

# METAMORFOSIS DE LA VISIÓN DEL HOMBRE EN LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES: DE HERRAMIENTA MECÁNICA A MÁQUINA DEL CONOCIMIENTO

**Área de investigación: Teoría de la administración y  
Teoría de la organización**

**Pascuala Josefina Cárdenas Salazar**

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON, México  
laejosefina@gmail.com

**María del Carmen Vásquez Torres**

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON, México

**Alejandro Arellano González**

Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON, México

**XXI**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



## METAMORFOSIS DE LA VISIÓN DEL HOMBRE EN LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES: DE HERRAMIENTA MECÁNICA A MÁQUINA DEL CONOCIMIENTO

### Resumen

La metamorfosis de la visión del hombre en un recorrido a través de las teorías organizacionales es una investigación documental cuyo propósito es reflexionar sobre cuál ha sido el tratamiento que se le ha dado al hombre en los espacios organizacionales. Se hace un análisis crítico empleando un enfoque funcionalista y metafórico. Se encuentra que de ser visto como herramienta mecánica, como una pieza más del engranaje organizacional, se ha transformado a una máquina del conocimiento capaz de aprender y de innovar por sí misma. Una evolución que aunque habla por sí sola, es decir, aunque se observa que la fractura ocasionada por un trato del hombre como un medio, parece repararse con una visión de mayor grado de integración y vinculación que buscan conseguir que el trabajador se sienta convencido, comprometido e identificado; sin embargo, falta más por ver un hombre en plenitud de desarrollo de su potencial. Se concluye que la visión del hombre no debería ser, ni el de herramienta, ni el de máquina, pues entre menos máquina, más humano; entre más humano, más capaz de crear, aprender, inventar e innovar con convicción y compromiso. La estructura del documento se presenta en dos secciones, en la primera de herramienta mecánica a una orgánica (teoría de la administración científica a la de sistemas); en la segunda, de máquina del cambio a una que crea conocimiento (de la teoría institucional a la visión basada en el conocimiento).

**Palabras clave:** Visión del hombre, metamorfosis y teorías organizacionales.





## Introducción

La visión del hombre dentro de la organización ha cambiado a través de la historia, las personas han ido cambiando la forma en que trabajan, producen y se desenvuelven. Por ejemplo, remontándose al periodo inmediato anterior a la revolución industrial, los artesanos trabajaban en talleres y en sus oficios empleaban conocimientos técnicos que eran transmitidos de generación en generación. Posteriormente, durante y después de la Revolución industrial, con la implementación de máquinas, el artesano y sus oficios se convirtieron en un problema para las grandes industrias, por un lado, para obtener la fuerza de trabajo y por otro, porque los obreros poseían el conocimiento de la fabricación y se resistían a compartirlo; la enunciada escasez de mano de obra y la secrecía en la transmisión de los primeros intentos de secretos industriales, se convirtieron en una limitante para el desarrollo del capital. No obstante, con el uso del cronómetro y la cadena de montaje que más tarde se emplearon en los procesos, se lograron reducir tiempos de producción y costos, aumentándose el ritmo y volumen de trabajo, y aunque derivado de ello se logró una gran producción en masa, base de una economía capitalista, se sometió a la fuerza obrera (Coriat, 2000).

Ciertamente la incorporación de la máquina a los procesos productivos trajeron consecuencias benéficas a la sociedad en general, sin embargo, no todos los resultados fueron favorables, los trabajadores empezaron a ser sustituidos por las máquinas y experimentar nuevas formas de sometimiento, olvidarse del saber hacer de una actividad u oficio completo para aprender lo nuevo en los grandes talleres u organizaciones industriales, aprendizaje que se reducía a conocer sólo una parte del proceso. Es por ello, que se considera que la introducción de la máquina a la industria no solo impulsó la aceleración del desarrollo industrial, sino que convirtió al hombre mismo en una máquina y en el peor de los casos, en una herramienta o pieza del engranaje. Es por eso que se pretende analizar ¿Cuál es la perspectiva del hombre en las teorías de la organización? Algunas de las perspectivas teóricas revisadas en la primera parte corresponden a administración científica, teoría clásica, relaciones humanas, burocracia, comportamiento, sistemas, contingencia, nuevas relaciones humanas. En la segunda parte del documento se desarrolla la teoría institucional, administración estratégica, recursos y capacidades, caos, anarquías organizacionales, relaciones interorganizacionales, agencia y visión basada en el conocimiento.





Por lo anterior, en un esfuerzo de reflexionar y explicar qué ha pasado con la visión del hombre en la organización a través de algunas teorías, se hará uso de las metáforas. Siendo importante su uso, debido a que con ellas se emplea un sentido figurado y uno real de un concepto y es una manera más sencilla para entender y explicar de manera clara en qué consiste algo complejo Morgan (1990), en este caso el individuo y su relación con la organización. Aunque el empleo de las metáforas ha sido utilizado para explicar aspectos organizacionales, como en el estudio del autor antes enunciado y Perrow (1984) no obstante, en el presente análisis se ofrece un panorama amplio de cómo el hombre ha dejado de ser parte de la máquina (organización), es decir, de ser empleado como un medio en los procesos de transformación organizacional a llegar a considerarse como un ser pensante, capaz de innovar proyectos, de crear conocimiento y convertirlo en nuevas ideas, mejorar procesos, participar estratégicamente en la toma de decisiones; hasta ser parte indisoluble del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, una herramienta u objeto se emplean como un medio u operador para realizar alguna actividad específica y una máquina, por su parte, posee un mecanismo independiente, se puede programar para transformar, ejercer una fuerza mayor, tener movimiento por su propio funcionamiento, desempeñar no solo una tarea específica, sino una tarea especializada. Según Ford (1994) estas últimas se pueden programar para lograr uniformidad en los productos, perfeccionar detalles, precisión en los tiempos, así como evitar desperdicios, pérdida de tiempo, pérdida de trabajo y tener que encarecer el producto por compensar trabajo perdido.

## I. De herramienta mecánica a herramienta orgánica

Para iniciar, dentro de la teoría de la administración científica considerada un sistema que racionaliza las tareas individuales y las descompone a la forma más simple y rutinaria, podría decirse que el hombre era visto como una herramienta mecánica, dentro de una máquina (organización) como parte no esencial de un engranaje; útil para realizar sólo ciertas actividades. Tal situación se ve reflejada, en los métodos sistematizados de Taylor (1911), en los cuales, los trabajadores son tratados de manera rígida, con la exigencia de cumplir tiempos exactos, movimientos precisos, resultados calculados, actividades sistematizadas y trabajos cada vez más simples y repetitivos. En relación a ello, Aguirre (2007) explica que el hombre se sujetaba a los requerimientos de la industria, restándole su voluntad e inteligencia, reduciendo su autonomía y sometiéndole a mayor subordinación.







Para reafirmar lo anterior, Pacheco (2010) menciona que al fragmentar el trabajo a su máxima expresión, el directivo no solo se apropió del diseño y control absoluto de los procesos, sino también, aisló al trabajador del control de su propio trabajo, lo convirtió en simple ejecutante de tareas repetitivas y sin sentido; lo privó de su voluntad y conciencia. Al respecto, Indárraga (2006) comenta que la búsqueda de la eficiencia y la productividad, dejaron fuera la libertad de dominio que tenía el hombre sobre sí mismo y el mundo. Igualmente, Ballina (2006) menciona que el propósito básico de la obra de Taylor fue el de incrementar la productividad organizacional a través de efficientar y sistematizar los procesos, separar al trabajador del trabajo pensante, ponderar la jerarquía y enfatizar los aspectos técnicos que sustituyen los valores individuales. También Barba (2010) comenta que el taylorismo se define como movimientos eficientes y la reducción de pérdida de tiempo en las actividades de las personas, mediante principios que regulan los procesos y menor responsabilidad para los trabajadores.



Cabe destacar que Taylor (1911) no fue el único en minimizar la figura del hombre, de someter y racionalizar sus tareas a su máxima expresión, también se encuentra Henry Ford. Según Zuccarino (2012) Ford fue más allá de lo que el mismo Taylor, pues introdujo técnicas aún más rígidas a la industria. Por otra parte, Aguirre (2007) comenta que Ford además de maquinizar el sistema, perfeccionó la función apendicular de los obreros respecto de la máquina y de obrero socialmente integral quien se convirtió en pieza constitutiva del engranaje y a diferencia de Taylor, Ford hace uso más racional de la fuerza de trabajo, aumenta la producción individual, ensancha el control y reduce al máximo la autonomía del obrero. Por ello se podría decir que al hombre se le exige como si tuviera la capacidad de una máquina programada, sólo que sin autonomía, sin propio funcionamiento, sin capacidad de transformar más que una parte del proceso, sin movimiento libre, ni trabajo especializado; por tanto, se reitera, el hombre era visto como una herramienta mecánica, sometido a placer de las máquinas (organizaciones) y el obrero trabaja como parte de ellas.



Mientras tanto, la percepción hombre en lo que se refiere a la teoría clásica, no difiere mucho de la anterior, es como una herramienta más, pues tanto sus capacidades físicas, intelectuales, morales, así como a la experiencia y cultura general son un medio empleado para administrar las funciones administrativas, es decir, como una herramienta-funcional dentro de una organización o máquina funcional. Lo anterior debido a que para Fayol (1916) su propuesta teórica está enfocada a las funciones de la organización, sobre todo las administrativas. Aunque Parker y Ritson (2005) mencionan que Fayol





de cierta manera le dio importancia al individuo pues promovía el trabajo en equipo y la comunicación verbal así como la participación de los trabajadores en toma de decisiones considerando sus principios de iniciativa, unidad de dirección y unidad de mando. Lo cierto es que el mismo Fayol escribió en su obra de administración industrial y general, que no debía debilitarse el engranaje administrativo, cuando un organismo obedece al impulso del jefe, las partes unidas se mueven juntas hacia la misma dirección. Con ello se confirma, el hecho de que el hombre es considerado como parte de la máquina, parte el engranaje, pero empleado como un objeto; una herramienta más.

Para continuar, en lo que respecta a las contribuciones de la teoría de las relaciones humanas, podría decirse que la perspectiva del hombre empezó a cambiar; la máquina (la organización) se humanizó y por ende, la herramienta también tuvo que modificarse. Lo anterior debido a que al hombre se le reconocen sus necesidades de relación y contacto humano, aunque aún sigue siendo considerado un instrumento, sólo que ahora como una herramienta humana, la organización entonces sería como máquina humana. Lo anterior comprendiendo que para Mayo (1946) la organización informal tiene un papel relevante en el rendimiento organizacional, pues consideraba importante las expectativas de los empleados, necesidades psicológicas y redes de comunicación, mismas que requieren integrarse y coordinarse, y que cualquier hombre podría saber que ese conocimiento podría traducirse en dinero.

Por ejemplo, para Saracheck (1968) fue precisamente Mayo quien se interesó por atar la dignidad propia del ser y el hombre social en búsqueda del rendimiento productivo. Aunque la visión del hombre contrastaba la visión del hombre economía de Taylor a un hombre con necesidades e intereses sociales y psicológicos según las aportaciones, se podría decir que el fin seguía siendo el mismo; emplear la capacidad y talento del hombre para mantener la cooperación en la industria (Schwartzman, 1993). Aun así. Como lo menciona Cooper (1962) Mayo fue el padre de la industria de las relaciones humanas, pero incrementó la producción para humanizarla.

Respecto al mismo tema, para Saracheck (1968) uno de los postulados de Mayo era que las alteraciones apropiadas en el entorno actual del individuo podrían fomentar una mejor salud y satisfacciones individuales. Una clara conversión que según Friedmann (1956) se traduce en integración intelectual, afectiva y social. Lo mencionado confirma una visión del recurso humano como herramienta, aunque con una clara modificación, pues deja de ser mecánica para transformarse en un objeto social o humano que funciona mejor si se



consideran sus intereses sociales, relaciones humanas, capacidad de integración, vinculación y compromiso.

Para continuar, se podría hablar de la herramienta estructurada y regulada por normas, pues en la teoría de la burocracia el hombre es considerado como un medio para conseguir los fines a través de una serie de actividades específicas y un comportamiento regulado por normas. Es decir, Weber (1964) propone un tipo de burocracia utópico, que no existe en la realidad y consiste en rasgos exagerados para explicar la acción social. Según Mouzelis (1991) comenta que tales características a pesar de calificarlas como inmoderadas se pueden observar en menor o mayor grado en las organizaciones existentes.

Para ilustrar lo anterior, Merton (2003) comenta que dentro de un aparato administrativo burocrático, el hombre está normado por sus relaciones sociales con los instrumentos de producción, impersonales y decisiones racionales. Al respecto Mouzelis (1991) menciona que mientras que una organización sea más burocrática y más racional los individuos se reducen cada vez más a simples piezas de un mecanismo, ignorantes de un significado y de una interpretación de lo que hacen. Cabe mencionar que el aparato administrativo podría considerarse como la máquina burocrática.

Mientras tanto, en la teoría del comportamiento, la perspectiva de hombre es de herramienta racional, aunque limitada para la toma de decisiones. De tal modo que para March (1989) quienes toman las decisiones tienen serias limitaciones de atención, memoria, comprensión y comunicación. Asimismo, Simon (1982) considera que quien toma la decisión, desde su ámbito jerárquico, debe tener una visión panorámica de las alternativas, considerar todas las consecuencias y realizar una evaluación comparativa, así como la toma de decisiones es el punto medular en el estudio del comportamiento individual ya que tiene trascendencia en el comportamiento grupal. Sin embargo, el conocimiento se considera imperfecto ya que solo se sabe parte de las condiciones que rodean su elección.

Asimismo, para Simon (1982) el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva ya que ésta exige un conocimiento completo de las consecuencias que seguirán a cada elección, una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos y sólo es posible anticipar de manera imperfecta, es decir, las personas sólo tienen conocimiento parcial de lo que conlleva la acción y una ligera idea de las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes. Para este autor, la organización



es definida como un proceso de toma de decisiones, por tanto se considera que la visión del hombre sería el de una herramienta racional.

Por su parte, en una aportación en el área del comportamiento administrativo y ejecutivo, el potencial del hombre es ser partícipe de la cooperación, aunque se reconoce la individualidad del hombre y sus factores psicológicos, biológicos y físicos; el ejecutivo tiene función de una herramienta-cooperativa, o herramienta de dirección, la cual deberá facilitar las condiciones y establecer las posiciones para orientarse hacia los ideales de la organización; esta última vista como una máquina o sistema cooperativo de motivadores. Como puede apreciarse en las consideraciones de Barnard (1938) las organizaciones son como sistemas cooperativos, es decir, organizaciones cuyos miembros comparten esfuerzos para lograr los propósitos de la organización. Además, el trabajo de los directivos es considerado como canales por medio de los cuales la comunicación fluye, la autoridad como una manera en que los trabajadores deciden aceptar la orden. Pues para el autor, la función del ejecutivo es facilitar la unión de fuerzas encontradas, reconciliar intereses, manejar las condiciones, establecer las posiciones e orientar hacia los ideales; es decir, aunque se resalta la individualidad, ésta es vista solo en sus aspectos puramente funcionales y de cooperación.

La metamorfosis se observa de una manera más notoria en la teoría de sistemas, pues se puede observar un cambio radical en la visión del individuo, el hombre no se visualiza como parte aislada del engranaje, sino como parte de un sistema, como un todo, esto es, como una herramienta-orgánica y la organización un sistema orgánico, abierto; como una máquina orgánica. Para Bertalanfy (1968) la organización no es un elemento que deba ser estudiado de manera aislada, debían ser incluidos para explicar el funcionamiento y estructura organizacional, el entorno y medio ambiente interno, así como las interrelaciones entre los sistemas y subsistemas.

De esta manera, el elemento humano ya no es considerado como algo aislado o como el apéndice de una máquina, sino como parte de un todo que sólo puede explicarse en su conjunto. A partir de esta teoría se tiene una visión más panorámica de la organización, se reconoce la participación activa de todos los actores de las organizaciones en pro de generar, transformar y distribuir productos-servicios. Por eso, esta teoría ha sido parteaguas por destacar que existen los elementos del sistema, su relación con otros sistemas o subsistemas, en donde tanto el ambiente interno y el exterior inciden en el funcionamiento de la organización (Katz y Khan, 1972).







De manera semejante a la anterior, en la teoría de la contingencia, la organización es vista como red de interrelaciones entre el medio ambiente, solo que en ésta, la influencia del medio incide en la estructura y su funcionamiento. Empero, el hombre sigue siendo, como en la teoría de sistemas, parte de ese todo, siendo más específicos, parte de la estructura: una herramienta orgánica determinada por el ambiente. Esto es, la estructura y su funcionamiento están determinados por la tecnología (Woodward, 1975) o por el ambiente (Pugh et al. 1973).

Según la opinión de Crozier y Friedberg (1990) la teoría de la contingencia se enfoca a inventariar y describir las dimensiones de la dependencia que se da entre la organización y el medio ambiente externo, además de medir el impacto respectivo sobre la estructura y funcionamiento. La estructura se ve influenciada por el medio y cabe destacar que la estructura es donde se ubica el capital humano. En esta propuesta teórica no se excluye al actor, pues tiene que enfrentarse a resolver los problemas específicos, los sistemas de relación y de negociación y que las propias restricciones condicionan el tipo de solución (Crozier y Friedberg, 1990).

Se podría decir que las teorías analizadas no reflejan una imagen integral de las organizaciones y tampoco del hombre. Zey- Ferrell (1981) encuentra limitaciones en algunas de las perspectivas antes presentadas, detalla aspectos de enfoque contingente y comparativo estructural en los que se tiene una imagen de hombre como no volitivo fácilmente manejable, que se adapta al ambiente y absorbe todo de él, un individuo que adopta los objetivos de la organización, pues son similares a los de él, y bajo este mismo enfoque los analistas deberían conocer cuáles son esos objetivos y buscar las formas de lograrlos. De igual manera según Ibarra y Montaña (1992) la teoría de la organización es insuficiente, simple y con falta de comunicación y tolerancia entre las teorías de las cuales se forma (el conjunto de teorías analizadas, entre otras), ofrece una visión fragmentada y carente de la realidad que deja en el olvido al sujeto, considerándolo sólo como un ser que se conduce por el arreglo medios a fines, presa de racionalidad limitada y de quien se espera una alta racionalidad instrumental, pretendiendo que deje de lado la subjetividad e ignorando la irracionalidad del comportamiento.

Para finalizar esta primera parte y a punto de observar la evolución en la metamorfosis de la visión del recurso humano, se encuentra la teoría de las nuevas relaciones humanas, ya que la satisfacción de los trabajadores se convierte en una de los objetivos principales, mientras que la motivación es el



medio para lograr la conducta esperada. El cambio está por darse, pues ahora el hombre está a punto de convertirse en una máquina, misma la que requiere de un motor, de impulso, de una motivación, de incentivos, de estímulos y una serie de motivadores que le permitan al hombre no solo procesar, sino crear para añadir valor a la organización. En esta perspectiva se encuentra Maslow (1991) quien propone una pirámide organizada en orden ascendente respecto de las necesidades primordiales, que van desde el nivel más elemental, hasta el grado de autorrealización, esta es llamada Jerarquía de las Necesidades de Maslow, de esta manera, las personas satisfacen un nivel, aunque sea un poco y luego pasan a un nivel superior. Lo anterior, debido a que el organismo está dominado por las necesidades insatisfechas, por cierto de nivel superior, y así de forma sucesiva, al siguiente nivel superior.

En el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas; luego, las de seguridad, estabilidad dependencia y protección; posteriormente, las sociales y pertenencia; después, las de estima, fuerza, reputación, prestigio, ego y estatus y; por último, la autorrealización. Asimismo, McGregor (1994) y Hezberg (citado en Tan Wahedd, 2011) coinciden prácticamente con la propuesta de Maslow. Sólo que el primero menciona que una necesidad no satisfecha podría generar reacciones de insatisfacción de malestar que se podrían ver reflejados en la conducta de los trabajadores, aclarando que considera que el segundo nivel (seguridad, estabilidad, dependencia y protección) sólo es una necesidad en caso de sentirse en peligro.

En referencia a la jerarquía establecida por Maslow (1991) según Hezberg (citado en Tan Wahedd, 2011) los tres primeros niveles podría considerarlos como factores extrínsecos o higiénicos y coincide con el primer autor, pues considera en que sólo causan insatisfacción si no se tienen; pero si están satisfechos, no motivan. Aunque no coincide con los dos últimos, mismos a los que llama intrínsecos o motivacionales, en los que contrario a Maslow, comenta que cuando una necesidad de este nivel no está satisfecha, no desmotiva, sólo motiva si se satisface dicha necesidad.

Resulta evidente la importancia que se atañe a comprender cuales situaciones motivan a la acción y cuáles movilizan el cambio; por lograr la voluntad del hombre, su participación activa, compromiso y convicción. Esta visión es un paso muy importante en la metamorfosis de visión del hombre en las teorías organizacionales, pues deja de ser considerado un medio, un objeto o una herramienta y es revalorado como un ente capaz de hacer, de transformar, de actuar motivado, incentivado su funcionamiento o estimulado su motor; como



si se tratara de una máquina misma, la que requiere orientarse hacia tan anhelado fin empresarial.

## II. De máquina del cambio a máquina del conocimiento



Pues bien, en párrafos anteriores se intentó explicar cómo se ha ido modificando la visión del hombre a través de la historia organizacional, observando una transformación de herramienta mecánica a orgánica, con la posibilidad de ser considerada una máquina. Es por ello que en esta sección se tratará de fundamentar el por qué se cree que la visión del hombre sufrió una nueva metamorfosis: pues se le reconoce un papel protagónico en el funcionamiento organizacional para llegar a una metamorfosis radical, pues de ser considerado un medio (herramienta), en estas perspectivas se muestra a un hombre capaz de institucionalizar el cambio, buscar estrategias, competente, innovador, interesado por interrelacionarse, por tomar decisiones que solucionan un problema a pesar del caos y ambigüedad, por encontrar más oportunidades que amenazas; también es capaz de aprender y aunque se le ha visto como un oportunista, es capaz de generar y aplicar conocimiento.

Lo mencionado parece solidificar el cambio de paradigma: el hombre en desarrollo de su potencial, participativo y comprometido con los propósitos organizacionales.

Ahora bien, se podría decir que el hombre es considerado como una máquina del cambio dentro de lo que postula la teoría institucional. Ya que se observa que dicha teoría ofrece una explicación de cómo las organizaciones y sus miembros al responder a ciertas condiciones tales como influencia política o presiones de las organizaciones de las que depende (isomorfismo coercitivo); a dar respuesta a la incertidumbre imita (isomorfismo mimético); o la profesionalización (isomorfismo normativo) se da un cambio organizacional (DiMaggio y Powell, 1983). Y aunque este cambio se da de manera paulatina, permanece en la misma, es decir, algunas cosas en la organización se van institucionalizando. Según Vargas (2005) el cambio de las instituciones conlleva bastante tiempo.

Para que el cambio se dé, se reconoce la importancia de la participación del hombre a nivel directivo, pues sobre él pesa la responsabilidad de la toma de decisiones que permite a la organización cambiar e institucionalizarse. Según Díez, Díez y Vázquez (2014) el proceso de institucionalización inicia con las decisiones y acciones que toman quienes dirigen las organizaciones. Es por eso



que cualquiera que sea la acción que se emprenda en el proceso de institucionalización depende de la habilidad, capacidad y formación de los directivos. Aunque algunos consideren que la teoría no explica el cambio, sino en cómo se van pareciendo las organizaciones, la mayoría coincide en que se da una transformación en la organización y que los directivos tienen el papel más importante en llevar las decisiones a la acción. Como lo estipula Rivas (2007) quien menciona que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. Dejando claro que sólo la pericia de un ente capacitado y bien remunerado podría influir en el cambio organizacional, en este caso, se refieren al papel que desempeña el directivo, al propulsor del cambio; a la máquina de cambio.

A continuación se expone cómo la visión del hombre atraviesa por otro cambio, ahora se convierte una máquina estratégica pues a través de la administración estratégica se aprecia que la función del hombre es muy importante para la generación y planeación de estrategias; como un recurso fuente de ventaja competitiva o incluso como el actor principal en toma de decisiones de dichas estrategias. Por ejemplo, Barney (1991) enfoca sus aportaciones hacia la relación que tienen los recursos que generan la ventaja competitiva entre las firmas, encontrando que entre ellos, los recursos de capital humano o intangibles son los más valiosos, entre ellos se encuentra el talento humano, el conocimiento, la motivación, cultura, entre otros. También Porter (1979, 1981, 2004) quien a pesar de que no se enfoca al hombre ni su talento, no desperdicia la oportunidad para destacar la importancia de establecer estrategias de diferenciación o de bajo costo, así como eficientar la cadena de valor y reforzar las barreras de entrada. Lo anterior sólo puede ser definido por el tan mencionado hombre con sus habilidades, capacidades, destrezas para definir el rumbo de la organización.

Continuando con el recorrido en las teorías, la transformación se da ahora a una máquina fuente de ventaja competitiva, pues es capaz de generar valor a la organización. Específicamente hablando de la teoría de recursos y capacidades, se puede observar una clara consideración a los recursos intangibles tales como el conocimiento, el talento humano, su cultura, su motivación, sus capacidades, habilidades. Por ejemplo para Wernelfelt (1984) desde una visión de los recursos de la organización, menciona que los recursos intangibles de la organización son útiles para resaltar opciones estratégicas y posicionar a la organización a largo plazo.





También Barney (1991) considera los recursos de la organización pueden ser fuentes de valor y darle ventaja a la organización ante su competencia; el conocimiento y talento son algunos de ellos y forman parte del capital humano. Por ejemplo, Quezada (2015) encuentra coincidencias que las capacidades individuales han sido gestionadas de manera que han llevado a la organización a tener prestigio y reconocimiento. Con lo que se comprueba que las capacidades del hombre son generadoras de valor, como lo hace una máquina que transforma una característica en algo específico, una máquina fuente de ventaja competitiva.

A continuación se habla un poco de la teoría del caos, según Begbie y Chundry, (2002) la teoría del caos da cuenta de problemas que requieren de un cambio emergente, que no puede ser atendido con prácticas convencionales, sino, se requieren de acciones creativas. Es decir, a través de ella, se trata de explicar cómo una serie de hechos inesperados afectan las condiciones de estabilidad y certidumbre en los ámbitos económicos, sociales y políticos en que se desenvuelven las organizaciones y las ponen en una situación de caos (Dolan, Garcia y Auerbach, 2003). Las características de un sistema caótico son dependencia sensitiva de condiciones iniciales, no lineal, complejo, entropía positiva y atractor extraño (Pidal, 2009).

Por lo que no puede dejar de observarse una relación de la teoría descrita anteriormente con la teoría del no equilibrio, la teoría autoorganizada, la de sistemas complejos o los sistemas complejos adaptativos, los cuales integran los procesos deterministas, cáusticos y aleatorios (Rivas (2007). También está relacionada con la teoría de la complejidad, ya que postula a las organizaciones como sistemas complejos capaces de autorregularse, auto-organizarse, reconfigurarse, e interrelacionarse (Gallardo, 2002). Es por lo anterior que se considera que la visión del hombre como reflejo de la teoría analizada es como una máquina caótica, pues para entender un medio caótico, sólo una máquina caótica puede ser capaz de analizar una organización desordenada, desequilibrada y caótica además de identificar oportunidades y proponer prácticas de éxito más que ver sólo amenazas. Esto es, se espera obtener de las personas toda su capacidad, tener autocontrol, ya que se considera que el individuo se evalúa a sí mismo en lugar de ser evaluado y controlado desde el exterior.

Con respecto a una perspectiva de anarquías organizacionales, nuevamente se muestra que las decisiones organizacionales no pueden ser entendidas con las teorías tradicionales de racionalidad instrumental, ni soluciones óptimas en la



economía neoclásica y ni la racional limitada. Pues en la realidad organizacional se involucran percepciones y preferencias de los decisores, que se caracterizan por su ambigüedad, su inconsistencia y su involucramiento en el proceso de toma de decisiones (Solís y López, 2000). Tampoco que no necesariamente se tiene que tener un impacto negativo en las organizaciones. Al respecto, Bok y Ehrenberg (2006) comentan que tanto los retos endógenos, como exógenos permiten a la organización crear, innovar y reforzar su estructura.

**Tabla 1**  
**De herramienta mecánica a herramienta orgánica**

| Perspectiva teórica o aportación a la administración | Administración científica                                           | Teoría clásica                                                        | Relaciones humanas                                                                | Burocracia                                                          | Comportamiento                                                         | Sistemas cooperativos                                     | Sistemas                                                                                 | Contingencia                                                         | Nuevas relaciones humanas                                                          |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Algunos exponentes                                   | Taylor (1911)                                                       | Fayol (1916)                                                          | Mayo (1946)                                                                       | Weber (1964)                                                        | Simon (1982) y March (1989)                                            | Barnard (1938)                                            | Bertalanffy (1968) (Katz y Khan, 1972)                                                   | Woodward (1975) Pug. et al. (1963)                                   | Maslow (1991) McGregor (1994)                                                      |
| Hombre                                               | Pieza esencial del engranaje, útil para realizar parte del proceso. | Medio para administrar funciones dentro del engranaje administrativo. | Con intereses sociales y de contacto humano orientados al rendimiento productivo. | Regulado y estructurado con normas específicas para cada actividad. | Limitado en atención, memoria, comprensión para la toma de decisiones. | Canal o medio de comunicación para reconciliar intereses. | Parte de un todo, que se explica sólo en su conjunto. No es parte aislada del engranaje. | Parte de un todo (sistema) determinada por ambiente y la tecnología. | Capaz de transformar, de actuar motivado. La motivación es el motor de la máquina. |
| Metáfora                                             | Herramienta mecánica                                                | Herramienta funcional                                                 | Herramienta humana o social                                                       | Herramienta estructurada                                            | Herramienta racional                                                   | Herramienta cooperativa                                   | Herramienta orgánica                                                                     | Herramienta orgánica determinada por ambiente                        | Herramienta a Máquina                                                              |

FUENTE: Elaboración propia con base en bibliografía citada.

**Tabla 2**  
**De máquina del cambio máquina del conocimiento**

| Perspectiva teórica | Institucional                                                                                                            | Administración estratégica                                                                                    | Recursos y Capacidades                                           | Del caos                                                                                                                  | Anarquías organizadas                                                                                                                                                         | Relaciones interorganizacionales                                                                                                                                                      | Agencia                                                                                          | Visión basada en el conocimiento                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Algunos exponentes  | DiMaggio y Powell (1983)                                                                                                 | Barney (1991) Porter (1979, 1981, 2004)                                                                       | Wernelfelt (1984) Barney (1991)                                  | Cambell (1993)                                                                                                            | Cohen, March y Olsen (1972)                                                                                                                                                   | Evan (1967)                                                                                                                                                                           | Jensen y Meckling (1976)                                                                         | Nonaka y Takeuchi, (1995) Grant (1996)                                                                                                                    |
| Hombre              | Participación a nivel directivo, responsable de la toma de decisiones en el cambio organizacional e institucionalización | Actor en la generación de estrategias y toma de decisiones. Recurso capaz de generar valor a la organización. | Capital humano: recurso intangible fuente de ventaja competitiva | Capaz de identificar oportunidades y prácticas de éxito en un medio y organización desordenada, desequilibrada y caótica. | Ambiguo, con percepciones, preferencias e interpretaciones inconsistentes. Falta de racionalidad total. Toma decisiones que pueden ser la solución en un momento determinado. | Su capacidad de relacionarse considerando su comportamiento, decisiones, valores, metas o el mismo rol que ocupa se imponen en la relación interorganizacional e intraorganizacional. | Oportunista ante la relación con el principal. Posee la información y genera pérdida de agencia. | Ingeniero del conocimiento. Poseedor y creador de conocimiento, capaz de innovar y de crear en medio de la ambigüedad y caos, flexibilidad y redundancia. |
| Metáfora            | Máquina del cambio                                                                                                       | Máquina estratégica                                                                                           | Máquina fuente de ventaja competitiva                            | Máquina caótica                                                                                                           | Máquina ambigua                                                                                                                                                               | Máquina interrelacionada                                                                                                                                                              | Máquina oportunista                                                                              | Máquina de conocimiento                                                                                                                                   |

FUENTE: Elaboración propia con base en bibliografía citada





Cabe desatacar que se reconoce la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones de la realidad, además de una falta de racionalidad total por parte de quienes toman decisiones en las organizaciones (Cohen, March y Olsen, 1972). Es por ello que las decisiones se ven limitadas por las características del ser humano: sistemas flojamente acoplados, por su parte la organización es como un proceso de toma de decisiones bajo el modelo cesto de basura, que se trata de un cúmulo de cosas que pueden ser útiles en cierto momento, Solís y López (2000). Todo lo anterior, demuestra que solo una máquina ambigua, ambigua como la organización misma, ambigua como el medio mismo puede analizar y tomar decisiones que pueden ser la solución óptima en un momento determinado.

Pasando a otro punto, la necesidad del estudio de las relaciones interorganizacionales nace al reconocer que las organizaciones están en ambiente con otras, a través de ellas adquiere nuevas normas o valores, así como insumos o capital y también a ellas se les proporcionan productos, servicios (Evan, 1967). Para el autor el sistema social es lo que llama órbita organizacional; en cuyas dimensiones cabe destacar la superposición de agentes; superposición de metas y valores y; personal fronterizo. Lo descrito, precisa el énfasis de la teoría en abordar a la organización considerando aspectos internos y externos que permiten entender la relación que se genera entre ellos y poder visualizar qué tipo de redes podrían permitir el éxito de las empresas, pero sobre todo considerando que el comportamiento, decisiones, valores, metas o el mismo rol que ocupan los actores, juegan un papel muy importante en dichas interrelaciones. Dicho de otra manera, y empleando la metáfora propuesta, sólo la máquina interrelacionada es capaz de relacionarse, de ver más allá de los límites de la organización a la que pertenece, ya que la organización no tiene la obligación de saberlo todo ni de contar con todos los recursos, pero sí tener la capacidad de poder establecer relaciones con otras, y eso, sólo depende de la capacidad que tiene el recurso humano.

En otro orden de ideas se tiene a la teoría de la agencia, bajo esta perspectiva teórica la visión del hombre es considerado oportunista al establecer una relación principal agente. Menciona Ganga (2012) que cuando el dueño (principal) delega a un gestor (agente) la administración de la organización, se crea una relación. Esta relación es llamada relación de agencia (Fernández y Marín, 2009). Adicional a ello, Gorganeff (2003) considera que la información que se genera en ese trato, es asimétrica, ya que sabe más el agente que el principal respecto del negocio u oficio, lo cual conlleva a una conducta oportunista por parte del primero y se da una pérdida de agencia que significa





que los intereses del principal no se realizan es un cien por ciento. Por su parte, Fernández y Marín (2009) mencionan que existe discordancia entre los objetivos del principal y las metas del agente y también dificultad del principal por vigilar al agente y saber qué es lo que está haciendo. Por tanto, el agente, quien posee la información, pues sólo él sabe lo que está haciendo, sería la máquina. Misma por considerarse autónoma, capaz conserva su propia energía (información), tiene su propio movimiento, (mismo que no puede ser vigilado por el principal), pero es oportunista porque emplea todo lo mencionado a favor de sus propios intereses.

Pues bien, Ibarra y Montaña (1992) consideran que el análisis unilateral del entorno organizacional al ponderar la búsqueda de eficiencia y eficacia, ha provocado que empresas latinoamericanas reduzcan oportunidades de trabajo, así como inestabilidad en los mercados, convirtiéndoles en sistemas más complejos y cambiantes, ante tal amenaza de desempleo, el conocimiento se convierte en recurso fuente de ventaja comparativa. Según Drucker (1955) es necesario aumentar el conocimiento personal, competencias y capacidades, además el uso de la tecnología y el conocimiento podrían impulsar el rumbo a la sociedad del conocimiento. Las personas tienen que adecuar su conocimiento a las nuevas tendencias, de redes, sociedad red, sociedad del conocimiento, pero, hacia donde tienden las estrategias basadas en el talento humano (Drucker, 1999). Esto denota un gran interés por la persona y su desarrollo, además del impulso de la máquina hacia una sociedad del conocimiento.

Así se llega al punto medular de esta propuesta de evolución de la perspectiva del hombre en las teorías de análisis organizacional, pues a través de la visión basada en el conocimiento se podría decir que el hombre es visto como creador de ideas, capaz de innovar; como una máquina creadora de conocimiento. A partir de este postulado, el conocimiento más que nunca es considerado pieza clave de la organización, también se reconoce que es el individuo quien lo posee, lo crea y transmite (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento reside en la cabeza del individuo y se observa en rutinas y procesos, además, incluye experiencias, valores y juicios (Daveport y Prusak, 1998). Es personal o tácito y difícil de formalizar y transmitir a otros, asimismo, es el más importante para ampliar la base de conocimiento organizacional existente (Nonaka, 2007).

Cabe destacar la importancia que tiene el conocimiento individual como pieza clave para ampliar el conocimiento organizacional. Asimismo, para ponerlo a





disposición de los demás miembros de la organización, el conocimiento tácito debería ser codificado o registrado (explícito), esto se logra a través de un proceso de conversión. En dicho proceso, el conocimiento tácito se desplaza al explícito en una dimensión epistemológica; así como en una dimensión ontológica en donde se ubican los niveles de las entidades que participan en la conversión del conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka 1994). Los patrones de interacción consisten en socialización, familiarizarse con una actividad; exteriorización, codificación de los conocimientos; combinación, intercambio de criterios; e interiorización, hacer suyo el conocimiento.

La organización no crea conocimiento sin individuos, asimismo, el conocimiento se crea a través de la interacción social, por ello la organización tiene el papel de promoverlo, diseminarlo, fomentarlo y transformarlo, para facilitar el proceso deberá proveer los medios a sus trabajadores. Se deberán generar condiciones de coordinación, cooperación y la proximidad de incentivos, reducir al mínimo el tiempo de transferencia del conocimiento entre los miembros, evitar el aprendizaje cruzado, integrarlo, reducir la necesidad de comunicación y aumentar el conocimiento común (Grant, 1996).

Otra propuesta para facilitar la creación del conocimiento es diseñar una organización redundante, que el equipo trabaje con un nivel de autonomía y auto-gestión; permitir el caos y la fluctuación, dar acceso a toda la información de la empresa, asignar roles y definir responsabilidades así como estimular la creatividad con el uso de herramientas como la metáfora, analogía y elaboración de modelos necesarios para orientar el curso de los proyectos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Lo anterior facilita el diálogo, crea un campo cognitivo común entre los miembros, permite la transferencia de conocimiento tácito, compartir información, disemina nuevos conocimientos a través de la organización para internalizar el conocimiento y por ende genera nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para generar conocimiento también debe considerarse la estructura jerárquica. Se requiere de una jerarquía más flexible (Grant, 1996). Según Nonaka y Takeuchi (1995) la contribución respecto a la creación de conocimiento no está definida por el nivel jerárquico, sino debido a la relevancia de la información. Así pues, el nivel medio, como el propio nombre lo caracteriza, es un puente entre las ideas visionarias de los altos mandos y la realidad de mercado, es decir, da forma al conocimiento tácito de la alta gerencia y lo pone a disposición de los miembros de la primera línea para convertirlo a

conocimiento explícito en la elaboración de nuevos productos y tecnologías. Por tanto, este autor considera a los del nivel medio como los “verdaderos ingenieros del conocimiento”. Ponderando nuevamente la forma de gestionar el conocimiento y centrándose en quién recae más la responsabilidad.



Además, según Grant (1996) un fin último de la gestión del conocimiento es la innovación, la cual demanda integración en la capacidad de absorción, tanto del conocimiento individual como del organizacional para añadir nuevas experiencias a las ya existentes y la posibilidad de rediseñar nuevas capacidades y competencias. También, la organización crea conocimiento para innovar y concentrarlo en la generación de nuevos productos tecnológicos (Nonaka y Takeuchi, 2005). Según Miles et al. (1997) las tendencias de organización tales como dependencia de la capacidad empresarial, autoorganización, propiedad del miembro y recursos de la empresa requieren de aprendizaje e innovación continua.

Asimismo según Grant (1996) para crear el conocimiento se requiere de transferibilidad, que consta en la capacidad de transmitirlo; así como la de absorción o agregación, que consiste en la capacidad para añadir nuevos conocimientos a los ya existentes; apropiabilidad, capacidad del propietario para recibir rentas equivalente al valor creado por un recurso; especialización, las personas requieren especializarse en áreas determinadas y; por último, la aplicación a la producción (transformación) que se refiere a la capacidad de transformar el conocimiento a productos y tecnologías. Por lo tanto, se requiere un grupo de trabajadores con conocimientos especializados en interacción que puedan transmitir el aprendizaje a través de la organización y, como se comentó anteriormente, el resultado final es la innovación reflejada en nuevos productos, procesos, formas de organización y nuevas capacidades.

Asimismo, las nuevas tecnologías de información y comunicación permiten acceder, compartir y transferir la información y conocimiento, quedando al descubierto que el fin último es un proceso dinámico y constante de información y conocimiento útil en todos los procesos organizacionales. Según Davenport y Prusak (1998) la nueva economía no está en la tecnología misma sino en la mente humana. Aunque de acuerdo a las consideraciones de Kogut y Zander (1992) es importante el uso apropiado de la tecnología en una organización basada en el conocimiento. Asimismo, Pérez-López y Alegre (2011) encontraron que la tecnología de información tiene un papel importante en el proceso de la gestión del conocimiento, a su vez, que la gestión del





conocimiento está directamente ligada al desempeño organizacional y este último relacionada con el desempeño financiero.

Por otro lado, en este análisis se aprecia también la necesidad de marcos interpretativos que permitan explicar una realidad organizacional de una manera integral, sobre todo en cuanto al hombre se refiere. Según Zey-Ferrell (1981) las principales limitaciones de algunos de estos enfoques (contingencia y burocracia), son que se enfocan a ciertos aspectos tales como la racionalidad y no a la irracionalidad y no racionalidad; a los objetivos organizacionales sin importar los individuales; consenso en valores e intereses, sin considerar el conflicto de intereses o las ventajas del conflicto; sin tomar en cuenta la historia organizacional; una imagen estática, limitada y determinada de la organización, dejando de lado los cambios, los procesos y las relaciones; la organización como principal unidad de análisis, sin ponderar relaciones intraorganizacionales e interorganizacionales. En lo que respecta al hombre la autora propone una visión alternativa de un ser volitivo, autoregulado, quien puede cambiar su entorno, que moldea su destino y actúa diferente dependiendo a los significados que da al proceso de interacción y bajo este enfoque los analistas deberían estudiar esos significados.

De acuerdo con Ibarra y Montaña (1992) las teorías ofrecen una imagen de empresa unilateral en búsqueda de eficiencia o racionalidad, en lugar de considerar espacios plurales y diversidad de procesos; se consideran en forma simple los fenómenos, en lugar de aceptar la complejidad y el desorden; con falta de comunicación entre dichas perspectivas teóricas, pues aunque consideren aspectos importantes lo hacen de manera aislada. Asimismo consideran que la teoría de la organización avanza en medio de rupturas, entrecruzamientos y vicisitudes, olvidando posturas específicas y en cuanto al hombre, propone una visión de un ser no racional o irracional y subjetivo. Eliminar las insuficiencias y simplezas así como aceptar y reconocer el desorden, incertidumbre, será fuente esencial del conocimiento.

Haciendo un breve análisis de este último punto de la metáfora, la visión del hombre como una máquina creadora de conocimiento, le permite funcionar bajo un control sutil, con menor rigidez jerárquica, en condiciones de ambigüedad y caos, con mayor autonomía y autocontrol, en un ambiente en que puede ser capaz de crear, aprender, inventar e innovar. Una clara metamorfosis de una visión del hombre más integral, pero también más complejo. Se puede ver a la máquina, pero también se observa que su



comportamiento en la organización no sólo contempla el saber hacer algo, sino también importa su forma de conducirse por la vida, sus valores, su cultura.

También se aprecia un ente valioso por su conocimiento, por sus capacidades, y competencias; capaz de ampliar la base del conocimiento organizacional a través del proceso de conversión y hacerlo útil, alguien de quien se espera obtener compromiso e identidad hacia la organización, su voluntad y convicción para lograr los objetivos organizacionales pero también a quien debería permitirse desarrollar sus potencialidades humanas; lo que sólo podría lograrse restándole el carácter de máquina al humano. Se aprecia un interés por una perspectiva del hombre menos maquinizado, pues entre menos máquina, más humano; entre más humano, más capaz de crear, aprender, inventar e innovar. Cabe agregar que Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que la organización no es una máquina, es un organismo vivo que valora el conocimiento intuitivo del personal, sus ideas y su creatividad para hacerlo útil a la empresa. A lo cual se podría agregar que el hombre tampoco es, ni debería ser una máquina.



## Conclusiones

La metamorfosis de la visión del hombre en un recorrido a través de las teorías organizacionales es evidente, pues de ser considerado una herramienta mecánica, se ha transformado a la de una máquina del conocimiento; una evolución que habla por sí sola, pues el trato que se da al hombre en la organización ha sido modificado, de ser tratado como un objeto o un medio para lograr los propósitos organizacionales, como una pieza más del engranaje organizacional, ahora es solicitado como un ente creador, una máquina creadora de conocimiento. Asimismo, la fractura ocasionada por la visión del hombre como una herramienta, como un repetidor de ciertos procesos, parece repararse con una visión de mayor grado de integración y vinculación que buscan el despliegue de habilidades y desarrollo de los trabajadores.

Tampoco puede dejar de observarse que el hombre no puede tratarse más ni como herramienta, ni como máquina. Pues en la búsqueda del mejor sistema para el logro de los objetivos, las organizaciones han reducido la capacidad de los trabajadores a piezas o herramientas que puede usarse o ensamblarse a cualquier dispositivo, a que acate órdenes únicamente y sólo como objeto para generar riqueza, limitándolo a la realización de tareas que lo alejan de su creatividad, inteligencia, necesidades personales e intereses sociales; y aunque esto se ha modificado, como puede verse en la metamorfosis, a una máquina





de conocimiento, no se le considera suficiente, pues para lograr el compromiso y voluntad del hombre falta darle importancia al factor humano, situándolo dentro de un marco de respeto y cuidado dentro y fuera de la organización.

Ciertamente bajo algunas formas de trabajo se logró aumentar el rendimiento que nunca antes se habían visto, incrementar la productividad así como la eficiencia en los procesos y reducir tiempos empleados en cada actividad. Pero también es cierto, que la herramienta (hombre) no ha podido ensamblarse a la perfección a esa máquina (procesos productivos mecanizados), además que como máquinas (hombre) tampoco se ha logrado dar mantenimiento, ni impulsar su motor (relaciones humanas, interacción, contacto humano, necesidades-motivaciones). No obstante, se reconoce que la visión del individuo ha cambiado para mejorar, pues hay perspectivas que proponen mayor autonomía, autocontrol y posibilidad para que se desempeñe y desarrolle sus capacidades, lo cual ha significado un gran cambio. Por lo tanto, lo que resulta evidente es que el desarrollo de potenciales del recurso humano permite participar de manera efectiva en el proceso no solo productivo, **sino creativo**, pues el hombre entre menos máquina, más humano; entre más humano, más capaz de crear, aprender, inventar e innovar con convicción y comprometido, esto podría institucionalizarse y permitir que en la búsqueda de la rentabilidad, utilidades y las ganancias organizacionales, las personas también puedan potencializar sus capacidades, aumentando su propia base de conocimiento.

El papel que tiene el hombre en el proceso de generar, transmitir, convertir y aplicar el conocimiento en utilidad para la empresa no es exclusivo de un área específica, sino en todos los niveles de la organización. Es por eso que la responsabilidad que tienen las organizaciones de permitir el despliegue del talento y habilidades de sus miembros no es simple, pues para obtener trabajadores identificados y comprometidos con la organización deberán facilitar los medios para estos puedan lograr los procesos de creación de conocimiento, de innovación y aplicación en los procesos, productos, desarrollo de nuevas capacidades y formas organizativas.

Entre otras cosas, la organización debería funcionar en medio de jerarquías menos rigurosas; con niveles de dirección que permitan la autogestión y autocontrol; con búsquedas de objetivos no solo organizacionales, sino también individuales; bajo niveles un tanto caóticos y de incertidumbre que fomenten la institucionalización de la creatividad y la competencia; con medios de coordinación y cooperación que reconozcan y acepten los conflictos e



intereses de distintos grupos, así como estímulos que motiven a las personas a compartir, socializar y a participar en la innovación y aplicación de experiencias y conocimientos en los procesos de transformación de productos o servicios.



Por otra parte, se reconoce la necesidad de marcos de interpretación que permitan tener una visión integral de la organización y del hombre, un panorama que vaya más allá de enfoques unilaterales, aislados, que consideren de manera holística y no fragmentada los fenómenos organizacionales, que permitan ver la diversidad de procesos, multiplicidad de intereses y aspectos que influyen en el funcionamiento de una organización. Una visión más allá de los negocios, de la eficiencia y la racionalidad. Perspectivas que expliquen el desorden, la ambigüedad, conflictos y sobre todo, que consideren el devenir histórico, las relaciones tanto internas como externas y los cambios que constantemente suceden.

Se requieren por tanto, posturas que vayan más allá de técnicas y modalidades administrativas, un paso adelante en la potencialización de la capacidad del hombre considerando aspectos culturales, simbólicos, no racionales, irracionales, objetivos individuales, conflicto de intereses entre otros. Se requiere de representaciones de un hombre con voluntad, que puede no solo estar determinado por su entorno, sino que él también puede incidir en él, edificar su destino y actuar diferente dependiendo de los significados que le atañe a los procesos de interacción. Cabe mencionar que las limitaciones de este ensayo es que se trata de una investigación documental y aunque muestra un panorama amplio del hombre en la organización a través de diferentes perspectivas teóricas, se podría complementar con mayor evidencia empírica.

Por ello, también se propone que de manera pragmática, las organizaciones se esfuercen y asuman el riesgo por encontrar ese equilibrio entre sus propias metas y la forma en que tratan a sus trabajadores permitiéndoles crecer, aprender y crear; por invertir, como en los negocios, en su elemento humano; en proporcionar todo lo posible para aumentar el nivel de aprendizaje, innovación y respeto integral del ser como humano, no más como una máquina. Es decir, ver al hombre en plenitud de desarrollo de su potencial humano, de manera integral en todos sus aspectos, ya que sólo así se podría lograr que sea participativo y comprometido con los propósitos organizacionales.





## Referencias bibliográficas

Aguirre, C.A. (2007). Los procesos de trabajo taylorista y fordista. Notas sobre la hiperracionalización del trabajo y la caída de la tasa de ganancia. *Mundo Siglo XXI*, 11(3), 23-43.



Ballina, F. (2006). Diferencias en la administración premoderna, moderna y posmoderna: propuestas para un debate en Latinoamérica. *Problemas de Desarrollo*, 37(144), 222-233.

Barba A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia* (38).

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Oxford England: Harvard university press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Begbie, R., & Chudry, F. (2002). The intranet chaos matrix: A conceptual framework for designing an effective knowledge management intranet. *The Journal of Database Marketing*, 9(4), 325-338.

Bertalanfy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Mexico, Madrid, Buenos Aires.

Bok, D.; Ehrenberg, R. G. (2006). *Las universidades como anarquías Organizadas*.

Campbell, J. (1996). Understanding Risk and Return. *Journal of Political Economy*, 104(2), 298-345. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2138928>

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1(25).

Cooper, W. H. (1962). The Comparative Administrative Philosophies of Frederick W. Taylor and Elton Mayo.

Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro*. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. México: Siglo XXI.



Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial mexicana.

Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.

Díez, C. E., Díez, M. F. y Vázquez. A. (2014). Antecedentes de la institucionalización de las Organizaciones

DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.

Dolan, S. L., Garcia, S., & Auerbach, A. (2003). Understanding and managing chaos in organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23.

Drucker, P. (1955). The management horizon. *The Journal of Business*, 28(3), 155-164.

Drucker, P. F. (1999). Peter Drucker on the new business realities. *Antitrust Bull.* (44), 795.

Evan, W. M. (1967). *La órbita de la organización: Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales*. Buenos Aires: OMEBA.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y Gerencia*. México: Herrero Hermanos.

Fernández, M. & Marín, L.M. (2009). El estudio del agente principal en la agricultura. *El Trimestre Económico*, 76(304), 941-964.

Ford, H. (1994). *La teoría del taller*. (5a Ed). Barcelona: Gustavo Gili. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0BzXKac9TFBDoRmZYTTh6MnRYV2s/edit?pli=1>

Friedmann, G. (1956). *Problemas humanos del maquinismo industrial*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana





Gallardo, V. A. (2002). La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos.

Ganga, F. & Burotto, J.F. (2012). Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 83-104.



González, M. J. P. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Cuadernos Unimetanos*, (18), 29-33.

Gorganeff, Y. (2003). Teoría del agente-principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT* (129) 75-87.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (S2), 109-122.

Ibarra, E., y Montaña, L. (1992). La teoría de la organización y la administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha organización. *Gestión y política pública*, 1(1), 49-75.

Indárraga, D. A. M. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)



Katz, D. y Khan, R. (1972). Psicología social en las organizaciones. Atlas. Sao Paulo.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-97.

March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell publishers.

Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.



Mayo, E. (1946). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2da. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.

Merton, R. K. (2003). Teoría y estructura sociales. México: Fondo de Cultura Económica. Páginas 275-286.

Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.

Mouzelis, N. P. (1991). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Ediciones Península.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7-8).

Pacheco, A. A. (2010). El Taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia. (Spanish). *Gestión y Estrategia*, (38), 89-96.

Parker, L. D. & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16, 175-194.

Pérez-López, S., & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662. doi:10.1108/02635571211225521

Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. En G. Salaman, & K. Thompson, *Control e Ideología en las organizaciones*, (pp. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.





Porter, M. E (2004). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy.

Porter, M. E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management.



Pugh, D. S. et al. (1973). *Dimension of Organization Structure*. En H. Wolf (Ed.), *Comparative Organizations*, (pp. 441-470). Westmead, Farborough, Hants, England: Saxon House.

Quezada, F. Q. (2015). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes Empresariales*, 3(1), 29-39.

Rivas, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 2(23), 30.

Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's social psychology and human relations. *Academy of Management Journal*, 1(2), 189-197.

Schwartzman, H. B. (1993). Ethnography in organizations. *Qualitative research methods*, (27), 1-26.

Simon, H. A. (1982). El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización.

Solís, P. P. C. & López, V. B. E. (2000). *El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional*.

Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.

Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Vargas, H. J. G. (2005). Análisis de fundamentos de la Teoría Institucional.



Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Woodward, J. (1975), Management and Technology. En D. S. Pugh (Ed.), *Organization Theory*, (pp. 56-71).

Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations. *The Sociological Quarterly*, 22(2), 181-205. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4106316>

Zuccarino, M. (2012). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿dos formas de organización productiva contrapuesta? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX. *Historia Caribe*, 7(21), 197-215.

