

## UN NUEVO PARADIGMA\* EN LA ADMINISTRACION

FRANCISCO VELASQUEZ VASQUEZ

Candidato a Magíster en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes).

Máster en Administración de Empresas (Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey y Campus de Ciudad de México-1984).

Ingeniero Electricista (Universidad del Valle-1977).

Director del Programa de Administración de Empresas.

Plan Diurno, de la Universidad ICESI.

Profesor de la Universidad ICESI..

### RESUMEN

El presente artículo pretende propiciar una reflexión sobre el cambio y cómo éste tiene grandes implicaciones sobre la administración de las organizaciones y como consecuencia del mismo se originan entonces los distintos paradigmas.

Para las interpretaciones se utilizan diferentes marcos de referencia: Para el contexto, el libro *La tercera ola*. Para el estudio de las organizaciones, el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones.

En relación con el contexto se realiza un análisis comparativo de las tres olas o eras (agrícola, industrial y postindustrial) frente a unas dimen-

siones de contraste que consideran aspectos tales como lo económico, social, político, económico y cultural.

Para interpretar las organizaciones se utiliza el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones. En esta parte se compara y se explica la administración y la caracterización de las organizaciones en cada una de las olas o eras, considerando unas variables de contraste tales como el subsistema estratégico, subsistema técnico, subsistema humano-cultural, subsistema estructural y subsistema gerencial.

Finalmente, el artículo enfatiza cuál es el rol de la persona en cada una de las olas frente a tres elementos de

\*. Paradigma: Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. *Las estructuras revolucionarias científicas*. TS. Kuhn. Fondo de Cultura Económica. 1986. Pág. 13. Paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito. *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. Joel Arthur Barker - MacGraw Hill 1995. Pág. 45.

contraste como son: el poder, la autoridad y el conflicto.

El paradigma de la gerencia en la era agrícola considera que el entorno es prácticamente cerrado, la estructura de la población económicamente activa se ubica en el sector primario. El padre, cabeza de familia, constituye el elemento central del proceso productivo.

El paradigma de la gerencia en la era industrial fundamenta la integración de todos los subsistemas de la organización a las situaciones cambiantes del entorno.

El paradigma de la gerencia de la era postindustrial se fundamenta en el potencial del talento. La organización se considera como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno. La gerencia no sólo es adaptativa sino proactiva.

Nunca antes en la historia de la humanidad se había experimentado, en tan corto tiempo, una serie de cambios tan radicales en lo cuantitativo y cualitativo y con tan profundas repercusiones en la sociedad mundial. Ha sido tal su impacto en el planeta que éstos se han presentado con la connotación de crisis.

Las crisis son frecuentemente producto de respuestas inapropiadas e inoportunas a cambios acelerados del ambiente, para los cuales no había una planificación estratégica adecuada.

Las crisis mal resueltas provocan el salto de lo mejor. En cambio las que se toman como oportunidades y son bien aprovechadas se constituyen en preámbulos de sucesos altamente favorables. En términos optimistas, las

crisis anteceden siempre a épocas de prosperidad.

Esta última década, la de los años noventa, quedará en la memoria de la humanidad, en la memoria de la historia, como una de las más ricas e interesantes en la civilización humana, por los grandes sucesos sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos.

## **EL MUNDO EN EL CUAL NOS HALLAMOS: UNA VISION HISTORICA**

Tal como lo menciona Toffler, es posible considerar la historia de la humanidad determinada por tres olas o eras: la agrícola, la industrial y la postindustrial. Cada una de éstas tiene su propia caracterización. Las siguientes dimensiones se tendrán presentes para contrastar las distintas eras: económica, social, política, cultural y tecnológica.

### **ERA AGRICOLA**

Considerada desde el año 8000 antes de Cristo, hasta el año 1750.

#### ***Dimensión económica***

Todas las actividades estaban centradas en la explotación de los recursos naturales y básicamente la tierra era el elemento aglutinador de la mayoría de las actividades. El grupo humano conformado en torno a la familia constituía la unidad de producción por excelencia. Adicionalmente, existía el concepto de prosumidor (productor y consumidor integrados en la misma unidad de producción), los excedentes se intercambiaban y la base de la comercialización era el trueque. La energía era tomada de las fuentes renovables.

### **Dimensión social**

La unidad básica social era la familia, conformada por los padres, los abuelos y los hijos. El hijo se consideraba como unidad de producción y las familias eran numerosas y se compartía el mismo techo y los mismos recursos. El padre, cabeza de familia, jugaba el papel más importante. Las jornadas laborales se iniciaban muy temprano y finalizaban cuando «caía el sol». Las personas interactuaban un sinnúmero de veces en torno a su trabajo. La sociedad se consideraba como tradicional dentro de la concepción weberiana,<sup>1</sup> es decir, una sociedad donde predominaban características patriarcales y hereditarias como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

### **Dimensión política**

Los subordinados aceptaban como justificadas las órdenes de sus superiores, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El poder podía ser transmitido por herencia y era extremadamente conservador. Todo cambio social implicaba el rompimiento más o menos violento de las tradiciones. En la dimensión política se mantiene la consideración weberiana de la autoridad tradicional.<sup>2</sup>

### **Dimensión cultural**

La cultura se transmitía por tradición y padres y abuelos jugaban un papel muy importante en los procesos de socialización secundaria y en la transmisión de la cultura.

### **Dimensión técnica**

En el trabajo la persona era considerada como una unidad de producción cuya mayor contribución era el alto componente de energía muscular (energía individual). Desde el punto de vista de otras fuentes de energía, era habitual la utilización de la energía proveniente de las fuentes renovables y de tracción animal.

## **ERA INDUSTRIAL**

Considerada desde el año de 1750 hasta 1950.

### **Dimensión económica**

Todas las actividades están centradas en torno a la fábrica. El hombre emigra de las zonas rurales hasta los centros o polos de desarrollo (ciudades). El productor y el consumidor ya no constituyen la misma unidad productiva y en consecuencia desaparece el prosumidor y aparecen nuevas figuras en la dinámica económica: productor, intermediario y consumidor. Surge el concepto de precio y de mercado. El hombre participa de las actividades de la industria mediante contratos laborales que le imponen horarios rígidos.

### **Dimensión social**

La familia nuclear (padre, madre, hijos). El padre trabaja en la fábrica, la madre cuida de sus hijos, los hijos van a la escuela y surge el universo de las organizaciones para atender las distintas necesidades sociales. Los grandes compromisos

1. Chiavenato, Idalberto. «Introducción a la teoría general de la Administración». Cuarta edición. McGraw Hill, 1995, pág. 399.

2. Ibid pág, 399.

con el trabajo reducen sustancialmente las posibilidades de intercambio social. La sociedad es migratoria y la vida de la cultura y de la comunidad se fracciona.

### **Dimensión política**

El poder del Estado comienza a hacerse presente como regulador de todas las actividades sociales, políticas y económicas. En las distintas organizaciones surgen las pirámides con poder. En el buen sentido de Weber irrumpe dentro de las organizaciones la burocracia, donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la elección de los medios y de los fines, como las empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, etc.<sup>3</sup>

Las ideologías capitalista y comunista escriben la historia del siglo xx.

### **Dimensión cultural**

Surgen todo tipo de organizaciones para atender la demanda creciente de las necesidades sociales. Se enfatizan los nacionalismos. La educación es atendida en los distintos niveles por diversidad de organizaciones.

### **Dimensión tecnológica**

El surgimiento de la máquina de vapor posibilitó la sustitución de la energía muscular individual por la máquina. De esta manera las jornadas laborales a través del siglo se fueron dosificando de 72 horas a principios de siglo, hasta 36 y 40 a finales del siglo. La energía proveniente de los combustibles fósiles (petróleo) se convierte en el mayor recurso constituyéndose en un factor crítico de la dinámica económica.

3. Ibid pág, 399

## **ERA POSTINDUSTRIAL**

Considerada desde el año de 1950 hasta el año 2025.

### **Dimensión económica**

Todas las actividades estarán centradas en el manejo de la información. Las actividades relacionadas con el sector de servicios hacen de éste el de mayor crecimiento. La tecnología permitirá que el hombre pueda realizar su trabajo a distancia de la organización. Con las nuevas posibilidades tecnológicas se invertirá el proceso de emigración, será posible volver a las zonas rurales y en las ciudades se iniciará un proceso de desmasificación. Adicionalmente, el hombre trabajará por objetivos, en horarios flexibles, y en distintas organizaciones. El concepto de «hágalo usted mismo» cobrará mucha significación. La energía se tomará de fuentes renovables.

### **Dimensión social**

El surgimiento de la **democracia participativa y la economía de mercado** serán características predominantes. Se hablará de la sociedad de la información y el sector de servicios (sector terciario) tendrá un crecimiento inusitado. **El liderazgo de la mujer** será otro factor predominante. Los hijos tendrán una función social y económica.

### **Dimensión política**

La democracia participativa y la economía de mercado serán consideraciones fundamentales de la era postindustrial.

### **Dimensión cultural**

El crecimiento en las demandas sociales en el sector de servicios (salud, entrenamiento, educación, etc.) no

tendrá techo, cada vez será posible satisfacer más esas demandas. Se rompe con los nacionalismos para hablar de alianzas y globalizaciones.

### **Dimensión tecnológica**

Las telecomunicaciones, la biotecnología, la biogenética y el estudio de nuevos materiales redefinirán otros y promisorios horizontes.

En el Anexo No. 1 se pueden observar los cambios experimentados en cada una de las olas, frente a las distintas dimensiones de contraste.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES**

La teoría de sistemas se relaciona directamente con la teoría organizacional. La teoría *clásica o tradicional* usó los planteamientos de sistema cerrado. La teoría moderna se ha orientado a la consideración de la organización como un *sistema abierto* en interacción con su ambiente. Las organizaciones según Kast y Rosenzweig como los organismos, pueden ser considerados como un conjunto de subsistemas interactuantes. Estos pueden definirse de diversas formas (Ver Anexo No. 2).

### **Subsistema estratégico**

La organización toma mucho de los valores del entorno sociocultural. La organización como subsistema de la sociedad debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema social.

### **Subsistema humano-cultural**

Se refiere a la interacción entre los individuos y los grupos. Este subsistema también está afectado por los sentimientos, valores, actitudes, ex-

pectativas, aspiraciones de la gente en las organizaciones.

### **Subsistema estructural**

Abarca a la organización completa relacionándola con el entorno, definiendo objetivos, desarrollando planes estratégicos y operacionales, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control.

### **Subsistema tecnológico**

Se refiere al conocimiento requerido para la realización de las tareas, incluye las técnicas usadas en la transformación de las entradas en salidas.

### **Subsistema gerencial**

Abarca a toda la organización, dirigiendo la tecnología, organizando a la gente y a otros recursos y relacionando a la organización con el entorno. A continuación se mostrará el comportamiento de las organizaciones en cada uno de los contextos ya mencionados, teniendo presente la teoría de sistemas y los distintos subsistemas considerados (estratégico, humano-cultural, tecnológico, estructural, gerencial).

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA AGRICOLA**

### **Subsistema estratégico**

El objetivo fundamental que prevalecía era el autoconsumo. El productor y el consumidor se integraban en la misma unidad de producción. Las actividades económicas estaban relacionadas con la explotación de los recursos naturales constituyendo lo que en economía se denomina el sector primario.

### **Subsistema técnico**

El trabajo en las labores de la explotación de los recursos naturales requería de una alta participación de la energía muscular, demandando un alto esfuerzo físico de las personas.

### **Subsistema humano-cultural**

Todo giraba en torno a la unidad familiar. Cada individuo contribuía desde temprana edad como unidad productiva. La vida era completamente rural y las posibilidades de interacción social más allá de sus familias eran remotas. La influencia del padre en el grupo era muy marcada.

### **Subsistema estructural**

Se fundamentaba en la división del trabajo con base en la estructura familiar. El padre y sus hijos trabajaban en las labores de la tierra y la madre cuidaba de los niños pequeños.

### **Subsistema gerencial**

El padre, cabeza de familia, constituía el elemento central de todo el proceso productivo. El entorno prácticamente se consideraba cerrado, todas las actividades tenían que ver con la agricultura, la caza, la pesca, la minería, etc. La estructura de la población económicamente activa se ubicaba prácticamente en su totalidad en el sector primario.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA INDUSTRIAL**

### **Subsistema estratégico**

La industrialización, la uniformización, la sincronización y la especialización constituyen los puntales fundamentales del desarrollo industrial.

### **Subsistema técnico**

La masificación y la producción en serie son características relevantes en la segunda ola. El desarrollo de las nuevas tecnologías (máquinas) contribuye de manera significativa al aumento de la productividad.

### **Subsistema humano-cultural**

Se da un proceso gradual de deshumanización, el hombre sólo tiene tiempo para trabajar. Surge la familia nuclear (padre, madre e hijos), los padres trabajan y los hijos van a las escuelas ubicadas obviamente en los centros urbanos.

### **Subsistema estructural**

Las actividades del sector secundario se convierten en los elementos aglutinadores e integradores. Surgen las pirámides de poder en las organizaciones (*alta gerencia, gerencia media y la gerencia operativa*).

### **Subsistema gerencial**

La figura del gerente tal como hoy la conocemos, aparece. La responsabilidad de la gerencia es la de integrar todos los subsistemas de la organización y a su vez adaptar a la organización a las situaciones cambiantes del entorno. Desde esa perspectiva, la gerencia se adapta y no transforma y desde luego la organización se considera como un sistema abierto.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA POSTINDUSTRIAL**

### **Subsistema estratégico**

Hasta el momento, lo que ha surgido es un cúmulo de teorías y prácticas administrativas aptas para una era en que predominan las organizaciones multinacionales, la comunicación

instantánea y las restricciones ecológicas. Algunas teorías resultan familiares: *sustitución de organizaciones jerárquicas por redes más flexibles; empleados dotados de poder por sí mismos; organizaciones empeñadas en desarrollar capacidades de aprendizaje en grupo en lugar de tener que esperar los dictámenes de una sabiduría provenientes desde arriba; horizontes nacionales cediéndole el paso a un pensamiento más internacional.*

### **Subsistema técnico**

La principal fuerza motriz es la necesidad de la velocidad. La difusión de los computadores y de los sistemas de telecomunicaciones, el surgimiento de los mercados internacionales han convertido a las burocracias en entes extremadamente difíciles de manejar. Las nuevas tecnologías abrirán múltiples y revolucionarias opciones: la biogenética, la biotecnología, los nuevos materiales, etc.

### **Subsistema humano-cultural**

Las organizaciones se convertirán en *laboratorios vivientes* donde los individuos pueden experimentar sus ideas. *El nuevo paradigma toma ideas de la física cuántica, la cibernética, la teoría del caos, las ciencias cognoscitivas y las tradiciones espirituales orientales y occidentales, para configurar una visión del mundo en que todo está interconectado, en que la realidad no es absoluta sino un subproducto de la conciencia humana.*

### **Subsistema estructural**

Será típica la «organización sin fronteras» *sin fronteras jerárquicas verticales y sin fronteras funcionales ho-*

*rizontales.* Adicionalmente, será habitual el trabajo por objetivos y en horarios flexibles.

### **Subsistema gerencial**

Las nuevas organizaciones dependen de colaboradores «capaces de utilizar su potencial al máximo» y de gerentes que actúan no como figuras autoritarias sino *como potencializadores y descubridores del talento. La organización se considerará como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno.* Desde esa óptica la figura del gerente no sólo es *adaptativa sino proactiva.* En el Anexo No. 3 se pueden observar los cambios ocurridos en las organizaciones en cada una de las olas.

## **LA PERSONA EN LA ORGANIZACION**

A continuación se presentará una reflexión sobre la consideración de la persona dentro de las organizaciones teniendo presentes los contextos referidos a cada una de las olas. Para el estudio se establecerán tres variables de contraste: el poder, la autoridad y el conflicto.

Adicionalmente, y desde la perspectiva de Weber, se consideran tres tipos de sociedad.<sup>4</sup>

- a) *Sociedad tradicional*, en la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- b) *Sociedad carismática*, en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.

4. Ibid pág. 399

c) *Sociedad legal, racional y burocrática*, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejercicios, etc.

A cada tipo de sociedad corresponde, para Weber, un tipo de autoridad. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. El poder, por lo tanto, es posibilidad de imposición del arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. La autoridad y el poder de ella consecuente depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. Dominación significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador influye la conducta de los otros (dominados) de tal forma que el contenido de la orden, por sí misma, se transforma en norma de conducta (obediencia), para los subordinados. La dominación requiere un aparato administrativo, es decir, cuando la dominación es ejercida sobre un gran número de personas y un vasto territorio principalmente, necesita un personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA PRIMERA OLA**

### ***Dimensión de poder***

El poder en las organizaciones de la primera ola no es racional, puede ser transmitido por herencia y es extre-

madamente conservador. Todo cambio social implica ruptura más o menos violenta de las tradiciones. La legitimación del poder viene de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda en virtud de su estatus de heredero y sucesor. Así sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de las costumbres y de los hábitos, y sus súbditos obedecen con respeto a su estatus tradicional.

### ***Dimensión de autoridad***

Los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan, o el despotismo real representan el tipo más puro de autoridad tradicional.

### ***Dimensión de conflicto***

El conflicto no era bien visto en la sociedad tradicional de la primera ola. A los padres sus hijos les manifestaban obediencia por respeto y esta forma de comportarse constituía un gran valor.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SEGUNDA OLA**

### ***Dimensión de poder***

La legitimidad del poder es racional y legal y se basa en normas racionalmente definidas. La obediencia no se debe a alguien específicamente, ya sea por sus cualidades personales excepcionales o por su tradición, sino por un conjunto de reglas y normas previamente establecidas.

### **Dimensión de autoridad**

Los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada. El aparato administrativo que corresponde a la denominación legal es la burocracia que a su vez constituye la organización típica de la sociedad moderna y de la segunda ola. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos.

### **Dimensión de conflicto**

Las causas del conflicto de la burocracia básicamente residen en el hecho de que la burocracia no tiene en cuenta la llamada organización informal que existe, infortunadamente, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas) que necesariamente introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales. Frente a la exigencia de control que dirige toda la actividad organizacional es cuando surgen las consecuencias imprevistas o conflictos de la burocracia.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA TERCERA OLA**

### **Dimensión de poder**

El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente

adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido por herencia como es el tradicional. Carisma es un término usado anteriormente con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios, estado de gracia, etc. Modernamente, Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. Es aplicable a grandes líderes políticos como Hitler, Kennedy, etc., a capitanes de la industria, como Henry Ford, Akio Morita, etc.

### **Dimensión de autoridad**

Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores en relación con la persona. Los subordinados aceptan las órdenes de su superior como justificadas, a causa de la influencia de la **personalidad y del liderazgo** con el superior con el cual se identifican.

### **Dimensión del conflicto**

El reconocimiento de las diferencias individuales y de los distintos grupos de interés dentro de las organizaciones le permiten al líder considerar el conflicto con una instancia apropiada para el cambio y no como tradicionalmente se pensaba, una situación que se debería evitar. El trabajo con los grupos humanos a partir de las similitudes pero respetando las diferencias es quizá la característica más importante en la consideración del conflicto. Desde esta perspectiva, el conflicto no solamente es deseable sino natural en los procesos de interacción del hombre.

En el Anexo No. 4 se observan los cambios ocurridos con las consideraciones de la persona en las organizaciones de cada una de las olas.

## BIBLIOGRAFIA

BARKER, Joel Arthur. *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*. McGraw Hill, 1995.

KAST, Fremont y RESENZWEIG, James. *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta edición. McGraw Hill, 1992.

KUHN, T.S. *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1986.

MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. Ediciones Alfaomega. 1991.

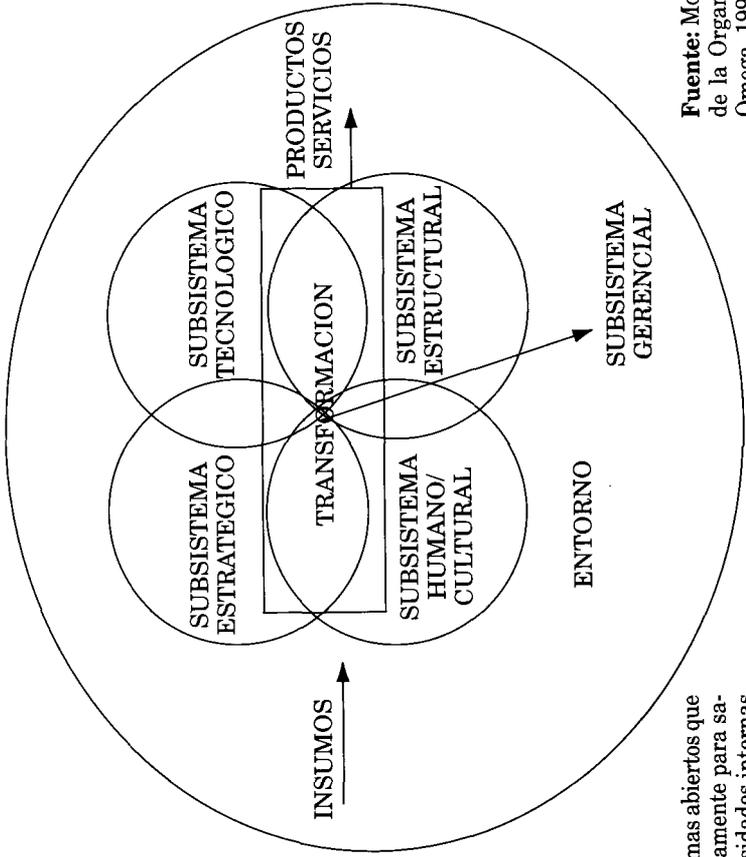
TOFFLER, Alvin. *La tercera ola*. Biblioteca de divulgación científica. Ediciones Orbis, 1985.

TOFFLER, Alvin. *La empresa flexible*. Plaza & Janés, 1985. ☀

**ANEXO No. I**  
**CAMBIOS EXPERIMENTADOS EN CADA UNA DE LAS OLAS**

<b>Dimensiones de contraste</b>	<b>Primera ola preindustrial o agrícola</b>	<b>Segunda ola industrial</b>	<b>Tercera ola postindustrial</b>
Económica	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la tierra, Autoconsumo (prosumidor).	Elemento aglutinador de las diversas actividades: La fábrica. Productor, distribuidor, consumidor.	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la información. «Hágalo usted mismo».
Social	Sociedad tradicional.	Sociedad burocrática.	Sociedad carismática.
Política	Poder tradicional.	Sociedad burocrática.	Poder carismático.
Cultural	Transmisión de la cultura por tradición.	Surgimiento de diversas organizaciones que satisfacen necesidades (Sociales, educativas, salud..., etc.).	Crecimiento inusitado del sector de servicios.
Técnica	Explotación de recursos naturales (Sector primario).	Procesos de transformación (Sector terciario).	Información (Sector terciario).

**ANEXO No. 2**  
**DIMENSIONES DE CONTRASTE PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES**



«Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente para satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno».

**Fuente:** Morgan Gareth. «Imágenes de la Organización». Ediciones Alfa Omega, 1990. Pág. 38.

**ANEXO No. 3  
CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES**

<b>Dimensiones de contraste</b>	<b>Organizaciones de la primera ola</b>	<b>Organizaciones de la segunda ola</b>	<b>Organizaciones de la tercera ola</b>
Subsistema estratégico	Autoconsumo	Industrialización Uniformización Sincronización Especialización	Globalización Apertura Internacionalización
Subsistema técnico	Energía muscular	Energía del petróleo y la máquina	Nuevas fuentes energéticas y nuevas tecnologías: Robótica, computación, telecomunicaciones, biotecnología, biogenética y nuevos materiales
Subsistema humano-cultural	Sociedad rural	Sociedad citadina	Sociedad del conocimiento
Subsistema estructural	Informal	Formal	Flexible
Subsistema gerencial	Cerrado	Gerencia adaptativa, sistema abierto	Gerencia proactiva (liderazgo carismático) Sistema abierto.

**ANEXO No. 4**  
**CAMBIOS OCURRIDOS CON LA CONSIDERACIÓN DE LA PERSONA EN CADA UNA DE LAS OLAS**

Variables de contraste	Primera ola	Segunda ola	Tercera ola
Poder	Tradicional	Racional y legal	Fundamento en el liderazgo
Autoridad	Tradicional	Burocrática	Carismática
Conflicto	No deseable y se daba con poca frecuencia	Se da pero debe ser evitado	Se da y es deseable