas*. Barcelona, Gustavo Gil, 1993.
5. Bertalanfy, Ludwig Von. *Teoría General de los Sistemas*. F.C.E. México, 2002.
6. Bennet, J. T. (2000), *Consequences of Abusive Supervision*. *Academy og Management Journal*, vol. 43, no. 2, 178-190.
7. Blanch, Antonio, S. J. *Ante la tensión permanente entre la libertad subjetiva y el orden objetivo*. En “Humanismo para el siglo XXI: propuestas para el Congreso Internacional”. Ma. Luisa Amigo Fernández de Arroyabe (editora), Universidad de Deusto, España, 2003.
8. Clarke, Thomas, Clegg, Stewart e Ibarra Colado, Eduardo. *Estudios Organizacionales y Paradigmas Gerenciales: Elementos esenciales de una nueva retórica*. En Denarius, No. 1, Departamento de Economía, UAM Iztapalapa, 2000.
9. Clegg, Stewart R., Joao Vieira de Cunha y Miguel Pina e Cunha. *Management Paradoxes: A relational view*. *Human Relations*, May, 55, 5; ABI/INFORM Global, 2002.
10. Coriat, Benjamín. *El Taller y El Cronómetro: Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI, editores, México, 1991.
11. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Mc Graw-Hill. 2005.
12. De la Garza Toledo, Enrique. *Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México*. En “Convenios y Bonos de Productividad en Empresas Mexicanas”. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 2007.
13. De la Garza Toledo, Enrique. *Bajado de: docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf*, Mayo, 2008.
14. Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*. Harper Business, New York, 1993.
15. Ferrater Mora, José. *Diccionario de Filosofía*. Editorial Sudamericana, Argentina, 1965.
16. Fromm, Erich. *La Crisis del Psicoanálisis*. Paidós, Buenos Aires, 1970.
17. Gallegos Nava, Ramón. *La Educación Holista*. Pax, México, 1999.
18. Gallardo Velázquez, Anahí. *Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva*. *Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, Edición Internet, 2007.
19. Goldsby, Michael G. *New Organizational Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace*. Dissertation of requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Virginia Polytechnic Institute and State University, 1993.
20. Handy, Charles. *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organisations*. Randon House UK Limited, London, 1995.
21. Hedigger, Martin. *Cartas Sobre el Humanismo*. Ediciones Peña Hermanos, México, 1998.
22. Heydebrand, Wolf. (1989). *New Organizational Forms*. En *Work and Occupations*, vol. 16, no. 3, 1989, Sage Publications, pp. 323-357.
23. Lyotard Jean-Francois, *La Condición Postmoderna*. REI, México, 1993.
24. Martínez, Miguel. *La Psicología Humanista*. Trillas. México, 1988.
25. Mills, Daniel. *Rebirth of the Corporation*. Wiley, New York, 1991.
26. Nelson, Daniel. *Scientific Management, Systematic Management, and Labor, 1880-1915*. *The Bussiness History Review*, vol. 48, no. 4, Winter, 1974, pp. 479-500.
27. Nonaka, I y Takeuchi, H. *La Organización Creadora del Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press, México, 1999.
28. Peters, Tom y John Waterman. *En Busca de la Excelencia*. Norma, México, 1982.

- 
29. Peters, Thomas. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Knopf, New York, 1987.
  30. Reygadas, Luis. *Ensamblando Culturas*. Gedisa, España, 2002.
  31. Smircich, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quartely*, vol. 28, no. 3, Organizationla Culture, sep., 1983.
  32. Ursua, Nicanor. ¿Son la competitividad y el éxito los únicos factores de la sociedad de la información del conocimiento? (Hacia unos nuevos contratos sociales). En “Humanismo para el siglo XXI: propuestas para el Congreso Internacional”. Ma. Luisa Amigo Fernández de Arroyabe (editora), Universidad de Deusto, España, 2003.
  33. Velásquez Mastretta, Gustavo. *Humanismo en la Administración*. ECAFSA, México, 1996.
  34. Victor, B. and Sthephens, C. U. The dark side of the new organizations forms: An editorial essay. *Organization Science*, 5 (4), 479-482, 1994.
  35. Weick, K. E. Educational Organizations as Looseley Coupled Systems. *Administrative Science Quartely*, vol. 21 no. 1, 1976, pp. 1-19.
  36. Wilber, Ken. *Una Visión Integral de la Psicología*. Alamah, México, 2000.
  37. Wilber, Ken. *Una Teoría del Todo*. Kairós, México, 2007.
  38. Williamson, Oliver. *Mercado y Jerarquías: un análisis de sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica, México, 1975