

Ética administrativa, o sobre el bienestar del trabajador en la teoría organizacional

Administrative ethics, about worker well-being in organizational theory

Daniel Cerna Álvarez ¹.

1. Posgrado Integral en Ciencias Administrativas, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Ciudad de México, México.



Recibido: 17 de octubre de 2023.

Aceptado: 24 de mayo de 2024.

ART-RE-81-e080106

DOI: 10.5281/zenodo.15764715

Autor(a) responsable de la correspondencia

Daniel Cerna Álvarez
dancernalv@gmail.com

Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc., C.P. 09340,
Alcaldía Iztapalapa. Ciudad de México, México.



Este artículo se distribuye bajo una licencia *Creative Commons* Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

© Cerna D. Ética administrativa, o sobre el bienestar del trabajador en la teoría organizacional.

Rev Cadena Cereb. 2024; 8(1): e080106.

<https://www.cadenadecerebros.com/articulo/2024-e080106>

RESUMEN

En el presente texto se busca analizar los planteamientos de diversas corrientes dentro de la teoría organizacional desarrolladas a lo largo del siglo XX, así como de la propuesta de la administración científica, en aras de identificar los aspectos epistemológicos, ontológicos y metodológicos más relevantes de cada una de ellas, a saber: relaciones humanas, burocracia, comportamiento, contingencia y nuevas relaciones humanas. Aunado a ello, la propuesta de este trabajo consiste en recuperar los planteamientos éticos, ya sea de forma manifiesta en la obra de los autores, o a partir de un proceso de interpretación; o bien, generar un posicionamiento crítico en esa misma lid, en función de cómo se concibe la figura del trabajador en las organizaciones y el abordaje del interés por su bienestar.

Palabras clave: Teoría organizacional; ética; bienestar del trabajador; historia de la administración.

ABSTRACT

This text seeks to analyze the approaches of various currents within organizational theory developed throughout the 20th century, as well as the proposal of scientific administration, in order to identify the most relevant epistemological, ontological and methodological aspects of each one of them, namely: human relations, bureaucracy, behavior, contingency and new human relations. In addition to this, the proposal of this work consists of recovering ethical approaches, either manifestly in the authors' work, or through a process of interpretation; or, generate a critical position in that same fight, depending on how the figure of the worker is conceived in organizations and the approach to interest in their well-being.

Keywords: Organizational theory; ethics; worker well-being; history of administration.

INTRODUCCIÓN

La historia de la teoría organizacional se ha escrito con base en una serie de condiciones, tanto contextuales como académicas, que han dado pie a diversas corrientes, escuelas o teorías a lo largo del siglo XX. En el presente texto se exponen las características principales de la administración científica, considerada fuera del campo teórico de la disciplina, pero incluida por su relevancia práctica, así como de las teorías más relevantes de la época, a saber: relaciones humanas, de la burocracia, del comportamiento, de la contingencia y, por último, de las nuevas relaciones humanas. De esta manera, el trabajo aborda las propuestas hechas en el marco de la modernidad y llega a su fin tras el embate postmoderno.

Se recupera una cantidad considerable de autores, quienes pueden presentar posturas críticas o contrarias de una escuela a otra, o incluso entre una misma teoría a partir de diversos postulados. Sin embargo, eso aúna a la riqueza de la discusión.

Por último, el objetivo de este trabajo consiste en recuperar los aspectos epistemológicos, ontológicos y metodológicos de cada corriente; sin embargo, el análisis incluye un ejercicio de propuesta que consiste en identificar los aspectos éticos, o una crítica en dicho tenor, toda vez que una cuestión organizacional no puede ser ajena a las condiciones éticas debido a que en las organizaciones existen interacciones entre personas; y cada relación conlleva un planteamiento ético.

PRIMERA CORRIENTE:**LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Comenzar un análisis de las corrientes dentro de la Teoría Organizacional con la administración científica requiere, al menos, de dos aclaraciones; en primer lugar, señalar que esta corriente no es en sí misma una teoría, sino la propuesta de ciertos fundamentos para la

mejora de la productividad; una estrategia económica según Coriat¹, o bien, "un método científico de organización del trabajo"². En segundo lugar, es necesario aclarar que tampoco se trata del primer intento por sistematizar los conocimientos sobre administración en Estados Unidos. En efecto, este lugar corresponde a la administración sistemática, la cual resulta de suma importancia "para el desarrollo de la organización científica del trabajo, ya que es considerada como su antecedente más inmediato"³, además de ser el

*"movimiento que marca el origen de la administración como disciplina [...] responsable de la introducción y perfeccionamiento de los primeros sistemas modernos de contabilidad de costos, y de técnicas para sistematizar el control de la producción, las adquisiciones, el manejo de los inventarios, la contratación del personal, los sistemas de remuneración y el diseño de los espacios físicos, entre otros elementos"*⁴.

Lo característico de la administración científica, cuyo padre es F. Taylor, es la introducción de "una variedad de técnicas para racionalizar el trabajo e incrementar lo más posible su eficacia"⁵, en "una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nascentes plantas industriales"⁶, la industrialización, materializada en las grandes empresas y por las olas de migraciones a Estados Unidos conformadas por "trabajadores sin ninguna especialización que no han tenido prácticamente ningún contacto con los manufactureros ni el trabajo industrial"¹ provenientes de Europa; i.e., nueva mano de obra para estas grandes empresas.

El objetivo de la administración científica, así planteado por Taylor, consistía en "asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados [con] el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos"⁷ bajo la implementación de cuatro principios, a saber, el planteamiento de una ciencia para substituir a los viejos métodos empíricos; la selección científica y después la instrucción y adiestramiento de los trabajadores; el acoplamiento del obrero elegido científicamente y la ciencia; y después, esta división casi igual del trabajo entre la dirección y los obreros⁸.

Con la aplicación de estos principios y, en términos metodológicos, a partir de "la observación y la experimentación [...] logra obtener el control del trabajo"³ por un lado, mientras que por el otro logra "limitar y reducir la resistencia opuesta por el obrero"¹. En este sentido, en términos ontológicos, el taylorismo "reduce al trabajador a ser un apéndice de la máquina"². Esa es la concepción del individuo para esta corriente, en la cual se puede apreciar el "notable [...] énfasis instrumentalista"³ propio de las propuestas norteamericanas que, en términos epistemológicos, se caracteriza por una perspectiva mecanicista, empírica y de corte cuantitativa, marcada por la medición y control del sujeto.

Si bien en términos generales se puede definir al taylorismo como "la aceleración de la cadencia de los ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo [...] mediante principios generales de organización del trabajo"⁶, también es necesario analizar sus implicaciones éticas, sobre todo en cuestión de poder y dominación.

Para ello, más que una recuperación sistemática de los principios generales del taylorismo, se requiere una lectura crítica del mismo. En este sentido, el taylorismo es una corriente -mas no teoría- que cuya estocada se esgrime con maestría y filo en su haz y envés. En efecto, por un lado, significó una gran oportunidad para la industria en Estados Unidos y la producción en masa. Sin embargo, aunado a este éxito económico se hizo presente una deshumanización e indefensión del trabajador, quitándole toda posibilidad de resistencia en las relaciones laborales mediante la privación del conocimiento de su oficio⁶; en efecto, "el obrero ha sido desapropiado del conocimiento racional de la materia, del producto y de la técnica"². A diferencia de lo que planteaba Taylor, para quien las relaciones laborales en el marco de la administración científica serían las de "un amigo ayudando a otro"⁸, su implementación significó "un aumento formidable de la tasa de explotación"¹ que "ha quebrado las relaciones humanas"².

En efecto, la mecanización del trabajo convirtió al trabajador en un *quid pro quo* para la empresa, cuya retribución se da en función de un sueldo, no así de un interés genuino por su bienestar ni intereses. Se fundamentó en una ética administrativa instrumental en favor del interés económico superior de la empresa como fin último.

SEGUNDA CORRIENTE: LAS RELACIONES HUMANAS

Si bien el taylorismo es una propuesta que data de inicios del siglo XX, no fue sino hasta "la década de los veinte cuando se inicia el desarrollo del estudio de la organización con fundamentos teóricos más precisos"³. Tal es el caso de la corriente de las relaciones humanas, cuya importancia reside en que "por una parte se constituye [...] el primer esfuerzo sistemático para estudiar con detalle las condiciones generales que afectan la capacidad humana para el trabajo [además] proporcionaron la primera conceptualización organizacio-

nal sustentada teóricamente"⁴. Así, en la corriente de las relaciones humanas se "estudia las relaciones interpersonales y la estructura informal"³ de una organización entendida como un sistema socio-técnico que tiende al equilibrio entre sus partes.

En términos generales, la corriente de las relaciones humanas aborda aspectos en que la administración científica no ahondo profundamente. En efecto,

"podríamos decir que [la teoría de las relaciones humanas] no contradice los planteamientos de la Administración científica [...]; si bien se dedica al estudio del "factor humano", esto no implica que en los planteamientos tayloristas no hubiese una visión, por simple y mecánica, del comportamiento humano en las empresas"¹⁰.

En todo caso, dirige la mirada a aspectos que se escapan a la normatividad y especialización de los planteamientos de la administración científica. Si bien no se trata de una contrariedad, sí es una propuesta diferente, como se aprecia cuando

"en tanto sistema social, la empresa está constituida simultáneamente de una organización formal [a la cual] corresponden los comportamientos que son objeto de las reglas dictadas por la compañía [...] y una informal [la cual] comprende las relaciones interpersonales que existen efectivamente entre los miembros de la empresa"¹¹.

Así quizá sea más clara la propuesta según la cual una organización es un sistema sociotécnico⁹, toda vez que ésta no sólo gira en torno a la formalidad que se puede apreciar desde los procesos normativos de una empresa. La corriente de las relaciones humanas, al trabajar con el factor humano con una consideración diferente al del *quid pro quo* de la administración científica descubrió que los trabajadores son seres humanos con ideas, valores y creencias. Esto implica que los planteamientos epistemológicos, ontológicos y metodológicos no serían iguales, lo que significa, a su vez, una consideración ética diferente. Esto se deba, quizá, en parte a que el contexto y la forma en que surgen es completamente diferentes. Mientras ya se han explicado las condiciones que posibilitaron el origen de la administración científica, "las relaciones humanas surgieron en un momento de auge económico y de embate sindical"¹⁰. En todo caso, el aspecto político, y por tanto, ético, se torna presente al estudiar esta corriente en cuestión dentro de la teoría organizacional; la primera en la historia.

En todo caso, cualquier revisión de las relaciones humanas sería incompleta si no se incluyera el nombre de Elton Mayo¹² entre sus líneas. Junto a éste resuena el eco del famoso experimento de la Hawthorne en la Western Electric Company; y si a la diestra se encuentra el lugar que puso su nombre en la historia, a la izquierda se encuentra aquella lectura crítica por parte de la aguda pluma de Gillespie¹³.

En resumen, este fue un experimento en el cual durante una primera investigación la "la Western Electric Company, en sus talle-

res en Hawthorne de Chicago, había estado empeñada durante tres años por un esfuerzo en establecer el efecto de la iluminación sobre el obrero y su trabajo¹². Los resultados demostraron que los trabajadores no verían su trabajo afectado por las condiciones de iluminación, como se esperaba. En tanto, en una segunda investigación se partió de la premisa de que “cuando se trata de seres humanos, no es posible cambiar una condición sin cambiar también otras inadvertidamente¹². Así, se llevó a cabo con un grupo reducido de trabajadoras quienes tendrían que hacer una serie de *relays* en una cámara de ensayo bajo diversas condiciones que iban cambiando conforme a los ensayos planteados. Dentro de las conclusiones a las que se llegaron, se señaló que “industrialmente, puede ganarse mucho teniendo mayores consideraciones personales hacia los niveles de empleo más bajos¹². Sin embargo, lo más apremiante es que “el experimento [...] fue enderezado en primer lugar, no a las condiciones externas, sino a la organización interior¹². Es decir, que lo que mantuvo los niveles de productividad en la empresa no fueron las condiciones externas, o los cambios en las variables a las cuales se enfrentaba el grupo, sino las relaciones informales existentes entre las propias trabajadoras dentro de la cámara de ensayo.

En este sentido, la corriente de las relaciones humanas tuvo un interés que giraba en torno a las condiciones del individuo, no como un *quid pro quo* para la productividad, sino como unidad de análisis para esbozar una aproximación hacia las mejores condiciones de trabajo posibles para el en tanto trabajador. En términos metodológicos incluso se optó por aproximaciones cualitativas mediante entrevistas que siguieron a la observación en las cámaras de ensayo. El trabajador, en este sentido, más que una unidad de análisis fue concebida como una persona. Al ser entrevistado, como alguien capaz de hablar; y no sólo eso, sino cognoscente.

Sin embargo, lo que podría parecer una visión cuasi humanista del asunto, en realidad se trata de una maniqueísta versión de condiciones que pueden propiciar u obstaculizar la productividad industrial. En efecto, las condiciones que se modificaron a lo largo de los ensayos buscaban encontrar la combinación idónea para lograr una mayor productividad, como se puede apreciar en los informes que señalan que “la producción acrecentada durante la prueba ha llevado a las operadoras, de un rendimiento semanal medio de unos 2,400 *relays* (cada una) al comenzar, al rendimiento semanal medio actual de unos 3000 *relays*¹², o bien, que “en el séptimo periodo el rendimiento semanal medio del grupo fue algo superior a 2,500 piezas por obrera, en el décimo periodo fue algo superior a 2,800, y en el decimotercer periodo fue de unas 3,000¹². O, bien, en las conclusiones, según las cuales “ha habido una continua tendencia creciente en el rendimiento, independientemente de los cambios que conciernen a los periodos de descanso¹²; o que “la reducción del cansancio muscular no ha sido el factor primordial para acrecentar el rendimiento¹². En suma, la unidad de análisis no es ni el sujeto, ni su bienestar; es su productividad.

Ya señalados los aspectos metodológicos, ontológicos y epistemológicos de las relaciones humanas, resulta necesario interrogar por las condiciones éticas que pone sobre la mesa, toda vez que “las condiciones políticas del experimento no se detienen con la interpretación de los datos. El acto mismo del experimento en la Hawthorne es, en sí mismo, político¹³. En efecto, los descubrimientos de la Hawthorne se pueden presentar como una forma de estudiar las condiciones de trabajo y las relaciones humanas dentro de las organizaciones para saber bajo cuáles condiciones se puede trabajar mejor en dos sentidos: en mejores condiciones; o con mayor productividad. Los resultados de los informes apuntan hacia la segunda situación como interés primordial, según la unidad de análisis que se recupera para dar cuenta de los resultados, sin contar con las fallas metodológicas como los sesgos por participación al sentirse de una élite laboral por parte de quienes fueron elegidas, los efectos de la observación, el papel que jugó la crisis económica del 29 o los criterios de inclusión de los sujetos¹³.

En suma, si bien la corriente de las relaciones humanas se sitúa desde una posición epistemológica que recupera el valor del trabajador en tanto individuo, como persona con voz, necesidades y relaciones entre sí, tampoco deja de lado el interés último de la empresa en función de la producción. Pareciera que, así como la administración científica buscó despojar de su conocimiento al trabajador, las relaciones humanas buscaron entender el papel que juegan las relaciones informales dentro de una organización para conducir una especie de control –como en la manipulación de las variables del experimento de la Hawthorne– dentro de las empresas que permita, como fin último, mayor productividad entre los trabajadores.

TERCERA CORRIENTE: LA BUROCRACIA

Con respecto a esta corriente cabe señalar que “las teorías de la burocracia [...] estudian las estructuras burocráticas y de la personalidad. El autor norteamericano más destacado de este enfoque es Robert K. Merton³. En este sentido, el contexto de su origen está marcado por “la gran crisis del 29 en los momentos en los que se llevaba a cabo la reconstrucción económica de los Estados Unidos¹⁰.

Es sabido que la influencia de los pensadores europeos marcó notablemente el pensamiento estadounidense. En efecto, “en el desarrollo del pensamiento organizacional norteamericano aparece la influencia de pensadores europeos como [...] Weber [...], entre otros. Con la presencia del pensamiento sociológico europeo se busca darle un tinte científico a las propuestas organizacionales norteamericanas³. En el caso de la corriente de la burocracia, la figura de Weber fue fundamental para su desarrollo en Estados Unidos, no porque se retomase, sino por la crítica que se le hizo.

Así, la corriente de la burocracia es un "enfoque que critica, a partir de [...] Merton, el tipo ideal de burocracia de Weber [y] se destaca la importancia de analizar la articulación entre estructura burocrática y personalidad, pues este contraste mostraría las disfunciones inherentes al modelo racionalista"⁴.

Se trata de una corriente que, en términos epistemológicos, es de corte funcionalista, como puede apreciarse a partir de sus características metodológicas y objeto de análisis. En cuanto al primer punto, "esta [...] propuesta tomará como eje metodológico los postulados funcionalistas de la sociología norteamericana y [en cuanto al segundo] propondrá un análisis de las desviaciones funcionales"¹⁰ en la estructura organizacional; es decir, "se refirma el objeto de investigación de la T.O., en términos del análisis de la desviación del comportamiento humano frente a la estructura formal"⁴.

En este sentido, el estudio de la burocracia tendría que plantearse desde dos vertientes; a saber: la versión weberiana del tipo ideal y la versión crítica de Merton que interroga al respecto de la disfunción burocrática. En ambos casos, es necesario partir de la noción de poder para dar cuenta del empleo de la burocracia y su estudio en las organizaciones. Al respecto, vale la pena recuperar que

"el poder de A sobre B depende de la previsibilidad de la conducta de B para A, y de la incertidumbre en que B se halle sobre la conducta de A. Mientras las propias necesidades de la acción provoquen situaciones de incertidumbre, los individuos que deban encararlas tendrán en sus manos poder sobre aquellos a quienes afectan los resultados de [sus] las decisiones de los primeros"¹⁴.

Así, al estudiar la burocracia en una organización no sólo se retoman las relaciones formales, sino las relaciones de poder dentro de ella. De ahí que, desde el tipo ideal, "la burocracia constituye el tipo técnicamente más puro de la dominación legal"¹⁵, lo cual es decir bastante, sobre todo en función de las relaciones de poder dentro de una organización, ya que "el poderío alcanzado por una burocracia bien desarrollada es siempre muy grande, y en circunstancias normales considerable"¹⁵.

Ahora, bien, ¿qué implica una burocracia bien desarrollada? Para responder dicha pregunta es necesario retomar las características que se plantean al respecto de esta, como es el hecho de que

"la burocracia tiene un carácter "racional": la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad "objetiva" dominan su conducta. Por lo tanto, su origen y su propagación han influido siempre en todas partes "revolucionariamente" [...], tal como suele hacerlo el progreso del racionalismo en todos los sectores. La burocracia aniquiló con ellos formas estructurales que no tenían un carácter racional"¹⁵.

En todo caso, para entender lo que Weber propone como racionalidad, baste señalarse que "una organización racional, en el sentido weberiano, es una organización que ejecuta sus tareas con la máxima eficiencia"¹⁶. Sin embargo, se advierte a su vez que "no es objetivamente posible una organización perfectamente racional y

eficiente"¹⁶; en efecto, "la eficiencia o ineficiencia de una concreta organización viene siempre determinada por la situación particular de la misma"¹⁶, lo cual fue una característica bastante notoria de la corriente de la burocracia, a saber, que "este enfoque, al apoyarse en unos cuantos estudios de caso, mostró poca capacidad para arribar a conclusiones generalizables"⁴.

Entonces, ¿La propuesta del tipo ideal de Weber se trata, entonces, de una contrariedad en sí misma? No necesariamente. En todo caso, "el tipo ideal es un instrumento conceptual que debe contribuir a la mejor comprensión de los fenómenos sociales mediante la observación de la discrepancia entre la forma ideal de los mismos y su estado real concreto"¹⁶. Esas discrepancias, o disfunciones de la burocracia, son lo de lo que se ocuparía el trabajo de Merton¹⁷.

En este sentido, vale la pena señalar, por un lado, el mérito de la burocracia, consistente en "su eficacia técnica, con una gran estimación por la precisión, la rapidez, el control experto, la continuidad, la discreción y la óptima restitución del gasto que representa. La estructura se aproxima a la eliminación completa de relaciones personalizadas y de consideraciones no racionales"¹⁷. No obstante, Merton también plantea ciertas críticas a la burocratización, como "la separación entre los individuos de los medios de producción [quienes] para trabajar [tienen] que ser empleados de una burocracia con recursos"¹⁷. Y, en cualquier caso, da algunas razones por las cuales puede haber disfunciones burocráticas que conduzcan a la ineficiencia. Para ello hace referencia a los conceptos de incapacidad adiestrada, el "estado de cosas en que los talentos de uno funcionan como insuficiencias o puntos ciegos"¹⁷, así como al de psicosis profesional, según el cual "la gente adquiere preferencias, antipatías, discriminaciones y acentúa ciertas cosas"¹⁷. Mientras Weber se preguntaba por lo que lograrse que la estructura burocrática diera lugar a la eficiencia, Merton se planteaba "¿cuáles son las limitaciones de las organizaciones destinadas a alcanzar las metas?"¹⁷. Se plantea como respuesta a ello fenómenos como el círculo vicioso, cuando "con el tiempo las reglas adquieren un carácter simbólico y no estrictamente utilitario"¹⁷.

Como se ha podido observar hasta ahora, el estudio de la burocracia está ligado a un marcado interés por el control y la formalización de procesos, como podría ser mediante manuales de operación, que sirvan para poner de facto las reglas en una organización; es decir, que sirvan para establecer las pautas de control y conducta en su interior. En este sentido, la crítica a la burocracia puede plantearse desde dos vertientes en términos éticos. La primera va muy de la mano con su postura epistemológica que, a partir de sus planteamientos funcionalistas deja entrever un matiz de determinismo en función de las limitantes de la racionalidad en el seno de una organización. Es decir, que la libertad del sujeto está limitada por la norma burocrática dentro de la organización. La segunda crítica gira en torno a la intención de control que se busca sobre el sujeto; un sujeto determinado y limitado.

En términos éticos, la parte formal de las relaciones, es decir, la parte normativa, conjuga una relación de poder en la cual el trabajador, en tanto burócrata, no sólo se ve desprovisto de su conocimiento, sino de sus herramientas y materiales. Aunado a ello, el interés por su bienestar no gira en torno siquiera de su eficiencia. El trabajo del burócrata, como a pauta de manual, puede ser llevado a cabo por quien sea que pueda seguir esos pasos. Por lo demás, el bienestar del trabajador no entra siquiera en los intereses, ni como epifenómeno, ni como fin en sí mismo. En todo caso, la corriente burocrática se fundamenta en el *desiderátum* del tipo ideal donde la ética opera desde un imperativo categórico del deber ser en función del lugar que se ocupa en la estructura formal y las tareas que vengán a bien cumplir.

Quizá sea por el énfasis en el puesto y no tanto en el trabajador; en la función y no en la persona; en la racionalidad y no en las relaciones, pero esta es una corriente que "la mayoría de los análisis que se realizan en la actualidad han abandonado [...], por demás ampliamente superada"¹⁰.

CUARTA CORRIENTE: LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

Se trata de una escuela que "orienta principalmente su interés al estudio de los procesos decisorios y al equilibrio organizacional"³; de igual forma es un movimiento "que se desarrolla a partir de la Segunda Guerra Mundial [que] postulaba un mundo satisfactorio, en constante conflicto, limitado en alternativas [...] fuertemente anclado en los desarrollos neoclásicos recientes, en la tradición del positivismo lógico y en teorías conductistas"¹⁰. Dentro de esta corriente de la T. O. se "analizó las organizaciones considerándolas como estructuras decisorias"⁴.

Para este punto, el posicionamiento de la escuela del comportamiento resulta claramente definido en el marco del positivismo, lo cual plantea, a su vez, una postura ontológica de realismo ingenuo, división entre el sujeto y el objeto y, en última instancia, control de uno sobre otro. En este sentido, cabe considerar la pregunta de si el trabajador es visto como el sujeto, o bien, el objeto.

Esta corriente "reformuló el modelo económico de la elección racional para incorporar el componente psicológico del comportamiento del decisor y los límites de la racionalidad humana"⁴. En este sentido, más que dedicarse a estudiar al trabajador, en lo que se enfoca es en la toma de decisiones, considerando ciertos "mecanismos estructurales específicos (sistemas, procedimientos y políticas) para 'influir' en el comportamiento cotidiano del decisor"⁴ que buscaba "así romper el círculo vicioso del modelo burocrático al hacer imperceptible los mecanismos de control mediante la manipulación de las premisas decisorias"¹⁰.

En términos generales, la cuestión de la toma de decisiones puede resumirse así:

"A pesar de que toda actividad práctica abarca ambas cosas, resolver y hacer, no es corriente reconocer que una teoría de la administración deba ocuparse de los procesos de decisión tanto como de los procesos de acción [...]. Pero el proceso decisorio [...] no acaba cuando queda determinada la finalidad general de una organización. La tarea de 'decidir' que se extiende a la organización administrativa total, lo mismo que la tarea de 'hacer'; en realidad, se encuentra íntegramente ligada con esta última. [En suma], una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta"¹⁸.

De los trabajos dentro de esta escuela se desprenden una serie de aseveraciones que resultan sumamente relevantes para la administración, como el hecho de que

"si cada vez que un superior administrativo tiene que tomar una decisión debe calcularla forzosamente en relación con toda la gama de valores humanos, la racionalidad de la administración es imposible. En cambio, si solo necesita considerar los límites objetivos de su organización, su tarea queda más al alcance"¹⁸.

Lo que hace, entonces, que el proceso decisorio se torne de especial interés para este trabajo es su relación con la política, según una triple concepción de la misma, toda vez que "pudiera llamarse política legislativa a las premisas éticas de dirección; a las reglas amplias y no éticas establecidas por la alta dirección, política de dirección y a las demás, política de trabajo"¹⁸.

En resumen, para decidir es necesario que se lleven tres pasos, a saber "1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; 3) la valoración comparativa de estas series de consecuencias"¹⁸. Lo cual es, en sí mismo, una imposibilidad; el sujeto no posee la capacidad de saber, de facto, todas las posibles estrategias alternativas si se considera que posee la condición de la racionalidad limitada.

Lo que puede dar lugar a varios fenómenos, entre ellos, el conflicto, definido como "una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones por el cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa"¹⁹; en este sentido, si la organización parte de la premisa de la racionalidad limitada, al no poder saber todas las alternativas posibles es imposible evitar el conflicto; ¿cómo, entonces, puede seguir activa una organización? Para ello es indispensable la noción de equilibrio, según la cual, a partir de la teoría del equilibrio organizacional, éste "refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones para sus participantes, apropiadas para motivar su participación continua"¹⁹. El empleado se considera un participante conforme con su grado de participación acorde a la compensación que recibe.

Pero ¿y si la conformidad de cada empleado varía de uno a otro y no puede coincidir entre sí? Para eso funcionan los objetivos organizacionales, frutos de la negociación²⁰; así, una coalición -como se define la organización desde esta corriente²⁰ no posee una *mente* en sí misma, sino un agregado de participantes, con sus propios intereses, dispuestos a participar de sí en el todo, en aras de lograr objetivos organizacionales, a la vez que de percibir una compensación por el esfuerzo y trabajo hecho dentro de la organización.

En este sentido, cabe mencionar que la teoría del comportamiento no es una escuela conductista; se basa en algunos postulados del mismo debido al impacto que tiene a nivel mundial en la época que se propone, justamente en el periodo de la postguerra, bajo el mismo interés de tratar de entender el comportamiento humano. Se trata, en suma, de una propuesta que pone el énfasis en lo humano y su comportamiento. Si bien, nutrida por el espíritu positivista del control, permite plantear la posibilidad de elección, si bien limitada, en un contexto organizacional.

A su vez, mientras otras corrientes le quitan herramientas y posibilidades a los trabajadores, en este caso resulta ambivalente el hecho de que, al quitarle su racionalidad absoluta al trabajador, se le dote de capacidad de elección, mediante la toma de decisiones. En términos éticos, se permite el error, porque no siempre se tendrá la mejor decisión posible, pues no siempre se tendrá toda la información necesaria a la mano. Por otro lado, se le da al trabajador capacidad de asociación, en el sentido de que el trabajo se vuelve un intercambio y no su instrumentalización.

QUINTA CORRIENTE: TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Esta es una teoría cuyo origen y espacio de difusión distan geográficamente. Si bien, “es un movimiento que surge en Gran Bretaña a finales de los años cincuenta y alcanza su periodo de consolidación en la década de los sesenta, los norteamericanos son los que en realidad dan a conocer esta propuesta”¹⁰. Es menester señalar que “el interés principal de este enfoque es el estudio de la relación entre la organización y su contexto”³ que seguiría la tendencia anterior por fundamentarse en ideas funcional-estructuralistas, buscando “constituirse como un enfoque que cumpliera [...] con todos los requisitos de validación exigidos al conocimiento positivo”⁴. El objetivo principal de esta corriente se entiende como “la búsqueda de los elementos que determinan la estructura”¹⁰, o bien “descubrir las relaciones causales que permitieran explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones [lo cual] ayudaría a determinar el diseño más apropiado de la organización para facilitar su desempeño eficaz”⁴.

Se trató de una corriente que en sus intenciones, métodos y descubrimientos caminó a la par en direcciones contrarias que, en algún punto, terminarían llegando al mismo acantilado. Si se pusiera

en contexto, se trata de una corriente que surge con un espíritu positivista, que impregnaría de estas condiciones sus aspectos epistemológicos y metodológicos. La cuestión ontológica se asocia, en todo caso, al abordaje del objeto en la relación sujeto-objeto. Sin embargo, lo más relevante es la forma en que se busca acceder al conocimiento de dicho objeto.

En términos metodológicos, se trata de una corriente que se basa en el análisis empírico y el manejo de datos cuantitativos para lograr, como cualquier postulado positivista, una teoría general, de tal suerte que los hallazgos particulares se pudieran generalizar. O, al menos, eso es lo que se esperaría de una corriente nutrida y basada en un modelo positivista. La realidad es que los descubrimientos “permitieron matizar el principio taylorista del *one best way* al constatar la existencia de una mayor variedad de formas de organización, que dependía de las características y el contexto de cada tipo de la misma”⁴.

Esto que podría parecer una contradicción, en el sentido de que una propuesta positivista de lugar a conclusiones relativistas, que dependen de la organización, es parte del fundamento mismo de la disciplina; a saber, que “al reunir a un muy amplio número de investigadores que validaron este modo de hacer ciencia [...] lo ubicaron como el prototipo que les otorgaría identidad disciplinaria y legitimidad”⁴. Esto es, que en el camino al *one best way* se llegó al *all depends*.

Luego, entonces, lo que se estudia en esta corriente es la estructura organización y su relación con el *qué*, éste “*qué*” es el que cambia acorde al autor o, mejor dicho, acorde a la organización estudiada. Por ejemplo, en la obra de Woodward²¹ se establece la relación entre tecnología y la estructura organizacional, quien además concluye que “la suposición abiertamente aceptada de que hay principios de la administración válidas para todos los tipos de sistemas de producción es bastante dudosa”²¹. Lo cual introduce una noción que, para evitar futuras complicaciones, se abordaría en dos sentidos: un sistema mecánico y un sistema orgánico. Para la teoría de la contingencia “hay dos formas formales y contrastantes de sistemas de administración. Les llamaremos mecánico y orgánico. Un sistema de administración mecánico es apropiado en condiciones estables [...]; la forma orgánica es apropiada para condiciones cambiantes”²². En este mismo trabajo, Burns y Stalker²² establecen la relación entre la estructura de la organización y su ambiente. De igual forma, en la obra de Pugh²³, la relación que se establece es entre la estructura organizacional y su contexto, no así en el tamaño, como sugiere al inicio de su obra²³. En todo caso, lo que se asevera es que “hay un margen de libertad en el que el administrador puede actuar frente a las contingencias”²³. Ese es un grado de libertad del 50%; el otro 50% le corresponde al contexto.

Para esta corriente una organización se considera como “un sistema abierto en el cual las conductas de los miembros se hallan interrelacionadas”²⁴. Razón por la cual se sigue rescatando el carác-

ter funcionalista de su perspectiva epistemológica. Curioso es que, en este caso, el objeto de estudio sea la estructura de la organización y se pueda plantear a la organización como el sujeto a estudiar en sí misma. Quizá la mayor consideración en términos éticos para la corriente de la contingencia deriva de sus descubrimientos relativos a los elementos que afectan la estructura de una organización. Esto es, que se está trabajando con una propuesta que gira en torno a las condiciones específicas de una organización para el diseño del modelo de gestión, o los principios administrativos, que mejor se adecúen, toda vez que no existe *una mejor forma* de hacer las cosas, sino que se harán dependiendo de la organización.

Resulta curioso que justamente en la propuesta con un tenor más positivo, empírico y de corte cuantitativo, es donde se encuentre la particularidad de la organización como objeto de estudio a partir de su estructura. En todo caso, esta corriente permite pensar a las organizaciones acorde a sus propias particularidades y, por lo tanto, también a los miembros dentro de ellas y las relaciones que guardan entre sí. Dentro de la teoría organizacional mediante la escuela de la contingencia pudo haber lugar para la particularidad fuera de los modelos universales de corte clásico.

SEXTA CORRIENTE: NUEVAS RELACIONES HUMANAS

La escuela de las nuevas relaciones humanas se fundamenta en el estudio de un conflicto en particular: aquel "entre la satisfacción de las necesidades de los individuos y la estructura de la organización"⁴ a partir de que "estudian la motivación del individuo en las organizaciones"³. Para esta corriente una organización se puede entender como un sistema conductual compuesto por cuatro tipos de comportamientos:

*"a) aquel comportamiento que resulta de las demandas de la organización formal; b) aquel que resulta de las demandas de la organización informal; c) aquel que resulta del intento de cada individuo por cumplir sus necesidades ideológicas; d), aquel que resulta por la forma única de cada organización por modelar los tres niveles anteriores"*²⁵.

En este sentido, es necesario indicar que no es la primera escuela que busca estudiar las relaciones humanas. Sin embargo, los fundamentos y bases, además de condiciones contextuales, distarán mucho, si no es que totalmente, de lo que se intentó en la década de los 30. En primer lugar, esta escuela de las nuevas relaciones humanas estaría "sustentada en la psicología social norteamericana y bajo la marcada influencia de la teoría de la motivación de Maslow [reformulando] el problema del comportamiento humano en el trabajo, analizando ahora los factores psicológicos asociados con el comportamiento individual"⁴.

Por otro lado, las condiciones tanto del contexto como del desarrollo de la propia teoría organizacional permitieron que la es-

cuela de las nuevas relaciones humanas se pusiera en el mapa epistemológico moderno. Por un lado, junto a los desarrollos de la disciplina en Japón se "pone en tela de juicio muchos de los supuestos centrales en los que se basó el discurso convencional de las organizaciones desde el Taylorismo y las relaciones humanas"¹⁰. En efecto, y como se ha visto a lo largo de este trabajo, las diversas corrientes y escuelas dentro de la teoría organizacional fueron presentando diversas posturas frente a las que les anteceden. Por otro lado, en términos contextuales, es importante señalar que

*"Las nuevas relaciones humanas también guardan sus deudas con las experiencias democratizantes de algunos países europeos; con las prácticas del job enlargement y el job enrichment; también se alimentó de la psicología (sic) humanista del yo. Se desarrolla en un momento crítico en que los pensadores sociales ponían seriamente en tela de juicio el modelo de la sociedad del consumo y se interrogaban acerca de la relación entre actividades bélicas y aparato industrial [...], cuando los obreros jóvenes se resistían a seguir bajo los mandatos absurdos del taylorismo rampante"*¹⁰.

Quizá no hay corriente en la T.O. más relacionada con las condiciones globales que las nuevas relaciones humanas. En efecto, y atendiendo a la crítica hacia los principios clásicos de la organización, que se presentan como "derivados de modelos equivocados, sin relación con el medio político, social, económico y tecnológico, basados en supuestos erróneos sobre la conducta"²⁶, esta corriente no es ajena al contexto mundial y va más allá de las fronteras estadounidenses, además de que ponen sobre la mesa un interés en particular diferente al de la organización en sí misma: el del trabajador; al menos se reconoce.

En suma, "las nuevas relaciones humanas pretenden, pues, tomar en consideración las necesidades humanas a fin de evitar las secuelas negativas del trabajo en las organizaciones"²⁷, como se ha presentado en las diversas corrientes estudiadas, donde siempre se le despoja de algo al individuo, ahora se le dota del reconocimiento no sólo como persona; ni siquiera únicamente como trabajador, sino como alguien que busca sentirse motivado para trabajar y formar parte, de forma voluntaria, tanto de una organización como de sus objetivos.

Se vuelve necesario, entonces, no sólo tener al trabajador en un puesto específico o haciendo una tarea en específico dentro de la organización; tampoco basta con darle un incentivo económico, sueldo o función. Lo que reside mayor importancia para esta corriente es el hecho de que se deben tomar en cuenta los factores de higiene²⁸ y motivación²⁹ del trabajador en la empresa.

Si bien, no está exenta de críticas, como el ulterior interés en la motivación del trabajador para que mejore su desempeño en la organización, sí se trata de una teoría que, en términos epistemológicos, supera el espíritu positivista, o al menos le confronta, en un entorno cada vez más próximo hacia la postmodernidad. Abre las puertas a la consideración del trabajador como persona, participe y

agente de cambio que no le hace un favor a la organización, sino que es tan importante para ella, como ella para él. Superando el realismo ingenuo, la postura ontológica nos señala que el trabajador es un sujeto reconocido en sí mismo. Por otro lado, en términos éticos, se hace presente una ética del trabajo toda vez que se busca evitar efectos negativos para el trabajador en el marco laboral; ya no sólo se trata de producir y generar ganancias; ahora se busca generar bienestar en quienes están.

CONCLUSIONES

A lo largo de este recorrido histórico, con miras hacia un análisis en términos epistemológicos, ontológicos, metodológicos y, por añadidura, éticos, se pudieron recuperar las principales características de las corrientes en Teoría Organizacional más relevantes del siglo pasado.

Las conclusiones a las que uno puede llegar tras un trabajo de esta índole son varias, toda vez que la revisión histórica de los fenómenos, así como de las ideas, permite una discusión con los autores con la mirada de una nueva época o momento histórico. En efecto, muchas características de las teorías o propuestas clásicas podrían ser criticadas miradas desde una perspectiva actual, en la cual, por ejemplo, tras años de lucha los derechos laborales son una realidad. De igual forma, nociones que podrían resultar revolucionarias, como la idea de *sistema*, pierden su carácter de novedosos revisados del presente hacia el pasado. No obstante, el mérito de las aportaciones revisadas reside en que, efectivamente, consolidaron las bases para las aproximaciones más actuales, las críticas más sagaces y los análisis más atinados.

La teoría organizacional, como cualquier construcción teórica, se posa sobre los hombros de gigantes. Quizá hayan sido gigantes que se equivocaron, que sesgaron sus trabajos, o cuyas afirmaciones resultaron, cuando menos, lamentables. Pero si no fuera por ellas y, más aún, por la crítica que se les ha planteado a lo largo de la historia, la organización no sabría del valor de sus miembros, ni el trabajador mismo de su propia valía. Quizá esa sea la mejor consideración a nivel ético: si bien, el trabajo dignifica la vida humana, entender al trabajador dignifica su vida laboral.

REFERENCIAS

1. Coriat B. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. México: Siglo XXI; 2000.
2. Durand C. El trabajo encadenado. Organización del trabajo y dominación social. H. Blume; 1979.
3. Barba A, Montaña L, Solís P. Perspectivas Internacionales de los estudios organizacionales. Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas. Universidad Nacional Autónoma de México; 1999.
4. Ibarra E. Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En: De la Garza E. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. México: COLMEX, FLACSO, UAM y FCE; 2000.

5. Quinn R, Faerman S, Thompson M, McGrath M. Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Díaz Santos; 1995.
6. Barba A. Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. Gestión y Estrategia. 2010; (38): 17-29. Disponible en: <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103>
7. Taylor F. Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos; 1983.
8. Taylor F. Principios de administración científica. En: Harwood M. Clásicos iben administración. Limusa; 1997.
9. Roethlisberger F, Dickson W. Management and the worker. Harvard University Press; 1966.
10. Ibarra E, Montaña H. Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. En: Ibarra E, Montaña L. (comp.). Teoría de la organización: Fundamentos y controversias. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; 1986.
11. Desmares P. La sociología industrial, heredera de la termodinámica del equilibrio. En: Ibarra E, Montaña L. (comp.). Teoría de la organización: fundamentos y controversias. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; 1986.
12. Mayo E. Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva visión; 1972.
13. Gillespie R. Manufacturing Knowledge. E.U.A.: Cambridge University Press; 1993.
14. Crozier M. El fenómeno burocrático. Amorrortu; 1974.
15. Weber M. Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica; 1992.
16. Mouzelis N. Organización y burocracia. México: Ediciones Península; 1975.
17. Merton R. Teoría y estructuras sociales. México: Fondo de Cultura Económica; 2002.
18. Simon H. El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Aguilar; 1988.
19. March J, Simon H. Teoría de la Organización. Ediciones Ariel; 1969.
20. Cyert R, March J. A behavioral theory of the firm. Prentice Hall; 1963.
21. Woodward J. Management and technology. En: Pugh DS. Organización Theory. Penguin Books; 1975.
22. Burns T, Stalker G. The management of innovation. E.U.A.: Oxford University Press; 1994.
23. Pugh DS. Does context determine form? En: Pugh DS. Organization Theory, Penguin Books; 1997.
24. Lawrence P, Lorsch. Organización y ambiente. Editorial Labor; 1973.
25. Argyris C. The Impact of the formal organization upon the individual. En: Pugh DS. Organization Theory. Penguin Books; 1975.
26. Mc Gregor D. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana; 1972.
27. Montaña L. Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia. En: Ibarra, Montaña (coords.). Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Porrua; 1991.
28. Herzberg F. Work and the nature of man. Thomas Y. Crowell Company; 1966.
29. Maslow A. Motivation and personality. Harper & Row Publishers; 1970.

CONFLICTOS DE INTERESES

El autor declaró que no tiene conflictos de intereses.

FINANCIAMIENTO

Beca de Posgrado, Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCyT), México.

PRESENTACIONES PREVIAS

Ninguna.