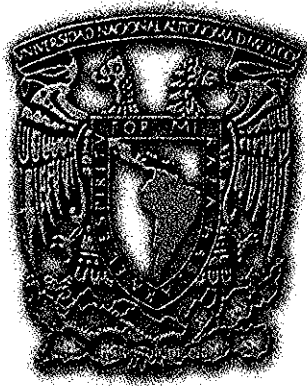


00661
17



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Tesis

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Orígenes, Evolución y Aplicación

en la Dirección de las Organizaciones Mexicanas

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta:

Adriana José Valenzuela

Tutor (Director de Tesis): DRA. MA. JOSEFA SANTOS CORRAL

Asesor de apoyo: DRA. MA. HORTENSIA LACAYO OJEDA

México, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico ésta Tesis a:

Aquél que todo me lo ha dado....

La institución a la que pertenezco;

Aquéllos que en sus diferentes momentos, me inspiraron, animaron, asesoraron, apoyaron, orientaron y acompañaron hasta la realización de ésta aventura intelectual. Haciendo de la presente, una labor de equipo.

**FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN, ORIGENES, EVOLUCIÓN
Y APLICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS**

Proemio	INTRODUCCIÓN	Págs.
		I - IV
PARTE I	ORIGENES Y EVOLUCIÓN	
Capítulo 1	De la Filosofía de la administración	1
	1.1 Antecedentes	1
	1.2 Administración intuitiva y empírica	3
	1.3 Diferencia entre administración y acto administrativo	5
	1.4 Administración profesional	8
	1.5 Conceptualización del <i>hombre</i> , hasta finales del siglo XX	10
	1.6 Corrientes del pensamiento filosófico relativas al pensamiento universal	12
	1.7 Ética en la administración y en el acto administrativo	13
	1.8 Ética en la organización y en la empresa	14
	1.9 Método metafórico	19
Capítulo 2	Estilos de dirección: metáforas:	20
	2.1 "como una máquina"	21
	2.2 "como un organismo vivo"	31
	2.3 "como una cultura"	51
	2.4 "como un sistema político"	65
	2.5 "como una prisión de la mente"	82
	2.6 "como un instrumento de dominación"	99
	2.7 "como un flujo y transformación"	102
	2.8 "como un cerebro"	116
PARTE II	APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Capítulo 3	Metodología y resultados de la investigación	117
	3.1 Clasificación teórica de las variables	117
	3.2 Clasificación de las variables de la investigación	118
	3.3 Definiciones operacionales	120
	3.3.1 Matriz operativa de la investigación	120A
	3.4 Selección de la muestra y recolección de los datos	121
	3.5 Elaboración del instrumento de medición	122
	3.6 Análisis estadístico	122
	3.7 Confiabilidad y validación del instrumento de medición, tabla y gráficas	123
	3.8 Aplicación del instrumento de medición	129
	3.9 Definición conceptual de las variables y tabulación	129
	3.10 Estadística descriptiva y resumen de cada variable	135
	3.10.1 De la estadística descriptiva y las hipótesis de investigación	157
	3.10.2 Compr obación de hipótesis y análisis técnico e inferencial	162
	3.11 Resultados de la Investigación	164
	Conclusiones Generales y Propuesta	166
	Bibliografía	174
Anexo 1	Cuestionario- entrevista	a,b,c
Anexo 2	Matrices de las pruebas de hipótesis	A B C D E F G

PROEMIO

Del método filosófico tomado en cuenta para ésta tesis, fue el de la fenomenología realista de Husserl, en donde todo tiene su qué, su esencia. La fenomenología es el estudio de las esencias y relaciones entre las esencias, por medio de una especie de visión o intuición no sensorial, relacionada con la percepción. Haciendo incapié en la intencionalidad de la consciencia, esto es combinado con una fenomenología trascendental, en relación con un modo de reflexionar sobre la consciencia (ética) y de la fenomenología hermenéutica, en el sentido de la interpretación, en el desenvolvimiento conceptual del entendimiento que el Dasein(Ser en el mundo) tiene en el Ser.

La hermenéutica, es el arte y la metodología de la interpretación que se originó en la antigua Grecia, se adhirió a la teología bajo el cristianismo y alcanzó la prominencia en el siglo pasado como metodología de los estudios humanos, desafiando el predominio del positivismo. Recientemente se puso de moda entre los intelectuales de Occidente, en particular porque figuró en las filosofías de Heidegger y de Gadamer.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte de la pregunta ¿Cuál es la importancia de la Filosofía de la Administración, de los directores de las organizaciones, asociándola con su desempeño?

Definiendo a la Filosofía de la Administración, *como la profundización o adquisición de una consciencia de lo que es la Administración, incluyendo la natural y empírica así como la profesional, en su conjunto, constituyendo el modo de percibir la realidad, construir las ideas y procesar los pensamientos, reflexionando en los principios, las ideas, los valores, las técnicas, las creencias, la acción, etc., de la administración.*

Son los modos de "ser" y "hacer" de los directivos, junto con la aplicación de la Administración: la acción de la administración (Acto Administrativo) Así los responsables del estilo de Filosofía de Administración que exista en una organización influyen de manera decisiva con su declaración de pensamiento y desempeño, en la vida de la organización. Asociando el pensamiento con la acción a través de sus actitudes, su toma de decisiones y el cómo logran sus resultados.

Hemos tenido que plantearnos preguntas específicas: ¿Cómo influye la filosofía de administración (estilos de dirección representados en metáforas) en el desempeño (comportamiento) de las organizaciones? ¿Cómo repercute en las organizaciones la adopción de un enfoque ético-moral, como esencia de la filosofía de administración?; y ¿Por qué han fracasado muchas organizaciones?

El objetivo principal de la investigación es, el diagnosticar el estilo de filosofía de administración existente en las organizaciones, así como analizar su relación con el desempeño y el logro de sus fines organizacionales. Quedando como objetivos específicos estudiar casos reales, a fin de identificar la importancia de la filosofía de administración en el desempeño (comportamiento) de las organizaciones, estudiando la existencia de un enfoque ético-moral en ellas y en sus directores para evidenciar las causas de fracaso en algunas.

De lo anterior planteamos una hipótesis principal: "Dependiendo el estilo de Filosofía de Administración (pensamiento) en la dirección de las organizaciones, se determina su desempeño (acción)".

Y como hipótesis secundarias: "las percepciones (de la realidad), las ideas, los pensamientos, los valores, las creencias, etc., que definen un estilo de filosofía de administración de los directores de las organizaciones, constituyen su "modo de ser" y determinan su "modo de hacer" en las organizaciones"; que "el enfoque ético-moral, es muy importante en la toma de decisiones, porque ya no sólo hay que tener resultados, sino el cómo se logren, esto es lo importante" ; finalmente que "la falta de una sana filosofía de administración, propicia el fracaso de las organizaciones, porque faltaría el sentido, la identidad que permita ir a la organización y a la empresa en la dirección necesaria".

Para llevar a cabo este proyecto, se hicieron dos tipos de investigación, una documental y otra de campo. Se buscaron las analogías (metáforas) entre la teoría y la práctica, que representan los diferentes estilos de dirección de las organizaciones actuales. Desde la visión en que las conciben o han concebido sus directores, en los diferentes momentos históricos.

En el primer tipo de investigación, se hizo una interpretación con una nueva visión de la Teoría General de la Administración, es decir desde sus inicios: desde la Administración Natural, Intuitiva y Empírica que ha existido siempre, y que seguirá existiendo, como parte de la naturaleza de todo ser humano, hasta el surgimiento de la Administración Profesional, buscando el origen y evolución de la Teoría General de la Administración.

Se estudiaron los diferentes conceptos: del *hombre* en sus diferentes concepciones durante su historia; de la *Administración* y su diferencia con el *Acto Administrativo*. También se investigaron las *corrientes filosóficas* y de *pensamiento* que han existido en la historia del hombre, tanto en el mundo como en México. Valorándose la trascendencia de la *ética* en la vida del hombre así como en las organizaciones y empresas que él crea y a las cuales pertenece

De la Filosofía sabemos que " es el conocimiento por las primeras y más universales causas, obtenido bajo la luz natural de la razón". Santo Tomás de Aquino fue quien en el siglo XIII dió a la Filosofía su estatuto autónomo de ciencia tomando como base la Física y Metafísica de Aristóteles. Él define lo siguiente: "*Es lo propio del sabio poner el orden, porque la sabiduría es la perfección suprema de la razón, de la que lo propio es poner el orden.*"¹

Ahora bien, un orden puede referirse a la razón de cuatro maneras diferentes:

1. El orden de las cosas de la naturaleza, es el orden que la razón no establece, sino que solamente considera.
2. El orden que la razón establece, considerándolo en su propia actividad (palabras dotadas de significado).

Logos

3. El orden que la razón establece en las operaciones de la voluntad, al considerarlas *Pathos*
4. El orden que la razón establece en las cosas exteriores de las que ella es la causa. *Ethos*

Dado que la actividad de la razón se perfecciona por medio de un hábito se debe decir que existen ciencias diferentes, que corresponden a los diversos ordenes a los cuales la razón se aplica propiamente. Quedando la división de la Filosofía como sigue:

- Rationalis philosophia : Lógica (ciencia u organón)
- Philosophia especulativa : Teoréticas
- Philosophia práctica : Activa: Moralis y Fáctica: Artes

La Administración, posee también estas necesidades, puesto que necesita de la luz de la razón que se perfecciona por medio de un hábito: la práctica y de aquí su vínculo con la Filosofía

De la especulativa o teóricas, Aristóteles hace una subdivisión, en razón de los tres diferentes grados de abstracción:

1. El primer esfuerzo de la inteligencia abstracta que consiste en considerar las cosas sensibles independientemente de sus características individuales, y corresponde a la filosofía de la naturaleza o cosmología o sea la física de Aristóteles.

2. El segundo esfuerzo de la inteligencia abstracta, que consiste en considerar las cosas independientemente de sus cualidades sensibles y de sus movimientos, para no retener más que las determinaciones de orden cuantitativo : figuras geométricas, relaciones numéricas, etc. A este grado de abstracción, corresponden las ciencias matemáticas.

3. El tercer esfuerzo de la inteligencia abstracta, considera las cosas independientemente de toda materia, A este esfuerzo corresponde la metafísica.

¹ Gardeil, "Initiation a la Philosophie de St. Thomas D' Aquin", Edions du Cerf París, 1951 Págs 8-9.

De lo anteriormente expresado, podemos inferir al ámbito de la Administración en la Filosofía. Ya que la Administración es el medio de las organizaciones para el logro de sus fines y se vincula a los principios de la Filosofía haciéndolos propios en cuanto a la instalación del orden en las organizaciones. También por esto podemos pensar que lo propio del administrador es poner el orden en las organizaciones además que es propio de él, ser sabio y buscar la perfección suprema de la razón.

De donde muchos autores han considerado a la Administración como ciencia, técnica y arte. Ejemplificando señalaremos algunos:²

W. Jiménez Castro señala: "La administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".

J. A. Fernández Arena señala: "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

J. D. Mooney señala: "La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Peterson y Plowman señala: "La administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz y O'donnell señala: "La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Características, que en los albores del siglo XXI, hay que fundamentar en sus diferentes campos, es decir en la abstracción, el método, y el hacer de la Administración, todo esto visto a la luz de la razón, la ética y la moral.

En el segundo tipo de investigación se hizo una revisión de las ideas, los pensamientos y la forma de ejercer el acto administrativo. Así como otros aspectos propios de la Administración Profesional de algunos directores de diferentes organizaciones en México. Hubo una selección de la muestra por parte del investigador, considerando que no se podía abarcar el total de la población, estableciendo criterios de inclusión y de exclusión. Los entrevistados tendrían que ocupar un puesto de alta dirección en cualquier organización de la población mexicana. Se les proporcionó un cuestionario-entrevista a 44 directores expresándonos sus respuestas, sus pensamientos, sus prácticas, sus valores etc.; así como las respuestas que nos llevaran a diagnosticar el estilo de dirección o administración existente en las organizaciones donde trabajan. Enfatizando sobre el ingrediente ético-moral declarado en sus organizaciones y en ellos mismos, o la no existencia del ingrediente ético y moral.

El resultado, ha sido fascinante, pues se pudo comprobar el vínculo tan fuerte que se da entre el binomio existente de la práctica y la teoría, y viceversa, confirmándose que la evolución de la administración va en buen camino para el cumplimiento de sus fines, sobretodo para los que se dedican en los diversos campos de la administración junto con su práctica: emprendedores, empresarios, directores, administradores, investigadores y docentes, enfatizando que esto responde a las necesidades del mundo actual globalizado, y en donde lo que predomina es el cambio

² Citado en Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Limusa, Noriega Editores. 1997. pág 3. 480 pp.

Así las conclusiones de este trabajo, han sido obtenidas conforme a una rigurosa metodología estadística, y nos han reflejado que lo que dice la teoría, es decir, la investigación documental, es un fiel espejo de la realidad que existe en las organizaciones mexicanas, y que se refleja en la investigación de campo evidenciando, que en las organizaciones grandes se lleva a cabo una administración profesional; en las pequeñas y micro se practica una administración natural y empírica; y en las medianas se practica una mezcla de ambas administraciones.

En relación a la propuesta, ésta es una reflexión para los dirigentes de las organizaciones y empresas hacia la primera década del tercer milenio.

La presente investigación ha sido realizada gracias al apoyo desinteresado de una gran cantidad de personas que han simpatizado en diversos momentos de su elaboración. Sin poder mencionarlos a todos, quisiera dejar testimonio de mi agradecimiento, a la institución a la que pertenezco, a mi familia, a mis asesoras, amigos, maestros, alumnos, autores estudiados, y muy en especial a los directores de las organizaciones que tuvieron a bien responder a mi cuestionario - entrevista. Esperando que la presente tesis también les sea de utilidad y de reflexión.

PARTE I FILSOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: ORIGENES Y EVOLUCIÓN

Capítulo 1 FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes

Para efectos de este trabajo, definiremos que entendemos, por "Filosofía de la Administración". No es otra cosa que la profundización en la administración, un cuestionamiento constante y actual, una toma de consciencia sobre qué es la Administración para las organizaciones y las empresas, qué es la administración profesional, así como su relación con la administración empírica e intuitiva, que posee naturalmente todo ser humano.

Así, cuestionándonos, pensando, reflexionando, siendo críticos, es como podemos profundizar, en nuestras ideas, que forman la esencia de un administrador, lo que pensamos y qué es lo que hacemos, es decir la acción de la administración, o sea el acto administrativo. Así como también el cómo hacemos, que implica el análisis de lo bien o lo mal que obramos al obtener nuestros resultados.

El darnos cuenta de estas necesidades, y siendo la filosofía, la que por muchos años se ha encargado de ese quehacer, es que nos vinculamos en la administración, para conocer al ser humano, en su contexto intelectual, sus ideas, sus pensamientos sus acciones, a través de su historia.

La filosofía, es una ciencia humanística como la administración, de ahí que su relación sea intrínsecamente esencial. La filosofía es un término griego que sirvió para caracterizar una actitud intelectual, más que un resultado de conocimiento, es decir la búsqueda del saber. El elemento "filo" (de *philia*, amistad), significa una actitud de estudio amoroso, de aspiración profunda y sincera, más que una acabada sabiduría (*sophia*). Por lo que etimológicamente significa: "amor a la sabiduría"³

Esto mismo da a la filosofía su dirección hacia el conocimiento de los principios superiores o causas últimas de la realidad, al mismo tiempo que su infinitud. De aquí la dificultad de definir el objeto de estudio de la filosofía. Y por esta misma generalidad, la filosofía viene a completar a las ciencias particulares y puede hablarse así de una *Filosofía de la Administración*

Los grandes temas de la Filosofía vienen dados por los tres términos de todo saber, que son: el sujeto que conoce (cuerpo, mente y alma humana (espíritu y consciencia); el conocimiento mismo y el objeto conocido o realidad⁴

³"Filosofía" Brugger Walter, *Diccionario de Filosofía*, Biblioteca Herder, Barcelona 1969, págs 216- 218

⁴ Con base en Gardeil H. D., op. cit. Pág. 9 (*Philosophia es cognitio per primas et universals causas sub lumine naturali rationis*, la filosofía es el conocimiento por las primeras causas y más universales causas, obtenido, bajo la luz de la razón...) Podemos inferir que este párrafo está relacionado con la esencia de la filosofía, en consecuencia es esencia de todo ser humano, por lo tanto quedan incluidos los directores de las organizaciones, ya que esta esencia influye en su manera de ser y hacer la administración

Entendemos que el hombre nunca posee de manera perfecta la comprensión definitiva de todo, que eso es la sabiduría, y que lucha anhelante por ella. Por lo que una definición real de filosofía es: "aquel saber de la razón humana, que penetrando hasta las últimas razones, investiga la realidad total, especialmente el ser y el deber ser propios del hombre".⁵

Una cierta inteligencia de sí mismo y del universo anima de continuo la acción del hombre adulto. Esta espontánea orientación de la existencia, constituye su filosofía precientífica. Pero más allá de este conocimiento, el hombre se siente impulsado en todos los siglos hacia un saber, seguro, sistemático, detallado y dotado de claridad lógica, acerca de lo real, precisamente hacia la filosofía científica.

La filosofía es un saber por las causas, es una ciencia universal, porque abarca la totalidad de lo real y penetra hasta sus razones últimas. El punto de partida más íntimo de la filosofía lo constituye "el hacer humano", única cosa inmediatamente dada al hombre en la que se revela su "yo" y todo lo que concierne a su actividad humana y a su entorno.

Así la filosofía entera se presenta como una interpretación del hacer humano, llevada hasta sus más profundas raíces. Teniendo un sentido más amplio, es punto de partida para filosofar, cualquier saber acerca de lo real que preceda a la filosofía, no sólo el implicado a la filosofía, y no sólo el implicado a la vida cotidiana y en la creación cultural, sino el proporcionado por las demás ciencias, como la administración entre otras.

Si la filosofía sirve a las otras ciencias, aclarando y asegurando sus bases últimas, también las otras ciencias sirven a la filosofía. Del método de la filosofía, es el llevar a cabo una clarificación del mundo, que incluye también al hombre, mediante la razón humana, no se trata de un racionalismo enemigo de la vida, pues la razón misma es un aspecto de la vida humana y está en intercambio orgánico con los aspectos restantes de la vida. Por eso, la filosofía, no sólo satisface la tendencia de la mente hacia la verdad, sino que también aclara, complementa y vigoriza la orientación de la vida del hombre, por la cual, en cambio, es guiada y preservada de una dispersión inconsistente. Tal filosofía no puede ser nunca obra exclusiva del individuo, que, sucumbe con demasiada facilidad a las contingencias de su "yo" y de su tiempo, deformando según ellas la realidad. Únicamente el diálogo respetuoso y a la vez crítico con la tradición filosófica de la humanidad, conduce a la verdad integral.

Pues las preguntas eternas, encuentran eternas respuestas, que perduran a través de todas las épocas, formando una *philosophia perennis*. Pero cada época, ha de volver a plantear, los problemas eternos y darles solución.

Los estudiosos de la administración, percibimos el vínculo esencial que se da entre la filosofía y la administración, que su camino no está separado sino que al contrario se complementan. En la historia de la administración, desde sus inicios hasta nuestros días encontramos las preguntas eternas: "¿Cómo organizarnos...?", "¿Cómo prevenir...?", "¿Qué producir?", etc. Para lo cual, en las diferentes épocas en las diferentes culturas siempre ha habido respuestas, desde el "homo- sapiens sapiens", hasta el hombre contemporáneo.

⁵Ibid., pág. 9

Así, desde los albores de la administración profesional, el hombre ha tratado de contestar esas preguntas eternas según sus recursos buscando la mejor respuesta en su momento específico. A través del inicio de sistematizar los conocimientos prácticos y sabios adquiridos por el hombre en diferentes sociedades.

Del paso del trabajo artesanal, familiar, al surgimiento de las grandes corporaciones y organizaciones con la producción en serie, surge la necesidad de crear una nueva figura, la del administrador, aquél que tuviera la capacidad de llevar el orden en esas organizaciones y que fuera capaz de "hacer que la gente" cumpliera con las expectativas, de los dueños, empresarios, de esas grandes corporaciones y organizaciones. Así también se va creando la necesidad de la *administración profesional*, que hoy vemos que es una ciencia joven, en comparación con otras ciencias particulares.

¿Cómo administrar mejor esas Organizaciones?, ¿Cómo lograr que sean productivas y eficaces?, "¿Cómo hacer que la gente se sienta bien trabajando?", etc. Estas preguntas siguen y seguirán vigentes, lo que cambia es el modo de "hacer" la administración, que dependerá siempre del modo de "ser" del administrador".

1.2 ADMINISTRACIÓN INTUITIVA O EMPÍRICA ⁶

La administración es una actividad inherente al ser humano, pertenece intrínsecamente al individuo, es una de las funciones de su cerebro. Esto ha sido comprobado por los científicos, desde la segunda mitad del siglo pasado. Por eso podemos encontrar administradores que nunca estudiaron formalmente de administración y por oportunidad de vida o necesidad, lo hacen. Las investigaciones científicas nos indican cómo está compuesto el cerebro y cómo ha evolucionado el cerebro humano hasta nuestros días.

Los científicos señalan que el cerebro nació en los mares primordiales, hace millones de años, que pasaron eones hasta que evolucionaron nuevas formas de vida. Primero el cerebro fue sólo una máquina, y conforme pasaba otra era, el cerebro adquiría nuevas habilidades.

El prototipo del cerebro, se encontró en la cibia y luego en el llamado pescado antiguo, continuando en esa evolución aparece el cerebro reptiliano, que es el de los dinosaurios, el cual representa una tosca computadora. Luego por las demandas del medio ambiente surge en los mamíferos lo que se conoce como el encéfalo, que podríamos considerar como un producto secundario de la era glacial. El encéfalo está cubierto por una capa corrugada llamada corteza, que marca el nacimiento de la inteligencia que despliega el arte de la supervivencia.

Pero la corteza que aparece en el hombre primitivo es diferente, hay más de ella, y su superficie está organizada en columnas (neuronas), en donde se construyen líneas de comunicación, que a su vez forman redes, debido a las experiencias, entonces, surge: la memoria, el aprendizaje, la planeación, la organización etc. Es aquí donde encontramos el primer indicio del proceso administrativo, empírico e intuitivo. La corteza, aumentó de tamaño y se plegó a sí misma. Siendo los pliegues una característica humana.

⁶ Este apartado ha sido desarrollado con base en: Maclean P. D et Guyot R, *Les trois cervaux de l'homme*, París ed Robert Laffont, 1990. págs.254 y de Crick Francis, *The Astonishing Hypothesis*, A Tuschstone. Nueva York, Book, Simon & Schuster, 1995, págs. 317

El cerebro siguió evolucionando, en la escala geológica del tiempo. El primer antecedente que tenemos, es de hace 5 millones de años, cuando aparece el "hombre primitivo" en la Sabana Africana, su cerebro pesaba $\frac{1}{2}$ kilo

Después tenemos al *homo habilis*, esto hace 3 millones de años, éste despliega habilidades manuales; le sigue el *homo erectus* hace un millón de años, va aumentando el tamaño del cerebro, luego descubre el fuego y se dedica a la cacería; finalmente llegamos al hombre moderno, llamado *homo sapiens sapiens*, su cerebro pesa 1,360 gramos, vemos como aumentó y esto tan sólo hace cien mil años, desde que encontramos su rastro y es el cerebro que usamos todos los seres humanos, actualmente.

El cerebro contemporáneo, está compuesto por lo que se llama: **cerebro primitivo**, que es donde se encuentran nuestras emociones, es nuestro lado impulsivo, posee nuestros recuerdos más remotos, controla nuestro ritmo cardíaco, nuestra respiración, y mantiene conexiones íntimas con el **nuevo cerebro: la corteza**, que es la que regula al cerebro primitivo.

La **corteza cerebral**, es un reflejo de lo que está afuera, es decir, todo lo que reúne la experiencia, y entonces, nos preguntamos: ¿cómo cambiamos?, ¿cómo hemos evolucionado de la revolución agrícola a la revolución industrial? ¿cómo vamos a evolucionar al futuro?, la respuesta se encuentra *en la complejidad cerebral*.

La **corteza cerebral**, es la *gloria suprema* del cerebro, nos permite verificar la realidad, nos filtra el mundo exterior, nos permite ver, tocar, oír, hablar, etc., es la gorra de pensar del ser humano, es donde se formulan los planes, los pensamientos, las ideas, por medio de impulsos eléctricos y cambios químicos imprevistos, lo cual nos permite pensar imaginativamente, reconociendo ésta, como una característica únicamente humana

Las nuevas ideas, se forman de una manera caprichosa, y esto es lo que nos permite progresar, es una habilidad no premeditada, y de ésta manera evolucionamos.

Nuestra posesión más importante es el cerebro, pero y, ¿qué fuerza lo impulsa? Pues todo, todo lo que nos rodea, es decir el medio ambiente, que cambia físicamente nuestro cerebro, aunque también tiene sus reglas, y hay un momento para ese aprendizaje, ej: hay un momento para aprender a hablar, a leer, etc.

El ser humano aprende lo que es bueno y útil y da valores que se reflejan en el cerebro. Conforme la persona practica, el cerebro crece, creando redes de comunicación entre las neuronas.

Aunque podemos evolucionar, en un número infinito de maneras, también somos prisioneros de nuestros "genes", y prisioneros del medio ambiente que nos rodea, positivo o negativo, ej.: de la pobreza, la violencia, el odio, el conflicto, etc., es decir, nos afecta todo lo de la vida, el amor o su falta, lo bello, lo trágico, y así mismo se afecta el cerebro, ej: la violencia engendra violencia, conflictos, deseos de venganza que se heredan de razas en razas; pero el cerebro también puede hallar la belleza, el amor si se quiere buscar. Por esto pensamos que a través del mito, la metáfora, la esperanza en las cosas que hacen del ser humano una fuente de amor y prodigio podemos afirmar que la civilización humana tiene la posibilidad de convertirse en algo hermoso como las primeras flores que encontraron los arqueólogos en los vestigios del *homo sapiens neanderthalensis*.

Después de analizar lo anterior, podemos inferir, por qué el ser humano, antes de abocarse al estudio de la administración profesional, ha podido desarrollarse en diferentes entornos y épocas, haciendo administración empírica e intuitiva.

1.3 DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y ACTO ADMINISTRATIVO⁷

Desde el descubrimiento del último eslabón evolutivo en la cadena biológica de la especie humana que es el *homo sapiens sapiens*, que significa *el hombre que sabe que piensa*, cuyas consideraciones científicas fueron expuestas en el apartado anterior, podemos diferenciar entre el pensamiento y la acción. Los estudiosos de las ciencias del comportamiento humano, han profundizado mucho más allá de lo biológico, estudiando el proceso mental de casi todo ser humano buscando el origen o causa del pensamiento, encontrando que *la percepción de la realidad* que tiene cada ser humano, es el disparador del proceso del pensamiento, y que ningún ser humano tiene una percepción idéntica o única de la realidad, así que la suma de las diferentes percepciones nos pueda dar una idea más exacta de la única realidad que existe pero no todavía la total y que nadie la posee en forma absoluta. Por lo que el llegar a un pensamiento común, sólo se da con la convivencia humana.

Los mismos estudiosos de las ciencias del comportamiento, han demostrado el vínculo que existe entre pensamiento y acción, que cuando son recíprocos, se puede decir que son congruentes, consistentes y cuando no se vinculan, no hay congruencia ni consistencia identificando un tercer, caso cuando se piensa una cosa y se hace otra, lo cual ocasiona muchos conflictos en el comportamiento humano y que profundizaremos más adelante en un capítulo específico.

Así desde que el ser humano dejó de ser nómada y se volvió sedentario, empezó a desarrollar su capacidad de pensar: planeando, organizando dirigiendo y controlando según las condiciones que el entorno le iba ofreciendo, esto implicó el desarrollo de sus capacidades biológicas que ya poseía. Entonces se da primero lo administrativo, es decir la acción de la administración que se va perfeccionando a través de la experiencia. El hombre empezó a producir todo aquello que iba necesitando, aprendió de sus fracasos y de sus éxitos, construyendo una teoría empírica administrativa que se iba transmitiendo de generación en generación, bajo las diferencias culturales de cada grupo humano hasta llegar a las evidencias que tenemos de las grandes civilizaciones.

En la medida de que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes o administradores que ya sabían que pensaban, que planeaban, organizaban y dirigían las operaciones, como la caza del mamut, o la construcción de una pirámide, y que formaban parte de grupos más evolucionados porque pensaban y a los grupos que dominaban los ponían a ejecutar lo que habían pensado.

Llevando a la acción las tareas más pesadas y arduas, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos. Los hombres necesitaban de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban.

⁷“Administración”, “Administrativo”, Diccionario Enciclopédico, *El pequeño Larousse, ilustrado*, Agrupación Editorial, S. A. 1999[s. p.] Define como *administración*: gobernar, regir; *administrativo* como relativo a la administración: acto administrativo.

Lo anterior nos indica que existe un vínculo muy estrecho entre *el pensamiento de la administración* de manera natural y empírica y los *actos administrativos*, que permitieron a los hombres primitivos realizar actividades necesarias para satisfacer sus necesidades, es decir: pensar en la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, desde el punto de vista natural, intuitivo y empírico. Así se da el paso de la vida a las primeras civilizaciones, en donde se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual en el que nos encontramos. Enfatizaremos algunos datos importantes de algunas civilizaciones y eventos importantes para la administración empírica y primera que está en la naturaleza de los seres humanos, que formaron y dejaron huella como fundamento de la actual administración.⁸

Las grandes civilizaciones, como Asia, Sumeria, Babilonia, Egipto, Asiria, Persia, Grecia y Roma en Europa, y en América: los Mayas, los Incas, etc., evidentemente, tenían expertos administradores, según lo evidencian sus logros, los cuales muchos de éstos, no pueden duplicarse aún con la tecnología de hoy en día, ejemplo: las Pirámides de Egipto, de América, la Gran Muralla China, las ciudades amuralladas, los canales de Sumeria, los Jardines Colgantes, los sistemas de irrigación, así como las realizaciones matemáticas y astronómicas de Babilonia y de los Mayas, los caminos y la biblioteca de Asiria, las grandes ciudades como Persia. Todo lo anterior necesitó de organización y de genio administrativo para lograrlo. El código de Hammurabi incluía los salarios mínimos y de incentivos desde el año 1800 antes de J.C. En Grecia, aún evocamos las visiones de arte, de arquitectura, literatura y gobierno civil, sofisticados. Estas realizaciones, requirieron la aplicación de un conocimiento en administración, involucrado y complejo. Los ciudadanos de Grecia, trabajaron bajo el sistema a destajo, en los contratos gubernamentales.

En Roma, la cual controló al mundo, desde Inglaterra hasta Asia, todavía se le reconoce por su sistema de caminos, muchos de los cuales, todavía están en uso, la elaborada construcción de edificios públicos, las empresas comerciales, el gobierno civil y la Pax Romana. La cual se desarrolló y se mantuvo por un sistema militar, que todavía es un ejemplo para los ejércitos de hoy. Todo esto, requirió la aplicación de un conocimiento administrativo, altamente desarrollado. Desde el año 300 A. C., en Roma, se usaron leyes salariales máximas, para tratar de compensar la escasez de trabajo (tampoco dieron resultado, como hoy).

En China, se encuentra la Gran Muralla, tuvieron grandes ejércitos, su sistema de caminos intercontinentales, el comercio de la seda, etc., todo esto requirió una considerable pericia administrativa. El principio de la especialización del trabajo (división), se utilizó desde el año 1650 a J. C., y la relación laboral se entendió desde el año 400 después de J.C.

Hace más de 400 años existió un servidor público florentino, intelectual, llamado Nicolás Maquiavelo, trató de codificar algunos conceptos de la administración pública, para su patrocinador, y su obra se llama *el príncipe*, fue precursor y líder en el estudio, de cómo adquirir y usar el poder. De acuerdo con él, hay dos modos de combatir: por la fuerza o por la ley. Dice que los animales usan el primero y la gente usa el segundo. También dice que un líder puede manejar a sus seguidores utilizando el temor, como forma de respeto o el amor. Que el líder puede exigir respeto, pero no amor, en consecuencia, los líderes deben usar el proceso que pueden controlar: el temor.

⁸ Este apartado se ha desarrollado con base en: Robbins P. Stephen. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies Applications*, 1995, (trad. española de Adolfo Quiñones Deras, *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*, 7ª edición, Prentice Hall, 1996, págs. A1 - A14, pp., 850

La Iglesia Católica Romana, ha contribuido mucho a la evolución del pensamiento administrativo. A medida de la aparición de diferentes sectas, la Iglesia, necesitó definir su misión, propósito, objetivos, políticas, reglas, reglamentos, así como su jerarquía organizacional, con más claridad. Creó una fuerte relación centralizada de autoridad-responsabilidad. El conflicto entre la autoridad eclesiástica centralizada y descentralizada sigue hasta la época actual

De 1700 a 1850, se da la Revolución Industrial en Europa, creándose formas de trabajo diferentes de las que se dieron en el sistema feudal, gremios, granjas etc.

La Revolución Industrial, fue precipitada por una nueva doctrina fundada sobre el concepto de libertad económica y por la invención y uso de nuevas herramientas, procesos, máquinas para la manufactura de productos de algodón y lana. Esto fue posible por una nueva fuente de energía: la máquina de vapor, que utilizaba carbón. Todos estos factores, fueron el resultado indirecto, del auge del conocimiento, durante el período de una vigorosa actividad intelectual que se llamó Renacimiento.

La nueva doctrina económica estuvo basada en el concepto francés de *laissez faire, laissez passer*, precursora de la libre empresa. Adam Smith, el notable economista que pensaba que si se dejaba a los empresarios, que buscaran sus intereses solos, serían guiados por una mano invisible, esta mano dirige los intereses privados y las pasiones del hombre, hacia lo que es más compatible con los intereses de toda la sociedad. Y que también existían leyes naturales, como la de la oferta y la demanda, que podrían regular las relaciones económicas, para beneficio de la sociedad.⁹

Por último Smith, decía, que existía un interés mutuo entre los trabajadores, que trabajan con más ahínco por más dinero y entre los propietarios, que se beneficiaban por las utilidades obtenidas por la producción extra.

En un corto período, el nuevo sistema de fábricas volvió obsoletas las actividades de producción y distribución en Europa en aquel tiempo. Sin embargo, eso no cambió necesariamente la teoría y la práctica administrativa.

Los empresarios conocieron problemas, a los que no se habían enfrentado antes, con el surgimiento del sistema de fábricas. Pero en la mayoría de los casos, no se dieron cuenta de la relación entre el ambiente que cambiaba y sus actividades, ni entendieron la naturaleza de los nuevos problemas administrativos.

Para mediados del siglo XIX, los hombres de negocios de los Estados Unidos de Norteamérica, comenzaron a darse cuenta, de que había serios e inminentes problemas humanos, los ejecutivos o gerentes, tendían a ser autócratas y burocráticos, pues creían que el trabajo, era un artículo que podía comprarse y venderse como cualquier otro producto o recurso. En consecuencia, la brecha entre gerentes y trabajadores, se ampliaba, a medida de que las fábricas crecieran.

El desempeño de todas las actividades administrativas que estaban basadas en reglas generales o en tanteos, carecían cada vez más de precisión y eficiencia.

⁹ Ibid, op cit págs. A1- A14

Por tanto, los gerentes tenían que confiar, en su propio juicio, en su intuición y en sus registros comerciales, para remediar, los problemas críticos inmediatos, ya que no podían considerarlos a largo plazo

Estaban interesados, principalmente en el problema de las máquinas, el material y el equipo, más que en las actividades administrativas como tales.

1.4 ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL¹⁰

Así históricamente a partir de la culminación de la Revolución Industrial en Inglaterra y en Estados Unidos de Norteamérica, surgen las grandes corporaciones como: formas de prácticas monopolistas (procesos de centralización entre grandes capitalistas), la sociedad anónima (célula del mecanismo económico del sistema capitalista), el trust (es una forma de organización monopolista), la holding company (compañía tenedora de acciones), la fusión (forma de monopolizar la economía por los grandes capitalistas), se dejaron atrás, los modos de producción y de trabajo, y al tratar de organizarlas, se buscaba la mejor forma de obtención de resultados.

Surgiendo a finales del siglo XIX, diferentes empresarios o capitalistas, que sienten la necesidad de hacer una administración más formal y sistemática para ordenar sus organizaciones así que ellos financian diferentes universidades para formar profesionistas especializados en administrar mejor una organización, con una preparación formal y sistemática dándose el inicio de la **administración profesional**. Ejemplos:

1. El grupo Morgan, que participaba en: el hierro, acero, automóviles, petróleo, manufacturas eléctricas, industria química, minería, seguros, etc., tuvo influencia en las Universidades de Yale, John HopKins, tres museos, YMCA, organismos de investigación médica, etc
2. El grupo Rockefeller, que participaba en: el petróleo, manufacturas eléctricas, industria química, minero metalúrgica, seguros, etc., tuvo influencia en Harvard University, en Princeton University, Stanford Research Institute, Illinois Institute of Technology.
3. Du Pont Chemical, que participaba en: la industria automotriz, industria siderúrgica, industria petrolera, manufacturas eléctricas, industria química, minería y metalúrgica, tuvo influencia en Columbia University, Princeton, Stanford y Pennsylvania University, MICA, etc
4. First National, que participaba en la industria automotriz, siderúrgica, petróleo, manufactura eléctrica, industria química, seguros, etc. Tuvo influencia en la Columbia University, Princeton, Stanford, Pennsylvania University, MICA, etc

De las principales contribuciones a la administración profesional en Norteamérica, tenemos: en 1881, Joseph Wharton, que estableció a nivel universitario un curso de administración de negocios; en 1886, Henry Metcalfe, del Arte de la Administración y de la ciencia de la administración; H. Towne, de la ciencia de la administración

¹⁰ Este apartado se desarrollo con base en: Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración, con enfoque de Sistemas*. ECAFSA, México, 3ª edición, 1999, págs. 61- 66, pp 730 y con base en Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico*, MacGraw Hill, México. 2001, págs.: 9- 10, pp 400

En Europa, en Francia: Henri Fayol, en 1911, que propone el estudio de la administración en universidades.

En México, las primeras civilizaciones dejaron evidencias de lo buen administradores que fueron, y en el aspecto profesional, tenemos las siguientes evidencias:

1. La primera escuela de estudios comerciales se estableció en 1845, que fue cerrada por la invasión norteamericana a nuestro país.
2. En 1854, Antonio López de Santa Ana, estableció la segunda, que se llamó *Escuela Superior de Comercio*, por su parte Benito Juárez fundó la *Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA)*, dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, la que posteriormente formó parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación
3. En 1929, Tomás López Sánchez (del IPN), organizó la carrera de contador público y auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México.
4. En 1943, surge en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, los cursos sobre administración de negocios, con apoyo de Don Eugenio Garza Sada.
5. En 1947, el prominente industrial y banquero Balleres, funda el Instituto Tecnológico de México y establece la carrera de administración de negocios.
6. En 1957, el maestro Agustín Reyes Ponce, funda en la Universidad Iberoamericana, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. Y también en la Universidad Nacional Autónoma de México, el Consejo Universitario aprobó la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, quedando para 1970 como Licenciado en Administración.

La administración profesional, acumuló conocimientos, experiencias y arte, aplicado a las grandes corporaciones, para administrarlas de la mejor manera posible.

A este bagaje, se le denomina teorías, escuelas, imágenes, propuestas, etc., pero todo ello va encaminado a lograr la máxima eficiencia, eficacia, es decir efectividad. Lo que hace comprender el mundo de los negocios y a su entorno, es decir: el momento histórico en el que se dan, la cultura que les rodea, las variables sociales, los factores económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, éticos y morales etc.

También siguen surgiendo nuevas ideas de cómo administrar mejor, de acuerdo a las situaciones contemporáneas, cotidianas, por lo tanto de lo ya planteado, sirve para orientar a los profesionales de la administración y aplicar lo que sea necesario según cada empresa u organización, haciéndole un traje a la medida, claro está que innovando, creando e integrando.

La gente ha sido administrada en grupos y en organizaciones desde los tiempos de la prehistoria. Aún las tribus más simples de cazadores y recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un responsable de tomar decisiones y del bienestar de esos grupos.

A medida que las sociedades crecieron y se hicieron más complejas, fue más notoria la necesidad de contar con administradores, lo cual llevó a los académicos de esas épocas a ponderar la naturaleza de la administración en forma empírica.

Sin embargo, empezaron a hacer intentos, por desarrollar teorías y principios de la administración, lo cual es muy recién, finales del siglo XIX, principios del siglo XX. Así la culminación de la Revolución Industrial, dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático y profesional de la administración.

Con advenimiento de nuevas tecnologías, fue el momento, en el que se concentraron grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en fábricas. Los bienes se producían en grandes cantidades, y había que distribuirlos a muchos lugares. Todo tenía que ser coordinado, lo cual centró la atención en los problemas de la administración.

Los conceptos administrativos de hoy, son el producto de un proceso largo y complicado, que se mantiene en marcha y esta evolucionando la teoría y la práctica de la administración.

Muchas formas tradicionales de tratar a los empleados, están siendo cuestionadas, las llamadas teorías o propuestas sobre la mejor manera de administrar, también son cuestionadas. Así como muchas nuevas ideas se plantean, todas en relación a las personas y su comportamiento, por lo que el avance de la tecnología nos presiona, y en cuanto a las telecomunicaciones también, por ilustrar ejemplos

Vemos que los constantes y rápidos cambios tecnológicos han necesitado que el pensamiento administrativo se engrane a situaciones evolutivas e incluso revolucionarias. Por lo que los administradores de hoy deben estar dispuestos a enfrentar nuevas formas de solución a problemas ya conocidos, tanto como a nuevos problemas, y poder tomar decisiones oportunas y rápidas, con el mayor alcance posible, junto con un desarrollo sistemático.

Sabemos que las teorías no son algo inventado, son producto de la realidad y que al ponerlas en aplicación, generan experiencias que sustentan modificaciones de las teorías o bien nuevas teorías, como generación de conocimientos. Se establece un ciclo y una dinámica entre teorías, experiencias y realidad.

Leonardo da Vinci dijo: "Los que están enamorados de la práctica sin ciencia, son como un piloto, que va en barco sin timón y sin brújula. Y nunca tienen la certeza de a dónde se dirigen, ni cuando han llegado".

Sabemos, entonces, que la administración, es una disciplina social, que tiene mucha relación, con otras disciplinas sociales. Tomando de ellas lo que necesita, en cuanto a conceptos, principios, leyes, técnicas, para hacer administración. También, toma de las ciencias puras, para así aplicarlas en el ámbito organizacional y poder resolver los hechos y fenómenos que ahí se den.

Como conclusión, en base a lo anterior, vemos que la administración es una ciencia social, joven, que se está conformando y sustentando siempre

1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DEL HOMBRE, HASTA FINALES DEL SIGLO XX¹¹

Para la administración como medio de las organizaciones para lograr sus fines, es de suma importancia el estudio del hombre, puesto que de él depende el logro de esos fines organizacionales.

¹¹ Este apartado se hizo con base en: Magee Bryan, *The History of Philosophy*, Gran Bretaña, 1998 (trad. español, Editorial Planeta *Historia de la Filosofía*, Planeta Mexicana, 1999, pp 239 y con base en Chiavenato Idalberto, *Introdução á teoria geral da Administração*, Bogota Colombia, 1999, (trad. español de Germán Alberto Villamizar, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 5ª ed., Mc Graw Hill 2001, págs. 1056

¿Quién es el hombre? ¿Qué piensa? ¿Qué hace? ¿Qué busca? ¿Qué quiere? ¿Cómo influencia en el medio que le rodea? ...etc , podemos plantear una serie de preguntas interminables, que el hombre mismo se ha planteado desde su origen hasta nuestros días

¿Por qué es el hombre el único animal dotado de capacidad de reflexión y consciencia, rasgos fundamentales de la condición humana?

Y es para la administración, como el instrumento de las organizaciones para el logro de sus fines, un campo de estudio que cada vez se amplía más, profundizando en ¿quién es el hombre?

Muchas áreas del conocimiento humano, tratan de dar respuesta a esta pregunta, por ejemplo los filósofos han ido más allá pues se han interrogado sobre los aspectos fundamentales de la existencia y la experiencia del hombre. Buscando profundizar en el significado de los conceptos, hasta conseguir una perfecta comprensión de todo cuanto nos rodea, incluido lógicamente el hombre. Y todo ello sin necesidad de convertir este proceso en una cuestión de fe religiosa o de recurrir a la palabra de alguna autoridad.

Lo anterior no quiere decir que como personas individuales no se tengan propias creencias religiosas. Los filósofos tiene que argumentar siempre a la luz de la razón y no de la fe o de la obediencia. La filosofía intenta ver cuán lejos es capaz de llevarnos la razón y esto a la administración también le incumbe.

Así durante la historia del hombre, ha habido diferentes respuestas a las preguntas anteriormente expresadas. Desde los inicios en los siglos VI, V, y IV a. C; las primeras interrogantes fueron: ¿De que se compone el mundo? Y ¿sobre que se sostiene? ¿quién es el hombre?

Protágoras dijo: "El hombre es la medida de todas las cosas"; Heráclito dijo: "el carácter de un hombre es su destino"; Empédocles dijo: "Cada hombre cree tan sólo en su propia experiencia"; Platón trato de conciliar el mundo de las cosas con la ideas del hombre. Aristóteles se pregunto: ¿ Que es el Ser? Y sentenció: "El hombre es bueno en un sentido, pero malo en muchos"; "El hombre por naturaleza desea saber"; "El hombre es por naturaleza un animal político" Boecio dijo: " El ser humano es una sustancia individual de naturaleza racional". Esto es que en la Edad Media, se consideró, que el hombre era semejante a Dios, su modelo. Santo Tomás de Aquino dijo: "El alma se conoce por sus actos".

A partir de la edad media, se sabe que el hombre es materia, mente y espíritu. Con el inicio de la ciencia moderna, desde Copérnico hasta la actualidad, el concepto del hombre y de las cosas ha venido avanzando, según las diferentes disciplinas en sus diferentes quehaceres, descubriendo todo lo que es el hombre y lo que le interesa saber.

Para la teoría General de la Administración, desde finales del siglo XIX al siglo XX y hasta nuestros días, ha tenido que ir significando que es el hombre en y para las organizaciones.

Así tenemos que para la administración científica el hombre sólo tenía intereses económicos que tenía que satisfacer y de ahí que se pensara en el *hombre económico*; en la administración de las relaciones humanas, se pensó que el *hombre social*; en cuanto a la teoría estructuralista, se pensó en *hombre organizacional*; con la teoría del comportamiento, se pensó en el *hombre administrativo*; y de la teoría de sistemas, se pensó en el *hombre funcional*.

Todos los conceptos del hombre alcanzados hasta este momento hacen la suma en la teoría situacional que considera que las anteriores concepciones sobre la naturaleza humana sólo cuentan una parte de la historia y no consideran la complejidad del hombre, ni los factores que influyen en su motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Por tal razón, propone una concepción situacional denominada *hombre complejo*, es decir el hombre como sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades, que mantiene su equilibrio interno frente a las exigencias que le plantean las fuerzas del ambiente externo

Siendo que el hombre no sólo es complejo sino también variable, ya que sus muchas motivaciones están jerarquizadas y sujetas a cambios, de acuerdo con la situación y el momento.

1.6 CORRIENTES DEL PENSAMIENTO FILOSÓFICO RELATIVAS AL PENSAMIENTO UNIVERSAL¹²

Desde sus inicios el hombre se ha planteado un sinfín de preguntas que le dieran el conocimiento para poder vivir adecuadamente en este mundo. Desde las preguntas de carácter cósmico: ¿quién soy? ¿de dónde vengo? ¿a dónde voy? ¿porqué estoy aquí?, etc., que le han llevado a buscar siempre las respuestas esenciales de su existencia

A la luz de la razón, ha empezado a responderse, reflexionando, adquiriendo consciencia del mundo que le rodea, ya Kant dijo: "que el objetivo de la filosofía, no es el de proporcionar normas, sino el de analizar la reflexión personal desde la razón universal" y Platón sentenció: "Toda filosofía nace de la admiración" Y el hombre empezó a filosofar, porque la filosofía es una de las actividades humanas más fascinante que la civilización ha producido a lo largo de su trayectoria

Así los hombres empezaron a cuestionarse sobre la naturaleza de todo lo que les rodeaba, a través de la razón, dejando a un lado la creencia en un ser superior. Esto se inicia en los siglos VI, V y IV a.C en la antigua Grecia. Las primeras interrogantes fueron: ¿De qué se compone el mundo? Y ¿sobre qué se sostiene?. Después apareció Sócrates, el más famoso de entre todos los filósofos griegos, quien se planteó que el asunto más importante es ¿cuál debería ser la mejor manera de comportarse? Su pregunta básica era: ¿qué era la justicia?. Las obras de su discípulo Platón son las primeras de las que nos han llegado testimonios escritos, y hoy en día son objeto de estudio en las universidades de todo el mundo. Aristóteles, discípulo Platón, es otra de las grandes figuras de la filosofía universal

A la caída de Atenas, es decir del mundo antiguo de los griegos surgieron cuatro escuelas: *los cínicos*, que rechazaban todo tipo de convenciones; *los escépticos*, que son los primeros relativistas de la historia (Pirrón 365-270 a. C); *los epicúreos*, que fueron los primeros científicos y humanistas liberales y los *estoicos*, que fue la filosofía oficial del Imperio Romano y consiste en aceptar las adversidades como la más digna de las asignaciones

Sigue la filosofía medieval o filosofía y cristianismo Durante los mil años que median entre la caída del Imperio Romano, en el siglo V de nuestra era, y el inicio del Renacimiento, en el siglo XV, la antorcha de la cultura de la Europa Occidental, fue transportada, principalmente por la Iglesia De manera que antes de aceptar nuevas teorías y descubrimientos, los cristianos debían asegurarse de que fueran compatibles con el dogma cristiano.

¹² Ibid, op cit.

Así los escritos de los filósofos más destacados de esa época fueron escudriñados para determinar qué ideas podrían ser admitidas por el cristianismo. La máxima expresión de éste período la tenemos en santo Tomás de Aquino, cuya ingente obra constituye una originalísima síntesis de las principales doctrinas filosóficas postuladas hasta ahora.

De aquí en adelante solo seremos enunciativos, para aquellos conceptos y autores que han de considerarse en este trabajo.

En los inicios de la Ciencia Moderna encontramos, a Copérnico, Newton, Maquiavelo, Francis Bacon y Thomas Hobbes. En los Grandes Racionalistas a Descartes, Spinoza y Leibniz. En los Grandes Empiristas tenemos a: Locke, Berkeley, Hume y Burke. En los pensadores revolucionarios tenemos a Voltaire, Diderot y Rousseau. En el siglo de oro de la Filosofía Alemana tenemos a Kant, Schopenhauer. Algunas comparaciones entre oriente y occidente, Fichte, Schelling, Hegel, Marx, y Nietzsche. En la corriente de democracia y filosofía, tenemos a los utilitaristas como: Jeremy Bentham y John Stuart Mill, y en el pragmatismo americano tenemos a Charles Sanders Peirce, William James y John Dewey.

En el siglo XX todos los grandes filósofos son profesores universitarios. Algo que no ocurría desde la Edad Media. Surgiendo un gran auge del análisis, sobre todo en el campo de la lógica y la lingüística, donde se alcanza un nivel desconocido hasta la fecha. Influyendo también los avances de la ciencia que conlleva a un replanteamiento absoluto de la naturaleza del conocimiento humano como tal. Otro avance es el intento de redefinir la condición humana en un universo que los científicos tratan de aclarar a la luz de la razón.

1.7 ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN Y EN EL ACTO ADMINISTRATIVO

En el mundo de los negocios, siempre se decía que la ética no tenía nada que ver, que negocio es negocio, que lo mismo se puede aplicar a las guerras y hasta en la conquista del amor, del poder, que todo se vale, pero con este pensamiento no se ha logrado una justicia con equidad del mundo en el que se encuentra el ser humano. ¿tendrá siempre que existir el que domina y el dominado?

Es un gran desafío para la administración como el instrumento a través del cual las organizaciones logran sus objetivos organizacionales, el pugnar por esa justicia con equidad que desde hace ya un tiempo, viene gestando la demanda social en todo el mundo que exige que haya ética en la administración de las organizaciones de las diferentes sociedades. Aunque la administración puede fijar en su misión, los principios universales que los seres humanos necesitan para cohabitar en el mundo, y expresar los mejores valores éticos, es el hombre en la organización que los tiene que encarnar desde su pensamiento, en la planeación, organización, dirección y control de su vida en las organizaciones, que se reflejará desde su toma de decisiones y en la consideración de los efectos que sus acciones produzcan, pensando no sólo en los primeros efectos, sino tomando en cuenta también los efectos secundarios y colaterales.

Las acciones de los hombres en las organizaciones están comprendidas desde su percepción de la realidad, fijarlas con base en principios de vida y encarnarlas en el acto administrativo, es decir en el prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

1.8 ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LA EMPRESA¹³

Podemos darnos cuenta que existe hoy en nuestros días la necesidad de comprender y practicar lo que es la consciencia de la ética. Que recae en un tipo de moral de una determinada organización de sociedad y cultura. Entendiendo por organización: *cualquier grupo de seres humanos que se reúnen con un propósito definido con una división del trabajo representada por una estructura y por un esfuerzo humano coordinado* Así podemos encontrar organizaciones públicas o privadas, comerciales, industriales, agrarias, etc

En este trabajo en particular haremos referencia al medio empresarial mexicano, haciendo una reflexión que nos ayude a esa comprensión, y nos haga ser los mejores empresarios o directores o administradores de una organización. Empezando por definir que entendemos por Empresa:

La Empresa, puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Para nosotros la definiremos como: "Una comunidad de personas, que aportan un capital, trabajo y que a través de una estructura buscan alcanzar fines organizacionales".

El principal dilema es el entender que es la Ética y que efectos tiene para la vida del hombre y de la empresa u organización. Hay un vínculo claro entre las normas éticas y el concepto de hombre que se tiene. Desde el punto de vista de la filosofía clásica (Platón, Aristóteles, Agustín de Hipona, Tomas de Aquino), se ha definido la ética, como el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle con plenitud y alcance una vida lograda, lo cual muestra el camino que conduce al desarrollo del hombre. Si bien la ética se refiere, primero y principalmente a la persona individual, por ser potenciadora de sus capacidades personales, hasta el logro de su completo (aunque siempre perfeccionable), desarrollo, debe de entenderse también como potenciadora del hombre en cuanto integrante de la sociedad en la que vive. En efecto el hombre no se desarrolla más que siguiendo una línea referencial, es decir, la relación con otras personas. Al mismo tiempo, y reversiblemente, el desarrollo de la sociedad sólo es posible, mediante el desarrollo de los individuos que la integran.

En nuestro mundo contemporáneo existe una dificultad axiológica, si profundizamos en el ámbito de la organización o empresa, algunos dirigentes tienden a considerar valores absolutos y dominantes, a un conjunto de valores, gracias a los cuales, la organización o empresa y él mismo prosperan. Pero estos valores son rechazados por quienes buscan su autonomía (los jóvenes entre ellos), no tanto porque estos valores sean rechazables sin más, sino por ser considerados como absolutos e intocables.

Estos valores dominantes o absolutos se han erigido como pilares de la cultura de la organización o empresa, y ellos sustentan lo siguiente:

- Un particular concepto de éxito.
- Un determinado sistema de promoción social
- Una idea específica del orden, como principio fundamental, y al mismo tiempo
- una virtud máxima que se exige para el logro del éxito

Estos cuatro parámetros señalan un ordenamiento de necesidades que no se encuentra aislado de los problemas de la sociedad y por el contrario, tienen en ella repercusiones específicas.

¹³Este apartado se ha desarrollado con base en: Llano Cifuentes Carlos, *El Empresario y su Acción*, Serie Empresarial IPADE, México, Mac Graw Hill. 1991. págs. 170

Pero existen otros dirigentes y personas dentro de la Empresa que parecen perseguir otros valores diversos, que tienen ellos en sí, un carácter absoluto, y al que se calificará como **valores ascendentes**, que son aquellos que permiten el crecimiento infinito del ser humano

La existencia de la oposición de valores en la organización y empresa se agiganta gradualmente, aumentando los efectos de oposición unos y otros, en un sentido no deseado por nadie. Ocurre que los valores sobre los que se quiere asentar la cultura en la empresa y que defiende el empresario, no ciñen su vigencia sólo al ámbito de los negocios, sino que le afectan a él mismo como persona y a todo su entorno, porque se ubica en muchas células de la sociedad, en las que está inserto. En éste sentido analizaremos el contenido y la relación de éstos diversos grupos de valores, con el objeto de vislumbrar una luz con orientación ética que pueda seguir la organización y empresa y sus dirigentes, en sus relaciones con el medio familiar, social y con sus subordinados

Del concepto de éxito

El éxito se asocia casi inmediatamente con la posesión de bienes materiales. Pero el dinero es un precario sistema de medida, porque mide lo que tenemos, no lo que somos. En el grado en que agigantamos nuestro capital, empobrecemos al hombre interior y abaratamos esas cualidades de las que podemos decir que "las somos" y no que "las tenemos". El error consiste en convertir el medio en fin. Por desgracia nuestros logros materiales, han sacrificado en forma dramática al hombre interior, creando una sociedad sin alma y sin finalidades. Mediante el eficiente y eficaz sistema productivo de la organización

El éxito y la plenitud poseen características diferentes y producen efectos diferentes: el éxito es singular y es forzosamente público; la plenitud, en cambio, siempre tiene beneficiosas repercusiones sociales y, en contraste, es privada: no requiere ser reconocida por los demás.

La oposición entre quienes genuinamente aspiran "a ser", y los que aspiran "a tener", produce un efecto no deseado: vanidad de la pobreza (de espíritu)

La situación de éxito verdadero, es aquella en la que, planteándose un límite sano para una recta satisfacción de sus necesidades de carácter material, adquiere dominio sobre sus actos, solidez en su personalidad y en su propia carrera profesional. De tal forma que se le pueda reconocer, no por la ambición de lo que logra, sino por la profesionalidad y el empeño laboral que pone para lograrlo.

Dinámica de Promoción en la sociedad:

La competencia, es un valor, cuando se ilegítima, cuando se absolutiza. Cuando mi valor sólo se puede medir por el dinero y por el lugar que ocupo en la sociedad, la competencia se convierte en violencia, lo único que hacemos es organizar el egoísmo, institucionalizar la violencia intra-específica y fomentar la envidia como virtud

La solidaridad es compatible con las más altas ambiciones, cuando lo que se ambiciona, no es el tener, sino " el bien ser", en el que la competencia comparativa, no tiene sentido alguno. La solidaridad es así un valor de carácter permanente y en plena ascensión para la promoción social, para la noble aspiración de llegar a más. El espíritu de solidaridad en la empresa es una condición imprescindible para crear riqueza y para conservarla.

La empresa, debe armonizar una sana competencia con la solidaridad en el logro de esas metas que han de lograrse conjuntamente.

Idea específica sobre el orden, como principio fundamental.

El concepto del orden, en la empresa, lo interpretamos por el principio de autoridad, es decir, la autoridad formalmente constituida, el cual representa un valor al cual hemos de ascender, en la misma línea que el orden, y la misma aspiración de participar en él, remontándonos a la original autoridad de los inicios, autoridad que se comprueba en el término, no en los inicios de las acciones de mando: "Tengo autoridad, cuando se me obedece, cuando no se me obedece, no tengo autoridad, por mucho que la grite y la proclame. Siendo una paradoja, que quién quiere tener la autoridad, desde el inicio, no suele lograrla al final, que es donde la autoridad se prueba a sí misma. La autoridad tiene tres modalidades:

- La autoridad de título, empleada por el director de la negociación
- La autoridad-del chantaje moral, que es la explotación de los sentimientos de los subordinados.
- La autoridad por inicio, es aquella que se identifica con los convencionalismos (y es la que encontramos en la empresa y organización). Afirmando que los convencionalismos son signo de la presencia de una autoridad moribunda. Es aparente y externa.

Así, concluimos que la autoridad debe basarse en principios fundamentales: que no sólo los defienden en teoría, sino que los encarnan en mi vida.

Hay asuntos de nuestra vida, que exigen una postura decidida, que representan alternativas, ante las cuales no caben posturas diplomáticas. La diferencia más importante, que sería como la prueba del ácido, entre unos y otros, es el aceptar que los principios no pueden cambiarse, no son objeto de constitución por parte de la empresa u organización, pues se encuentran por encima de sus componentes. Los convencionalismos, no sólo pueden variar, sino que han de mudarse con el cambio de las situaciones y las circunstancias.

La virtud máxima exigida.

Toda la riqueza diversa de las personas y todo el amplio horizonte de sus perspectivas, lo queremos medir con un encogido y escuálido parámetro: La docilidad. Es urgente buscar y encontrar otras formas para medir a la persona, si es que es necesario medirla, porque no es importante saber si es obediente o no. La obediencia inteligente es un valor insustituible; siempre y cuando sea auténtica, en cambio la docilidad exteriormente exigida, engendra hipocresía. La autenticidad es la única alternativa racional del hombre. Ésta consiste en sujetar la vida a lo que racionalmente se piensa. Si nos exigimos a nosotros mismos el ir ajustando la grieta que existe entre el pensamiento y la vida, y estimulamos a nuestros subordinados a que intenten lo mismo, comenzaremos a crear un clima de auténtica autenticidad. Cuando la docilidad exigida, se enfrenta con la autenticidad buscada, aparece un fenómeno que preocupa, extraña e indigna: la protesta.

La obediencia no es más que una manifestación de indiferencia. Cuando hay protesta, hay, al menos, relación. Si un hombre protesta es porque todavía contamos con él. No hay peor protesta que la radical apatía. La protesta, puede resultar valiosa como medio de cambio, siendo una necesidad social contemporánea, la ardua pero posible compaginación entre el orden legal y el derecho a ser diferente.

De los valores en la empresa y el desarrollo de las personas.

La dirección de negocios no puede recibir el calificativo de profesional, mientras no acepte un código ético, que sea independiente y se halle por encima del mando máximo de la organización.

Wright Mills (sociólogo), afirma que empiezan a rebrotar los valores morales como: honradez, altruismo, mentalidad crítica, práctica religiosa y autocontrol o disciplina personal.

Hayek (economista), señala que existen los **valores ascendentes** que son aquellos que convienen a las potencialidades del hombre y que amplían y elevan las dimensiones de la persona humana, y **Los valores dominantes**, que son aquellos que prevalecen en la empresa contemporánea (aspecto material) que impiden al ser humano su desarrollo.

Respecto a la coherencia de los valores que anteriormente señalamos, podemos indicar que los valores dominantes son coherentes en la organización actual, es decir, llegar a tener, competencia, autoridad formal constituida y docilidad Su coherencia es plena si lo que se quiere es llegar a tener, porque tendré que competir con los demás para ser yo el que tenga, o para tener más que ellos Una vez logrado el éxito, la mejor manera de sostenerlo es "constituirme en autoridad formal, sobre los que no la tienen", lo cual comporta la exigencia de los demás a que sean dóciles

No menos perfecta es la coherencia de los que hemos llamado valores ascendentes, es decir, llegar a ser, solidaridad, participación y autenticidad, si lo que se quiere es llegar a ser y no a tener. Dado que *el ser* no es comparativo "No tengo porque ajustarme a un sistema social de competencia, cuando lo propio de lo social no es la lucha, sino la solidaridad " Dr. Carlos Llano Cifuentes

Ahora representaremos en los siguiente cuadros, lo expresado anteriormente:

DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

PARÁMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
1. Finalidad de la Organización	Beneficio Económico	Servicio a la Sociedad
2. Tendencias Humanas Básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3. Definición de la Estrategia	Consecución de Resultados	Descubrimiento y realización de principios
4. Resultados Perseguidos	Consecución de Objetivos primarios	Previsión de efectos secundarios
5. Desarrollo de las Personas	Rango o Jerarquía	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

DE LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN: REPERCUSIÓN Y CONFLICTO

PARÁMETRO	DE LOS VALORES DOMINANTES	RESULTADOS	DE LOS VALORES ASCENDENTES	RESULTADOS
Concepto de Éxito	Llegar a tener	Pauperismo ó des-Precio de la riqueza, corrupción. ficción de lo que no se tiene	Llegar a Ser	Suscitar el Señorío sobre el deseo y sobre la necesidad de posesión
Dinámica de promoción social	Competencia	Complicidad Lucha Clases	Solidaridad	Proponer metas comunes altas
Concepto del orden	Autoridad formal constituida	Anarquía	Participación	Distinguir, entre principios y convencionalismos
Virtud Máxima exigida	Docilidad	Protesta	Autenticidad	Admitir, el derecho de ser diferente

De la coherencia de los resultados

Lo desastroso es el análisis de los resultados de los valores dominantes en la empresa y en la sociedad a la que pertenece, es decir, pauperismo, droga, complicidad, corrupción, lucha de clases, anarquía, protesta, en donde no encontramos coherencia alguna.

Y no podemos emitir un juicio simple sobre los resultados en cuanto a los valores ascendentes, sin ver las aspiraciones nobles, que están detrás de ellos. Los resultados no pueden corregirse más que en la medida en que demos lugar en nuestras estructuras a los legítimos afanes de los individuos, sus ambiciones de llegar "a ser", su nombre de solidaridad, su inquietud por hacerse partícipes de lo que ahora sucede y su deseo de autenticidad.

"La dimensión más ardua del amor es el respeto a la individualidad del que se ama y a su legítimo derecho a ser diferente, a tener un estilo personalísimo, a ser muy distinto de lo que nosotros quisiéramos que fuera y pese a lo cual, hemos de seguir amándole". Del Dr. Carlos Llano Cifuentes

1.9 MÉTODO METAFÓRICO

En éste trabajo, hemos buscado para desarrollar su marco teórico, el método metafórico, es decir codificar toda la Teoría General de la Administración, o Administración Profesional, mediante metáforas

La Metáfora, se ha considerado como una simple técnica, para embellecer un discurso, pero tiene una significación muy importante

El empleo de la metáfora, supone una "manera de pensar" y una "manera de ver", que se refiere a la manera como comprendemos el mundo en general. Así en un gran campo, investigaciones han demostrado, que la metáfora ejerce una influencia creadora en la ciencia, en nuestro lenguaje y en la manera en que pensamos, tanto más en la manera que nos expresamos en la vida de todos los días

Nos servimos de metáforas, cada vez que tratamos de comprender algo de nuestra experiencia. Así, la metáfora procede según la expresión implícita o no, que A es B, o es como B. Cuando decimos: "este hombre es un tigre", nosotros empleamos la imagen de un tigre para llamar la atención, sobre los aspectos del hombre que le hacen parecer a un tigre. La metáfora modela nuestra comprensión, de éste hombre, de manera distintiva, y por tanto fragmentaria

Uno de los aspectos, particularmente interesante de la metáfora, reside en el hecho de que ella produce una cierta intuición parcial. Poniendo en claro ciertas interpretaciones, ella tiende a relegar otras a un segundo plano. Pero que ambas partes pueden coexistir de manera complementaria o paradójica.

Utilizando la metáfora en relación a la organización y su administración, nos ayuda a su comprensión más fácilmente. Encontrando fenómenos complejos y llenos de paradojas, que podemos comprender de muchas maneras.

Los capítulos que seguirán ilustran, como, estudiando a través de metáforas, la Teoría General de la Administración o Administración Profesional, que conciernen a la naturaleza de la organización, serán familiares a los estudiosos de las organizaciones, aunque por otro lado les ofrezca intuiciones y perspectivas muy nuevas.

Así, este trabajo, es un estudio metafórico del pensamiento, que intenta contribuir a la teoría y a la práctica de la administración en las organizaciones, cualquiera que ella sea, empresa, industria, comercio, institución pública, etc, así como cualquiera que sea su tamaño y características.

Los análisis están encaminados, más allá de la simple teoría de la organización, porque las metáforas y las ideas generales aquí presentadas provienen de muchas y diversas fuentes.

Capítulo 2

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Son aquellos que se derivan de la manera *de ser y hacer* de los directores de las organizaciones, es decir de su forma de pensar y actuar en su Administración y del cómo la aplican. Históricamente en los países industrialmente desarrollados se han venido dando diferentes propuestas de cómo administrar mejor las organizaciones, construyéndose así la Teoría General de la Administración o Administración Profesional.

Las propuestas se han venido presentando en forma de teorías, escuelas, enfoques, etc , en este trabajo se han codificado como analogías con la realidad y las diferentes teorías, a través de metáforas, sin perder la objetividad y valor propios, y así tenemos los siguientes:

ESTILOS DE DIRECCIÓN:

<i>METÁFORAS</i>	<i>TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL</i>
1. Como una Máquina	1903 Administración Científica 1909 Administración Burocrática 1916 Administración Clásica
2. Como un Organismo Vivo	1932 Administración de las Relaciones Humanas 1947 Administración Estructuralista 1951 Enfoque de Sistemas 1953 Enfoque Sociotécnico 1954 Administración Neoclásica 1957 Teoría del Comportamiento 1962 Desarrollo Organizacional 1972 Teoría Situacional
3. Como una Cultura 4. Como un Sistema Político 5. Como una Prisión de la Mente 6. Como un Instrumento de Dominación	Comportamiento Organizacional de 1910 - 1975
7. Como un Flujo y Transformación 8. Como un Cerebro	1943 - 1947 Cibernética Investigación de Operaciones Teoría Matemática en la Administración Informática de 2500 a.C. - 1981 - hasta nuestros días.

Metáforas: "LA ORGANIZACIÓN VISTA.... "

2.1 **COMO UNA MÁQUINA**

En esta metáfora, tenemos que recordar someramente los orígenes, de las concepciones del mundo que han sido polémicas en la evolución de las ideas, porque esta metáfora se basa en la ciencia de la física, las matemáticas, la organización del mundo y del universo; por ejemplo en este tema nos recordaremos de los abatares de Nicolás Copérnico, quién nació en Thorn, Prusia en 1473, sus conceptualizaciones referentes al universo, la tierra, el sol, su movilidad, como fue su vida en el momento histórico que le tocó vivir, es decir del rechazo a sus ideas, que hoy en día reconocemos su valía. Otros ejemplos serían Kepler, Newton y Galileo, que son dignos representantes de la transición que hubo del oscurantismo al renacimiento.¹⁴

Como resultado de los hechos que dieron origen al renacimiento del ser humano como persona, como individuo, podemos inferir que las organizaciones que existieron durante la edad media, esto es la época que hoy le llamamos *oscurantismo*, siendo las más representativas, la iglesia y los ejércitos, las cuales no son el tipo de organización que nos pueda servir de modelo deseable para las organizaciones contemporáneas, aunque como siempre debemos estudiar lo bueno que tienen.

Definimos lo que es una "organización", sabiendo que por sí misma no conlleva su propia finalidad. Es un instrumento creado para realizar otros fines, lo cual se refleja en el nombre mismo de organización, palabra que viene del griego "organón", o sea útil o instrumento.

Así que no debe de sorprendernos que las ideas relativas a las tareas, las metas, los objetivos sean conceptos fundamentales para la organización. Por tanto instrumentos y útiles, son dispositivos mecánicos inventados y perfeccionados, para facilitar el cumplimiento de las actividades orientadas hacia un objetivo particular.

Es por eso que con ésta metáfora, analizaremos a las organizaciones como máquinas lo cual nos lleva a una analogía con la organización burocrática de Max Weber¹⁵. Es decir cuando los directivos piensan en un estilo de administración como máquinas y tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas, construidas como elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su papel en la función de conjunto.

Las primeras organizaciones que podemos estudiar son aquéllas de: la construcción de las pirámides, de los imperios, de las iglesias y de los ejércitos. Pero como sabemos que fue con la proliferación de las máquinas y la culminación de la Revolución Industrial en Europa y América, que se dió la conceptualización de la organización mecanicista, sobre todo en la industria que exigía la adaptación a las máquinas.

¹⁴ Magee Bryan, *The History of Philosophy*, Gran Bretaña, 1998, (trad. española de Editorial Planeta. *Historia de la Filosofía*, Planeta Mexicana, 1999), pp. 239

¹⁵ Weber, M., *Economie et Societé*, París: Plon 1971, pp. 1244

En éste momento de la historia constatamos una tendencia creciente a la burocratización y a la rutinización de la vida en general. Muchos individuos que poseían una empresa familiar y los artesanos renunciaron a la autonomía que gozaban en sus hogares, para ir a trabajar en las tareas de obreros no especializados en las fábricas.

Al mismo tiempo los dueños de las industrias y sus ingenieros, se daban cuenta de que necesitaban alcanzar una mejor eficacia, las máquinas exigían cambios importantes en la concepción de la supervisión en el trabajo

Así la división del trabajo del economista escocés Adam Smith, que elogió en su obra "Investigación de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones", en 1776, exacerbó la voluntad de los dirigentes de aumentar la eficiencia de sus fábricas, disminuyendo el pago de la mano de obra para los trabajadores, dominados por las máquinas y vigilados por los supervisores

Nuevos métodos y técnicas surgieron para obligar a los trabajadores a aceptar la nueva rutina exigente de la producción en la fábrica.

También vino la inspiración mecanicista del ejército prusiano de Federico el Grande, que se volvió el prototipo de la organización mecanicista. Federico el Grande reinó de 1740 a 1786, heredó un ejército compuesto por criminales, mercenarios etc., es decir una bola de rebeldes, que él, estuvo dispuesto a cambiar y muy rápido aplicó reformas. Empezó muchas ideas de antiguas legiones romanas y de los ejércitos europeos reformados en el siglo XVI y aportó a su tropa todas esas innovaciones, siendo que muchas se inspiraron en la teoría mecanicista

Federico el Grande estaba fascinado por el concepto de autómatas, es decir hombres mecánicos, y en su esfuerzo por construir un ejército seguro y eficaz, redujo a sus soldados al rango de autómatas. Convirtiéndolo en mecanicista y eficiente, funcionando como piezas reglamentadas.

Para asegurar la obediencia de su máquina militar, Federico decidió que los soldados debían temer a los oficiales más que al enemigo. Para así asegurarse de que funcionara como una máquina y de la mejor manera posible, estableció la división de funciones, a fin de que él pudiera organizar las actividades y los movimientos de su ejército.

Lo anterior es una forma de administración burocrática, la cual algunas veces puede llevar a altos niveles de productividad y en otros casos tener resultados negativos. volviéndose mecanicista al establecerse en base a una planeación rígida, difícil de adecuarse a los cambios inminentes del entorno.

El mecanicismo en la ciencia.

Un gran número de teóricos de lo social, han señalado que vivimos en una sociedad técnica, dominada por la necesidad de máquinas. Encontramos teorías mecanicistas por primera vez en los atomistas griegos de los siglos V al III a. C., Demócrito y Leucipo entre otros. Ellos pensaban que el mundo se componía de partículas indivisibles, que se movían en un vacío infinito, y que las formas, los movimientos y los cambios, podían explicarse por las mismas características de los átomos

Esta visión mecanicista ha influenciado el pensamiento científico hasta el siglo XX y ha conocido su expresión la más completa en los trabajos del físico Isaac Newton, físico, matemático y astrónomo inglés (1642-1727) quién elaboró una teoría del universo: considerándolo como una "máquina celeste".

Numerosos investigadores han inventado y estudiado a las máquinas para comprender las leyes de la naturaleza. Aristóteles se sirvió de principios mecanicistas para comprender el principio del movimiento de los animales.

Arquímides y Galileo recurrieron a las máquinas, para sus importantes contribuciones a las matemáticas y a la física. Ellos han sostenido fuertemente la idea de que es posible construir una ciencia objetiva basada en principios mecanicistas. Galileo por ejemplo, buscaba una ciencia que pudiera reducir todas las explicaciones de la realidad a un fundamento físico, persiguiendo el viejo sueño atomista de un universo que se explicaría a partir de la materia en movimiento.

El mecanicismo en la teoría social.

La teoría mecanicista ha tenido una gran acogida en el ámbito de la filosofía, en las teorías del espíritu y de la naturaleza del conocimiento y de la realidad. Lo que encontramos en la obra de Descartes: *El Discurso del Método* publicado en 1637, enfatizando en la separación del espíritu y del cuerpo; del sujeto y del objeto. Haciendo un intento de colocar el proceso de razonamiento humano sobre una base, la más sólida posible.

Descartes, Galileo y Newton, basaron sus ideas en los principios de los atomistas, estimando que el mundo material debe comprenderse partiendo de la interacción mecánica y del movimiento corpuscular originalmente creado y puesto en movimiento por Dios.

El estudio de los autómatas y de los juegos mecánicos apasionaban a Descartes, él visualizaba la idea de construir hombres mecánicos. Y los animales y las plantas eran para él, formas superiores de máquinas. Consideraba a los hombres como parecidos a las máquinas, y aquello que los distinguía era la facultad de utilizar palabras y signos como fundamento del discurso y de su facultad de razonamiento.

Un materialista francés, Julien Offray de la Mettrie¹⁶, llevó hasta el extremo los pensamientos de Descartes sobre la naturaleza humana y publicó en 1748 un libro titulado *L'homme Machine* (El hombre máquina), en donde sostenía que el hombre era una máquina, que el cuerpo y el alma son ambos dos, el resultado de un proceso mecánico y que todo comportamiento humano está relacionado a las leyes de la materia en movimiento. Los instintos, las acciones y el funcionamiento del espíritu humano estaba comprendido en las leyes deterministas, no dejando ningún lugar a comportamientos voluntarios o a influencias subjetivas de cualquier suerte que ella fuera. Sus opiniones fueron mal vistas por algunos y fué obligado a exiliarse de su ciudad natal: París, y en Holanda fué donde se publicó su libro.

¹⁶ Citado por: Burrell G et Morgan G. en: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres: Heineman Educational Books, 1979

Hay que destacar que La Mettrie fué bien recibido por la corte de Federico el Grande, donde obtuvo un puesto importante. Así vemos que se da un fuerte vínculo entre las teorías mecanicistas del espíritu humano elaboradas por Descartes, La Mettrie y, las prácticas de la armada del rey de Prusia, quién intentaba convertir a sus soldados en verdaderos autómatas que sólo obedecieran ordenes. Un gran hombre como este rey de Prusia, se necesitaba para resolver los problemas que se suscitaron con la aparición de los nuevos sistemas de producción a lo largo del siglo XIX, época en la cual los dirigentes de empresas buscaban con gran pena una forma de organización conveniente para la mecanización del trabajo.

Al mismo tiempo que la nueva tecnología aparecía, también se desarrollaba la mecanización del pensamiento y de las acciones humanas, mecanización que al mismo tiempo reforzaba el desarrollo de la tecnología.

Las organizaciones en donde se utilizaban las máquinas, poco a poco se parecían a las máquinas, que había visualizado Federico el Grande respecto de un brazo "mecanizado", lo cual gradualmente se volvía realidad en las oficinas tanto como en las fábricas.

A lo largo del siglo XIX, se buscaba la mejor forma de hacer el trabajo, que se hiciera eficazmente y no fue sino hasta principios del siglo XX, que se dió la culminación de las ideas y se elaboró el principio de una teoría general de la organización y de la administración. Siendo ésta última de la que hablamos, es decir de administración profesional

El concepto del hombre máquina ha ejercido una gran influencia en las ciencias sociales, sobretodo en la psicología del comportamiento. Enfatizando que los seres humanos son el resultado de las fuerzas del entorno. Así encontramos a psicólogos "behavioristas" como Hume, Locke y Bentham, encontrando su principal representante en B F Skinner con su teoría "estímulo-respuesta", es decir su teoría del reforzamiento

Arthur Koestler¹⁷, quién ha hecho una crítica muy completa de este intento de comprensión del comportamiento humano. Schön¹⁸, ha hecho un excelente análisis de la manera en que la física newtoniana ha hecho su contribución en las teorías psicológicas. También encontramos la contribución de un teórico de lo social: Wilfredo Pareto¹⁹, que nos da una muy buena ilustración de los principios derivados de las ciencias mecánicas para comprender la economía, la política y la sociedad.

En uno de los colaboradores de Frederick W. Taylor²⁰: Henry Gantt, encontramos una visión mecanicista de la vida social llevada hasta el extremo, en su propuesta de una organización llamada *The New Machine*, donde él dice que se debe a una conspiración de los hombres de ciencia, ingenieros, químicos, conquistadores de tierras y de océanos y de los grandes maestros de artes y de recursos, y que por esto el manejo de las industrias estaría bajo su control, a través de una eficiencia mecanicista.

¹⁷ Koestler, A *The Gost in the Machine*, Londres Hutchinson, 1967

¹⁸ Schön, D A. *Invention and the Evolution of Ideas*, Londres: Tavistock, 1963

¹⁹ Pareto, V. *The Mind and the Society*, Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1935

²⁰ Taylor, F. W. , *La direction scientifique des entreprises*, París: Dunod 1965

El mecanicismo en la vida diaria.

Es interesante hacer notar que en nuestra vida diaria, nosotros tratamos a nuestro cuerpo como una máquina. Tratamos de moldear nuestro cuerpo, por ejemplo a través de la gimnasia, con la que preparaban a los campesinos para la guerra en Alemania. Los deportes modernos son de más a más mecanizados, como el football americano que representa una ilustración casi perfecta de los principios de Taylor sobre la administración científica.

Max Weber²¹, la teoría mecanicista, la teoría burocrática.

Aquí trataremos en paralelo estos conceptos relacionados a las organizaciones, enfatizando que para comprender los trabajos de Weber, sociólogo e historiador, el estudio de las organizaciones formales no era un fin en sí mismo. Él más que nada quería comprender el proceso de la organización, que toma diferentes formas según los contextos y las diferentes épocas, como constitutivo de un proceso social más amplio.

Él interpretó a la organización burocrática como la manifestación de un proceso general de racionalización en el seno de una sociedad global, teoría que realza la importancia que toma la relación entre los medios y los fines.

Muchas veces se han mal interpretado los trabajos de Weber con respecto a la organización, en particular su idea de la organización burocrática como "modelo ideal".

Para Max Weber esto de modelo ideal, no era más que un instrumento metodológico, para comprender numerosos aspectos de la sociedad. Él estimaba que para comprender el universo social, era necesario definir conceptos, con los cuales se pudieran confrontar con la realidad empírica. Así todos los modelos ideales que él concibió deberían servir a éste fin.

Defendía el concepto de "modelo ideal" de la organización burocrática, porque de esta manera se permitiría el diseño específico de una organización, esto es apoyándonos en el concepto de máquina, y así poder determinar hasta que punto una sociedad está burocratizada.

Él sabía que éste modelo ideal, o sea la organización burocrática, no se encontraría como tal en la práctica, en su forma más pura, sino que se encontrarían diversos grados de organización en relación a éste modelo ideal, encontrando aquí su contraste al tener un método para mejor comprender el universo social.

Derivado de ésta conceptualización de Weber, han habido diferentes interpretaciones, por ejemplo: la de considerar a éste modelo como el "mejor", es decir la mejor organización. Así que consideraban a Weber como el apóstol de la burocracia, siendo todo lo contrario ya que él era el primer escéptico en cuanto a los méritos de la burocracia y no quería emplear este concepto de ésta manera²².

²¹ Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, París : Plon, 1967, pp. 287

²² Morgan, G., *Organizational choice and the new technology*, Toronto, York University, 1989

Uno de los principales errores de interpretación, fueron los trabajos de Weber publicados en inglés, que se dieron junto con las publicaciones y popularización de las obras de los teóricos de la escuela clásica que sostenían que el concepto de la organización burocrática era el ideal como modelo de organización, aunque Weber no compartía ésta idea, y así muchos teóricos de la organización lo asociaron a la escuela clásica de la organización

Los teóricos de la escuela clásica interpretaron la teoría de la burocracia y su empleo, como el "modelo ideal" de organización, en función de una interpretación propia de la escuela clásica, idea que no compartía Weber. Y esto originó una visión falsa de sus obras. Pero más grave aún es el hecho de que él visualizaba a la organización como "un proceso de dominación".

Weber, con su teoría observó el paralelismo que había entre la mecanización de la organización y la aparición de las formas burocráticas de organización. Él enfatizó que la burocracia hace de la administración una rutina, así como la máquina hace rutinaria la producción.

Stinchcombe, nos dice que la moda de la organización burocrática aparece al mismo tiempo que la industria y la revolución industrial

Hay que remarcar la importancia que tiene el leer a los clásicos como: Adam Smith (1776) y Charles Babbage (1832).

HENRI FAYOL (1841-1925), *Padre de la Administración Moderna*, estableció la universalidad de la teoría administrativa. Ingeniero de la Escuela de Minas de St. Etienne, Francés, nacido en Constantinopla. Su obra: *Administration Industrielle et Générale*, fue publicada en 1916 en el Boletín de la Sociedad de la Industria Minera, y después por la editorial Dunod en 1918²³

1. De la universalidad de la teoría administrativa:

Fayol señala que la administración, es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, desde el hogar, los negocios y/o el gobierno, de cualquier sociedad, y que por lo mismo es "universal".

2. Del proceso administrativo

Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y de autoridad, y que justifica su existencia, a través del logro de objetivos. Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo que el administrador está obligado a prever, organizar, mandar coordinar y controlar.

3. Del perfil de cualidades de los administradores

Fayol dice: A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue, la capacidad técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

²³ Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale*, París, Dunod, 1999. 2a ed, pp. 133 ; y de Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración*, México Mc Graw Hill 1999. pp.418

Cada una de las aptitudes reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos, que se pueden resumir así:

- Cualidades físicas : salud, vigor, habilidad
 - Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidades intelectuales
 - Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
 - Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida
 - Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
 - Experiencia: conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.
 - Definió los Principios de la administración y/o de la teoría administrativa:
1. **Unidad de mando:** un empleado no debe recibir órdenes más que de un solo superior .
 2. **Jerarquía:** la autoridad del superior sobre el subordinado va de arriba hacia abajo en una organización. Esta cadena, que resulta del principio precedente debe servir a la comunicación y a la toma de decisiones.
 3. **Número de empleados bajo el control de una misma persona:** es necesario que el número de individuos que rinden cuenta a una sola y misma persona no sea muy grande porque esto acarrearía problemas de comunicación y de coordinación.
 4. **El consejo de administración y la gerencia:** el primero no debe nunca pasar por la autoridad de los segundos que forman la jerarquía.
 5. **Iniciativa:** motivarla en todos los niveles de la organización
 6. **División del trabajo:** la dirección debe buscar alcanzar un cierto grado de especialización que permita alcanzar los fines de la organización de manera eficiente.
 7. **Autoridad y responsabilidad:** debemos tener en cuenta el derecho de mandar y de exigir obediencia, para alcanzar el equilibrio entre autoridad y responsabilidad
Dar a alguien la responsabilidad de cualquier trabajo y no darle más que la autoridad que el mismo exige, si no, sería desprovisto de sentido.
 8. **Centralización de la autoridad:** siempre es más o menos presente; y debe ser flexible para permitir la utilización óptima de las capacidades del personal.
 9. **Disciplina:** obediencia, esfuerzo, energía, comportamiento y muestras exteriores de respeto se deben acordar, junto con los reglamentos y costumbres y-o hábitos de la organización
 10. **Subordinación del interés particular, al interés general:** gracias a la consistencia, al ejemplo de armonía y a una constante supervisión.
 11. **Equidad:** fundada en la bondad y la justicia, para llevar al personal a cumplir sus funciones, remuneración justa a fin de motivar la buena moral sin caer en un engranaje conducente a una remuneración excesiva.
 12. **Estabilidad del personal:** para facilitar el desarrollo de las capacidades
 13. **Unión de personal:** para facilitar la armonía, fuente de fuerza. Estos principios, que han sido utilizados otras veces por el rey de Prusia, Federico el Grande y otros especialistas, para transformar su armada en una "máquina militar", representa el fundamento de la teoría de administración en la primera mitad del siglo XX, y su empleo se ha esparcido hasta nuestros días.
 14. **Orden, en la organización.** Un lugar para cada cosa y persona, así como cada cosa y persona en su lugar

Poniendo en obra éstos principios, llegamos a un tipo de organización representada por el organigrama, bien conocido por el conjunto de puestos de trabajo bien definidos, jerárquicamente, y organizados según las vías de decisión y de comunicación.

Escuela Clásica

Se llama escuela clásica a todos los que fueron seguidores de Henri Fayol, de los autores más representativos tenemos: Mooney y Reiley²⁴ (1931), Gulick et Urwick²⁵ (1937). Cada uno de ellos nos ilustra como la teoría clásica está relacionada con la teoría de la concepción de las máquinas. Estos tres autores se interesaron por resolver los problemas de la administración práctica y buscaron codificar sus conocimientos relativos a las organizaciones que iban teniendo éxito, para que otros pudieran utilizarlos.

El eje principal de ésta escuela en cuanto su pensamiento era la idea de que la administración era un proceso de planificación, organización, dirección coordinación y control. Sobre este concepto elaboraron los principios esenciales de numerosas técnicas de administración modernas, como la administración por objetivos, la racionalización de las opciones presupuestarias y otros métodos que insistían en la planificación y el control racional.

Mientras que los teóricos de la escuela clásica de administración se interesaban antes que nada en una concepción de la organización en su conjunto, los administradores científicos se preocuparon en la concepción y administración de las tareas individuales de los trabajadores. Es por esto que tantos principios mecanicistas, han tomado un lugar importante en nuestras reflexiones cotidianas. Y vale la pena profundizar nuestro conocimiento en su trabajo. De lo anterior podemos darnos cuenta que los representantes de la escuela clásica han concebido a la organización, como una máquina (como una red de piezas). Es decir que los representantes de la escuela clásica, no tomaron en cuenta a los seres humanos, sino que concibieron a la organización como un sistema racional que debe funcionar de la manera más eficaz posible.

No tuvieron en cuenta la necesidad de la dirección de iniciativa, benevolencia, justicia, solidaridad y otros factores que pueden tener una influencia en la motivación, siempre visualizaron los problemas de la organización, como un problema técnico. Aunque reconocieron siempre la necesidad de armonía entre los factores técnico y humanos. Sobre todo por intermediación de un proceso adecuado de selección y formación, aunque principalmente ellos buscaban adaptar al personal según las necesidades de una organización mecanicista. Y por esto han sido objeto de numerosas críticas.

Obras más cercanas como la de Koontz y O' donnell²⁶ (1955), nos demuestra como sus ideas han podido sobrevivir hasta nuestros días, y han sido reinterpretadas cada vez. Hay que enfatizar los trabajos de Peter Drucker²⁷ (1954), que hablan de la participación, en su administración por objetivos.

²⁴ Mooney, J. C., et A. P. Reiley, *Onward Industry*, Nueva York : Harper & Row, 1931

²⁵ Gulick, L., et Urwick (dir.), *Papers in the Science of Administration*, Nueva York. Insitute of Public Administration, Columbia University, 1937

²⁶ Koontz H., et O' donnell C., *Principles of Management*, Nueva York : Mc Graw Hill, 1955

²⁷ Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Nueva York : Harper & Row, 1954

La Escuela Científica

Su principal representante es Frederick W. Taylor²⁸. Podremos encontrar importantes precisiones sobre el hombre y sus ideas en las biografías que le han consagrado: Copley²⁹ (1923) y Kakar³⁰ (1970). Taylor aparece como un hombre dotado de una visión obsesionada y determinado a hacer triunfar a no importa qué precio. Se ha creado un verdadero folclor acerca de Taylor y del Taylorismo, de tal suerte que se tiende a confundir los hechos y la invención, lo que no hay que olvidar cuando uno lea sus obras.

Como lo señalan Wrege y Perroni³¹ (1974), Taylor parecía tener una imaginación desbordante, inventando historias complicadas que no se parecían a otras historias narradas por otros de las mismas situaciones. A pesar de sus invenciones no podemos negar las consecuencias que se han tenido de las ideas de Taylor y que a nuestros días en nuestra realidad mexicana todavía habría muchas organizaciones, generalmente medianas, pequeñas y micro que necesitarían aplicar éste modelo para poder evolucionar a otros modelos más contemporáneos.

Taylor creó el concepto de *organización científica del trabajo* o de *dirección científica de la industria*. A su muerte en 1915 había adquirido una fama de *enemigo del trabajador* y había sido convocado por la Cámara de representantes del gobierno de los EUA en 1911 para defender su sistema de dirección. Aunque ha sido uno de los teóricos de los más calumniados, Taylor permanece como el que más ha influenciado en las organizaciones.

Los principios de su dirección científica han sido la piedra angular de la organización del trabajo todo a lo largo del siglo XX, y los seguimos hasta ahora en un buen número de casos.

Taylor recomendaba cinco principios elementales que resumimos como sigue:

1. **Toda la responsabilidad de la organización del trabajo correspondía al dirigente, no al trabajador:** los dirigentes deberían asumir toda la reflexión concerniente a la planificación y la concepción del trabajo, no dejando al trabajador más que ejecución de la tarea.
2. **Tener como recurso los métodos científicos:** para así poder determinar el método el más eficaz de efectuar el trabajo, preparando la tarea del obrero dentro de ésta óptica, determinando la manera exacta de cumplirla.
3. **Escoger,** al individuo el mejor calificado para cumplir la tarea concebida.
4. **Formar,** al obrero para trabajar de la manera más eficaz.
5. **Supervisar,** el desempeño del trabajador para asegurarse que utilice los métodos apropiados y que los resultados deseados se alcancen.

En la aplicación de éstos principios Taylor era partidario del estudio de tiempos y movimientos para el análisis y la normalización de la tarea. Su acercamiento científico exigía una observación minuciosa y de la medida precisa de las tareas, comprendiendo las más rutinarias, a fin de encontrar la manera más óptima

²⁸ Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, Nueva York: Harper & Row, 1911

²⁹ Copley, F. B., *Frederick Taylor: Father of Scientific Management*, 2 vol., New York: Harper & Row, 1923

³⁰ Kakar, S., *Frederick Taylor: A study in personality and innovation*, Cambridge, MA: MIT Press 1970

³¹ Wrege, C. D. et Perroni, A. G., "Taylor's pig tale" *Academy of Management Journal*, No 17: págs 6-27, 1974

El impacto de la dirección científica de Taylor en el mundo del trabajo ha sido enorme, con sus recomendaciones se aumentó considerablemente el rendimiento de fábricas y oficinas sustituyendo al obrero no calificado por la mano de obra especializada. Haciendo de los trabajadores verdaderos autómatas.

El matrimonio Gilbreth en su obra *Estudios y Movimientos* (1911), nos dan testimonio de los trabajos pioneros sobre el movimiento humano en la industria. Esto tuvo un impacto muy grande en la ingeniería industrial, la psicología industrial, la ergonomía moderna y los estudios sobre el trabajo. Temas que se encuentran comprendidos en lo que se refiere a la administración industrial.

Los trabajos de los teóricos de la escuela clásica y los de la escuela científica de la organización renuevan una visión mecanicista de las organizaciones, son muy homogéneos en sus principios, pero no concuerdan en relación a los detalles. Por ejemplo: el principio de la unidad de mando de Fayol, se contrapone con el principio de la autoridad funcional de Taylor.

La organización mecanicista en la práctica

El hecho de la producción en serie de Henry Ford, nos da una excelente historia de este sistema de producción en particular. Desde el momento en donde se integraron los principios mecanicistas a la técnica de la cadena de montaje. Ford creó su primera cadena de montaje para producir el Modelo "T", la tasa de rotación de los obreros aumentó en un 380 % por año. Fue que doblando los salarios y acordando sus famosos "cinco dólares por día" que él llegó a estabilizar la situación y persuadir al personal de aceptar la nueva técnica. En los períodos de plenitud en el empleo, cuando el trabajo no faltaba, los obreros boicoteaban el trabajo, como pudimos constatar en el principio de los años 70, que la tasa de rotación fue del 100%. Para la mayoría de la gente la cadena de montaje es aburrida y alienante. Los ciclos de trabajo son cortos, y se exige a los obreros de cumplir una tarea de 7 u 8 operaciones diferentes en 40 o 50 segundos; 7 u 8 horas por día en 50 semanas por año. Se considera que lo más nocivo de la escuela científica de Taylor, es la propuesta de separar la planeación de la concepción del trabajo, de su misma ejecución. Esto ha tenido consecuencias en todos los ámbitos de la organización. Es la separación de la dirección y de la ejecución.

A menudo se considera a Taylor como el villano de la historia, él, que inventó la organización científica del trabajo, pero es importante comprender que él estaba inmerso en una corriente social muy amplia y generadora de la mecanización de la vida en general. Taylor se hizo el intérprete de un aspecto particular de ésta tendencia general a la mecanización de la vida en general, a la especialización y a la burocratización, que Max Weber consideró como una fuerza social muy importante. El taylorismo ha sido impuesto específicamente al mundo obrero, pero nosotros lo ampliamos inclusive a nuestra vida cotidiana.

Es posible que la historia considere a Taylor como un precursor venido muy temprano, porque sus principios son excelentes para organizar la producción con robots y no con seres humanos, como su principal fuerza de trabajo. Porque en breve la organización puede volverse una máquina. (edificios inteligentes, administración inteligente)

Los problemas a los cuales nos debemos enfrentar en las organizaciones mecanicistas en cuanto que las circunstancias cambian, son estudiados en las obras clásicas de los problemas de orden humano que se sobrevivieron en la organización burocrática y que han sido estudiados por Chris Argyris³² (1957) y otros autores estudiosos de la psicología de la organización.

³² Argyris, Chris, *Personality and Organization*, Nueva York : Harper & Row, 1957

2.2

COMO UN ORGANISMO VIVO

Esta metáfora esta basada en la ciencia de la biología, que está dedicada al estudio y explicación del funcionamiento de los seres vivientes, estudiando sus formas y las condiciones de sobre vivencia en las que se encuentran, se hará la analogía correspondiente a los diferentes tipos de organizaciones, sus comportamientos, formas, modos de sobre vivencia, reproducción, desarrollo y/o su desaparición.

La biología clasifica a los organismos vitales, en especies, determina su hábitat, su ascendencia, su evolución y los cambios que la acentúan. Es la mejor descripción de la teoría de la organización que podemos encontrar a partir del año 1950, y comprende la teoría de sistemas, la teoría del comportamiento, junto con el desarrollo organizacional y la teoría de la contingencia. Esto es visualizar a las organizaciones como si ellas fueran organismos vivos. Las concebiremos como sistemas vivientes, que existen dentro de otro sistema más grande del cual ellas dependen para satisfacer diferentes necesidades.

Así mismo percibiremos diferentes tipos de organizaciones que existen en diferentes ambientes. Y vemos que unas se adaptan mejor a determinados ambientes y otras a ambientes específicos. Así partiendo de las organizaciones burocráticas que se adaptan mejor a un ambiente estable, que funcionan muy bien y son las más eficaces, pero que hay otras muy diferentes dentro de un ambiente extremadamente competitivo e inestable, como las organizaciones financieras.

Los problemas suscitados por la organización mecanicista, hicieron que muchos teóricos de las organizaciones se avocaran a ésta nueva forma de visualizarlas. Esto después de la segunda guerra mundial. Tomando la teoría de la organización desde el punto de vista de la biología fue que se distinguió entre células, moléculas, organismos complejos, especies, ecología, y todas las relaciones entre estos mismos conceptos, los cuales son puestos en paralelo en las organizaciones.

Haciendo analogía entre individuos, grupos, organizaciones, poblaciones o especies de organizaciones y su ecología social. Así los teóricos de las organizaciones propusieron numerosas ideas que permitieran comprender el funcionamiento de las organizaciones y los factores que influenciaban en su bienestar.

Básicamente estudiaremos en esta metáfora a las organizaciones como sistemas abiertos, analizaremos el proceso de adaptación de las organizaciones a sus propios ambientes, el ciclo de vida de las mismas, su salud organizacional, su desarrollo, sus diferentes clases, sus interrelaciones y su ecología.

Esta forma de concebir a las organizaciones ha tenido y tiene un gran impacto hasta nuestros días, llamando nuestra atención hacia su sobre vivencia, de su relación con sus ambientes y su efectividad. Así que objetivos, estructuras eficacia y eficiencia pasan ahora junto con sus problemas de sobre vivencia y otras preocupaciones a ser de orden biológico.

El pensamiento biológico ha influenciado las teorías sociales y a aquellas de las organizaciones desde el siglo XIX gracias a los trabajos de Spencer³³ (1873, 1876, 1884), de Durkheim³⁴ (1893, 1894, 1897), y de Radcliffe-Brown³⁵ (1952) Los cuales pertenecen a una escuela del pensamiento social muy fuerte, bajo el nombre de *Estructuro-Funcionalismo* Talcott Parsons³⁶ (1951) los analizó, y les dió gran énfasis en los años 50-60

La visión de las necesidades de los individuos, en las organizaciones, a principios de los años XX, era una visión estrecha, pues se consideraban primero las de la organización, se consideraba que el trabajador, solo se motivaba por remuneraciones económicas, de aquí surge el concepto del "homo economicus". Esto era producido, por una visión mecanicista. En los años 20, los dirigentes de las organizaciones, tratan de liberarse de la concepción mecanicista, que imponía un proceso de control y de dirección del personal para el desempeño del trabajo mecanicista y limitado

Podemos empezar la historia con los trabajos de Hawthorne, investigaciones que se llevaron a cabo de los años 20 al principio de los años 30, estos trabajos estuvieron bajo la dirección de Elton Mayo y sus colaboradores, en la Western Electric Co, Chicago. Al principio, estas investigaciones se hicieron para estudiar las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y aburrimiento de los trabajadores en la productividad en las organizaciones.

A medida que la investigación progresaba, se abandonaron los pensamientos tayloristas, para fijarse en otros factores de la situación, en donde las actitudes y preocupaciones de los trabajadores, así como lo concerniente al ambiente social fuera del trabajo, venían a ser más importantes, porque influían de manera positiva o negativa en la productividad. Estos trabajos son bien conocidos, porque vienen a remarcar la importancia de las necesidades de orden social e informal, es decir relaciones sociales fuera del trabajo lo cual afecta al trabajo formal disminuyendo o aumentando su rendimiento según sea el caso, y dando origen a toda una serie de actividades no previstas por la dirección.

Estos trabajos dieron un fuerte golpe a los teóricos de la escuela clásica, reconociendo que una organización "no formal", basada en relaciones de amistad de pequeños grupos y de interacciones no planificadas, podía existir paralelamente a la organización formal concebida formalmente por la dirección, y que ésta tendría que dar más atención al elemento humano.

Los estudios de Hawthorne, hicieron de la motivación al trabajo un punto crucial y también el de las relaciones entre los individuos y los grupos. Una nueva teoría de la organización comenzó a elaborarse, fundada en la idea de que los individuos y los grupos, funcionaban como los organismos biológicos, los cuales no funcionan bien hasta que sus necesidades son alcanzadas

³³ Spencer H., *The Study of Sociology*, Gran Bretaña Kegan & Tenh 1873

³⁴ Durkheim, É., *De la division du travail*, París : Alcan 1893

³⁵ Radcliffe- Brown, A R., *Structure an function in primitive society*. Londres : Cohen & West, 1952

³⁶ Parsons, T., *The Social Sistem*, Nueva York : Free Press, 1951 ; *The idea of Culture in the social Science*. Cambridge : Cambridge University Press, 1973

A nuestros días esto nos parece una idea normal y todos sabemos que las personas desarrollan mejor su trabajo cuando tienen algo que les motiva, y que el proceso mismo de la motivación descansa en la posibilidad que tienen las personas de realizar cosas y de obtener recompensas que satisfagan sus necesidades personales.

Hasta nuestros días encontramos muchos teóricos de la motivación, pero el pionero fue Abraham Maslow, que presentó al ser humano como un organismo psicológico luchando por satisfacer sus necesidades, con el fin último de alcanzar un desarrollo completo.

Estas necesidades fueron presentadas en forma jerárquica, yendo desde el punto de vista fisiológico hasta el psicológico, pasando por el social. Y tiene implicaciones graves, porque parece indicar que la organización burocrática, buscando motivar al trabajador desde la motivación económica, o simplemente desde el punto de vista de que la única motivación del trabajador es: tener seguridad económica con su trabajo, lo cual limita el desarrollo humano, y lo pone al nivel más bajo de ésta jerarquía de necesidades.

Un buen número de teóricos de la motivación, vieron que era posible propiciar el desarrollo humano en las organizaciones, mediante diferentes propuestas y hacer que las organizaciones alcanzaran sus objetivos. Así que la idea de integrar las necesidades de los individuos y las de las organizaciones se convirtió en una fuerza alentadora.

Psicólogos como Chris Argyris, Frederick Herzberg y Douglas Mc Gregor, y otros, que comenzaron a demostrar como cambiar las estructuras burocráticas, los estilos de dirección y la organización del trabajo de una manera general, a fin de crear tareas enriquecidas y motivantes, que animaran a la gente a desarrollar sus capacidades de auto dirección, autocontrol y de creatividad.

Los teóricos acordaron poner una atención particular a la idea de que los empleados pudieran sentirse más útiles y más importantes si se les daban tareas que ellos juzgaran interesantes, así como autonomía y responsabilidad y que se les reconociera su contribución, lo cual los llevaría a comprometerse con su trabajo.

El enriquecimiento de las tareas combinado con un estilo de dirección más democrático, centrado en el empleado y permitiéndole así mismo su participación, se convirtió en una solución de reemplazo de la orientación más estrecha, autoritaria y deshumanizante, lo cual resultaba de la dirección científica del trabajo y de las teorías de la escuela clásica.

Estas ideas puestas en práctica de muchas maneras, dieron origen a un cuadro excelente de referencia para lo que hoy en día llamamos la administración de recursos humanos. Considerando a los empleados como fuentes de valor que pueden dar contribuciones importantes y variadas a las actividades de la organización y que se les de la oportunidad.

La teoría de Maslow, nos propone una serie de necesidades jerarquizadas, gracias a las cuales se puede motivar a los empleados a superarla escalón por escalón. Esta teoría todavía hasta nuestros días tiene validez, claro con algunas modificaciones de otros autores que podemos tomar en cuenta y que son interesantes para los dirigentes de las organizaciones.

En los años 60-70, los investigadores en la administración de la organización dieron mucha atención a una concepción del trabajo que encontraría el modo de aumentar el rendimiento y la satisfacción del trabajador, de mejorar la calidad de la producción, de reducir el ausentismo y la rotación del personal y en consecuencia mejorar su imagen organizacional.

Hoy en día el tener una doble focalización de la organización, es decir ver desde el aspecto técnico y desde el aspecto humano, nos lleva a una mejor comprensión de la organización, esto es considerarlas como "sistemas socio técnicos".

A este respecto son los investigadores del Instituto de Tavistock de Relaciones Humanas en Inglaterra que han inventado este concepto³⁷, con el fin de remarcar la importancia de la interdependencia entre los aspectos sociales y los aspectos técnicos del trabajo. Según ellos esta forma de visualizar el trabajo, en estos dos aspectos es inseparable el uno del otro.

Ejemplos de cómo aplicar a la organización la teoría de Maslow:

- | | |
|---------------------------|--|
| Autorrealización | *Motivación del compromiso absoluto del empleado
*El trabajo es uno de los principales medios de expresión del trabajador |
| Autoestima | *Creación de empleos que ofrezcan posibilidades de éxito, de Autonomía, de responsabilidad y de autocontrol.
*Trabajo que valore la identidad personal
*Reconocimiento y recompensa cuando el desempeño sea bueno. |
| Pertenencia Social | *Organización del trabajo que permita la interacción entre colegas
*Posibilidades de actividades sociales y deportivas.
*Reuniones y salidas relacionadas con la organización |
| Seguridad | *Programas de gastos médicos y en el caso de retiro
*Seguridad de empleo
*Programa de posibilidad de hacer carrera en la organización |
| Fisiológico | *Contratos de trabajo conforme lo marque la ley.
*Seguridad en el trabajo y ambiente organizacional agradable. |

De la biología se toma el hecho de que los individuos son seres humanos que tienen necesidades complejas, que deben ser satisfechas, para que puedan llevar una vida plena y sana y acogiendo de manera eficaz su trabajo. De aquí que con las teorías organizacionales surgidas en los años 50, se tenga la visión "del hombre complejo"

³⁷ Kast, E., et Rosenzweig, J. E., *Contingency Views of Organization and Management*, Chicago : Science Research Associates, 1973; Katz, D., et Kahn R. L., *The Social Psychology of Organization*, Nueva York : John Wiley, 1978; Emery, F., et Trist, E. L. *The Causal Texture of Organizational Environments*, Human Relations, 1965 ; Kanter, R. M. *The Change Masters*, Nueva York : Simon & Schuster, 1983

Teoría de los Sistemas Abiertos:

Ha sido Ludwig Von Bertalanffy³⁸ (1950, 1968), quien con muchos otros, ha elaborado el concepto de "sistemas abiertos", partiendo de principios biológicos J.G. Miller³⁹ (1977), en su gran obra sobre los "sistemas vivientes", da una completa idea sobre este tema.

K Boulding⁴⁰, en su obra ilustra muy bien la manera en como la teoría de sistemas puede aplicarse a diferentes niveles de sistemas que se adelantan a aquellos organismos biológicos. Casi no importa, qué, puede definirse como un sistema, si se determinan las fronteras, lo cual permite utilizar la teoría de sistemas en psicología, en psicología social y para el estudio de las organizaciones y de las sociedades.

Es un acercamiento ligero que se presta a toda gama de interpretaciones. En cuanto a la teoría de las organizaciones y la aplicación de la teoría de sistemas podemos ver los trabajos de Katz y Kahn (1978), de Kast y Rosenzweig (1973), de Beer (1980), y Emery(1969), presentan una excelente vista de conjunto de los conceptos relativos a los sistemas abiertos

Al principio, las perspectivas que insistían en el equilibrio y la homeostasis, han fuertemente influenciado el desarrollo de sistemas. Más recientemente, se ha dado más atención al análisis de la inestabilidad y/o la teoría de la Contingencia.

Podemos analizar los trabajos de Maruyama⁴¹ y Prigogine⁴², así como las referencias sobre la autopoiesis (sistema que se autogenera el mismo). Estas nuevas ideas han completamente renovado la reflexión sobre los sistemas, y nos ofrecen nuevas posibilidades apasionantes

Los siguientes conceptos, provienen antes que todo del estudio de sistemas biológicos y que son hoy en día usados muy frecuentemente en el análisis de organizaciones vistas como sistemas abiertos.

Sistema abierto

Son los sistemas orgánicos, ya sea al nivel de la célula, del organismo complejo o de una población de organismos, existen dentro de un cuadro de intercambio continuo con el ambiente externo. Este intercambio es crucial para que se conserve la vida y la forma de un sistema, porque la interacción con el entorno es el fundamento de la autoconservación. Decimos entonces a menudo que los organismos vivos son "sistemas abiertos", caracterizados por un ciclo continuo de entrada, de transformación interna, de una salida y de una retroalimentación (que es un elemento de la experiencia influenciando al siguiente elemento).

³⁸ Bertalanffy, L. Von, *The theory of open systems in physics an biology*, Science No 3, pp 23-29, 1950 ; *General system Theory: foundations, development, applications*, Nueva York: Braziller, 1968.

³⁹ Miller, J. G. *Living Systems*, Nueva York : Mc Graw Hill, 1977

⁴⁰ Boulding, K. E. *General System Theory, the Skeleton of Science*, Nueva York, Management Science, 1956

⁴¹ Maruyama, M., "Mindscapes: Management, Business Policy". *Academy of Management Review* No 7, pp 612- 619, 1982

⁴² Prigogine, I., *Time, Structure and Fluctuations* Bélgica, *Science*, No 201, pp : 777- 795, 1978

El concepto de apertura pone de relieve las relaciones clave entre el entorno y el funcionamiento interno del sistema. El ambiente en donde se encuentra el sistema, y el sistema mismo se encuentran en un estado de interacción y de dependencia mutua.

El carácter abierto de los sistemas biológicos y sociales, contrasta con el carácter cerrado de un gran número de sistemas psicológicos y mecánicos, aunque el grado de apertura varía, porque ciertos sistemas abiertos pueden no reaccionar más que a una gama restringida de entrantes que provienen del ambiente externo.

Las torres, los puentes, los juguetes mecánicos, por sí mismos son sistemas cerrados. La máquina que regula su funcionamiento interno, es según las variaciones que provienen del ambiente externo y pueden ser considerados como un sistema parcialmente abierto.

Un organismo vivo, una organización, un grupo social, son sistemas completamente abiertos.

Homeostasis

Este concepto hace referencia a la autorregulación y a la capacidad de conservar una estabilidad. Los organismos biológicos buscan conservar una forma regular y a distinguirse del entorno, manteniendo un intercambio continuo con este mismo entorno. Estas características son obtenidas a través de procesos homeostáticos que regulan y controlan el funcionamiento del sistema basándose en aquello que llamamos retroalimentación negativa, según la cual una desviación de la norma, engendra acciones destinadas a corregirla.

Así mientras la temperatura del cuerpo humano se eleva por encima de un límite dado, ciertas funciones corporales tienden a contrarrestar este aumento, y nos ponemos a transpirar y a respirar fuerte. Los sistemas sociales, tienen necesidad de un proceso de regulación homeostático, a fin de conservar una forma estable.

Entropía / entropía Negativa

La entropía caracteriza los sistemas cerrados, porque tienen la tendencia a degradarse y a agotarse.

Los sistemas abiertos por el contrario, intentan mantenerse, adquiriendo energía para hacer fracasar la tendencia a la entropía. Decimos entonces que son caracterizados por una entropía negativa.

Estructura, Función, Diferenciación e Integración

La relación entre estos conceptos es de una importancia crucial, si queremos comprender a los organismos vivos. Es fácil visualizar a las organizaciones como una estructura compuesta por partes, y de explicar el comportamiento del sistema desde la relación entre las partes, es decir relaciones "causa-efecto" y de "estímulo-respuesta". La comprensión que tenemos de los organismos vivos, nos evita limitarnos a tal visualización reduccionista, insistiendo en el hecho de que la estructura, la función, el comportamiento y los otros factores del sistema están vinculados de una manera muy cerrada.

Aún cuando sea posible estudiar a los organismos teniendo en cuenta su anatomía, hay que ir más lejos si queremos comprender estos sistemas. La vida de la célula la más simple depende de una red muy compleja de relaciones, entre la estructura celular, el metabolismo, el intercambio de gas, la adquisición de elementos nutritivos y muchas otras funciones. La célula en tanto que sistema, es caracterizada por una interdependencia funcional, que no podemos reducir a una simple estructura. De hecho, la estructura, en cualquier momento que sea, depende de la existencia de sus funciones siendo a veces solo su manifestación.

Es lo mismo para los organismos los más complejos, cuyo reflejo incrementa la diferenciación y una especialización de funciones, por ejemplo en la existencia de órganos especializados con funciones específicas, y que en consecuencia necesitan de sistemas de integración más complejos, porque el sistema en su conjunto es el todo, el funcionamiento del cerebro es un ejemplo. Hay relaciones similares entre la estructura, las funciones, la diferenciación e integración en los sistemas sociales, es decir en las organizaciones. En analogía con los organismos vivos.

Cambios Necesarios

Este punto está relacionado a los conceptos de diferenciación y de integración. Esta ley estipula que los mecanismos de regulación interna de un sistema deben ser también tan variados como el entorno al que pertenece, porque no es más que integrando los cambios necesarios a los controles internos que un sistema puede enfrentar los cambios y los retos del entorno en el cual se encuentra. Un sistema que se aísla de los cambios del entorno en el que se encuentra, tiende a atrofiarse, pierde su complejidad y ve desaparecer sus características distintivas. Así los cambios necesarios constituyen una característica importante de todos los organismos vivos.

Equifinalidad

Este principio parte de la idea de que un sistema abierto, tiene un gran número de posibilidades de alcanzar un estado final dado. Esto contrasta con los sistemas cerrados, en los cuales las relaciones son estructuralmente fijadas, de manera de producir modelos específicos de causalidad. Los organismos vivos, tienen modelos de organización flexibles, que permiten alcanzar resultados específicos, aún partiendo de principios diferentes, con recursos diferentes utilizados de manera diferente. La estructura de un sistema en un momento dado, no es más que un aspecto, es una manifestación de un proceso funcional más complejo, que no determina solamente este proceso, sino que hay otros factores que contribuyen al mismo proceso.

Evolución del sistema

La posibilidad que tiene un sistema de evolucionar, depende de su capacidad de pasar a formas de diferenciación y de integración más complejas y a cambios más grandes, facilitando su capacidad de enfrentar los retos y las oportunidades del entorno.

Esto significa un proceso cíclico de cambio, de selección y de retención de características escogidas.

El conjunto de las anteriores ideas nos han conducido a teorías de la organización y de su administración, que nos permiten liberarnos del pensamiento burocrático y de organizarnos según maneras que nos permitan satisfacer las exigencias del entorno. Hoy estas ideas son generalmente reunidas en lo que llamamos la "Teoría de la Contingencia" y utilizada en el desarrollo organizacional.

Teoría de la Contingencia (Como adaptar la organización al entorno)

Las organizaciones son sistemas abiertos que tienen necesidad de ser cuidadosamente administradas, si queremos responder a las necesidades internas, equilibrarlas y adaptarlas al entorno y a sus modificaciones. No existe más que una sola "mejor manera" de organizar el trabajo.

Todo depende del tipo de tarea o del tipo del entorno en donde tenemos el negocio. Los dirigentes deben asegurarse antes que todo de llegar a buenos ajustes. Puede ser necesario tener recursos o diversos métodos de administración, si queremos efectuar tareas diferentes en el seno de una sola organización, y hay que aclarar la taxonomía de las organizaciones y sus diferentes entornos.

Estas han sido las ideas dominantes de la Teoría de la Contingencia, propuesta que ha venido siendo dominante en los estudios organizacionales. Y es en los años 50 que destacan dos pioneros de esta teoría, son dos investigadores británicos: Tom Burns y G.M. Stalker⁴³.

Ellos, se basaron en un gran número de empresas industriales diferentes, por ejemplo: en la industria de las fibras sintéticas, en la de ingeniería, y la electrónica, demostraron que cuando un cambio se manifiesta en el entorno (como en el caso de la técnica y de las condiciones del mercado), esto representa un reto y hay que tener preparadas a las organizaciones para que sean flexibles y abiertas, para así poder superar los retos del entorno. El cuadro que presentamos mas adelante resume los aspectos los más característicos del estudio de Burns y Stalker

Vemos el caso de la empresa departamental que ellos han estudiado que se encuentra en un entorno relativamente estable, y usa técnicas de rutina, bien comprendidas por todos. Esta organizada esencialmente de manera mecanicista. La empresa tiene su "Biblia de la empresa", en donde todos los responsables de las divisiones, de servicios de oficina tienen un ejemplar, indicando las medidas a utilizar en cualquier situación dada.

Los miembros de la organización sabían muy bien que se esperaba de ellos y asumían sus responsabilidades de una manera estrecha, aunque eficiente, lo que les permitía competir en el mercado. El éxito de la empresa era relativo al responder a demandas diversas, interviniendo cada vez que surgía un problema como si fuera una desviación a la norma y haciendo lo posible por estabilizar su ambiente interno. Por ejemplo, se podría limitar al departamento comercial en ventas, para así poder mantener un flujo de producción regular y sin problemas.

Otras organizaciones que tiene un éxito constante, y que deben de funcionar en entornos muy inciertos, muy inestables, sus dirigentes tienen la tendencia a abandonar la propuesta mecanicista, porque la propuesta de flexibilidad los lleva a ser como las organizaciones orgánicas

Las organizaciones orgánicas, son el resultado de más de 25 años de las investigaciones de Burns y Stalker, esto nos lleva al estudio de la organización "matricial" o de "proyectos", que ha recurrido a la formación de equipos *ad hoc*, para ocuparse de problemas y de proyectos que no cesan de fluir y que se acompañan de cambios en las políticas de las organizaciones y en las características del entorno.

⁴³ Burns, T. et Stalker G. M. *The Management of Innovation*, Londres : Tavistock, 1961

En el cuadro siguiente de Burns y Stalker mostramos modelos de organización y de dirección en cuatro organizaciones que tienen éxito y que hacen frente a diferentes grados de cambio de su entorno:

Factores	Organizaciones			
	Departamental	Computadoras	Radio/Televisión	Electrónica
Naturaleza del Ambiente	Estable relativo. condiciones de la técnica y del mercado conocidas.	Tasas de cambio moderadas. mercado en expansión	Alto grado de cambio, técnica dinámica. novedades previsibles en el mercado.	Gran incertidumbre, progresos técnicos rápidos, posibilidades ilimitadas del mercado.
Naturaleza de la tarea por cumplir	Producción eficiente de un producto normalizado	Producción eficiente sobre las bases de necesidades clientes	Satisfacción de productos nuevos	Innovación técnica rápida y exploración de mercados
Organización del Trabajo	Tareas bien definidas y jerarquizadas	Estructura rígida modificada según contingencias	Centralización en las decisiones	Tareas definidas según interacciones.
Naturaleza de la Autoridad	Formal, la experiencia cuenta	No bien definida. sólo en caso de comités, etc.	La autoridad pertenece a individuos capaces.	No formal, en cambio constante según las circunstancias.
Sistema de Comunicación	Vertical formal	Según el organigrama, con un sistema regular de comités y reuniones. Aunque los empleados pueden consultar a la alta dirección.	Reuniones frecuentes con un sistema de asesoría permanente de todos los servicios, a todos los niveles.	Completamente libre y no formal, el proceso de comunicación es continuo y central a la organización.
Naturaleza del Compromiso del Empleado	Compromiso con relación a la responsabilidad, su propio empleo. la lealtad y la obediencia son importantes.	Compromiso contrario su propio trabajo. pero reconocimiento de la necesidad de flexibilidad frente a las contingencias provenientes de la situación global.	Compromiso en relación con su puesto funcional, asociado a las demandas de colaboración y a una interpretación flexible de la función.	Compromiso total, con relación a las tareas centrales de la industria en su conjunto. Y capacidad de lidiar con una gran tensión e incertidumbre.
	Mecanicista ←	←—————→		→ Orgánica

Como ejemplo de lo anterior podemos pensar en las organizaciones electrónicas, en donde su necesidad de innovar es una de sus condiciones de sobrevivencia. Aquí encontramos que hay tareas que se definen por ellas mismas, porque las personas son escogidas por la organización, en función de sus competencias en general y por su "saber hacer". Esto les permite encontrar su lugar en las organizaciones y definir su propia contribución, siendo que la propia organización les anima a ser.

De los trabajos de Burns y Stalker, es fácil definir a la organización global, en función de su misión y de sus tareas, asegurándose de la colaboración e integración de aquellos que componen la organización. Entonces estos investigadores han visualizado una forma de organización que se parece más a la amiba que a la máquina. Ellos han propuesto la idea de "un continuo" de formas de organización, yendo desde la mecanicista, hasta la orgánica. Agregando que las formas más flexibles son necesarias para enfrentar los cambios del entorno.

De los años 50 en adelante, ha habido otros investigadores, que han apoyado con sus investigaciones los trabajos de Burns y Stalker, por ejemplo: **Joan Woodward**⁴⁴, estudiando las organizaciones inglesas, buscando a aquellas que tenían éxito y el tipo de tecnología que ellas utilizaban. Ella demostró que los principios de la escuela clásica, no eran los que siempre había que seguir, porque técnicas diferentes imponen exigencias diferentes a los individuos en las organizaciones, exigencias que hay que satisfacer apropiadamente. El hecho que ella presentó, nos muestra que la organización burocrática y mecanicista, puede convenir a organizaciones que utilizan la producción en serie. Los resultados de Woodward indicaron, que para una técnica dada hay una gran gama de recursos para una gran gama de diferentes organizaciones. Estimando que para progresar la organización tiene que armonizar su estructura y sus técnicas, y esto sólo es necesario mediante el camino estratégico. Esto es que el éxito de una organización depende de cómo su dirección adapta su organización con el ambiente en donde se encuentra.

Vemos que la teoría de la contingencia tiene una relevancia innegable, es por eso que también debemos hablar de los trabajos de dos investigadores de Harvard, sobre esta misma teoría, ellos son: **Paul Lawrence y Jay Lorsch**⁴⁵, ellos se basaron en dos ideas: la primera, dice que existen diferentes tipos de organizaciones que construyen diferentes caminos y necesitan diferentes condiciones de técnicas; la segunda, que las organizaciones que funcionan en un entorno de incertidumbre e inestable deben de llegar a un más alto grado de diferenciación interno, por ejemplo en sus servicios, que no es el caso de un entorno menos complejo y más estable.

Estos dos autores han estudiado las organizaciones más representativas y otras que no lo eran tanto, en tres sectores industriales, en donde se encontraba una tasa de crecimiento elevada, moderada y débil y de cambios en el mercado y de las técnicas utilizadas. Se escogió a la industria del plástico como ejemplo de entorno inestable y la de fabricación de contenedores normalizados como ejemplo contrario, y la industria alimentaria en medio de estas dos.

Los resultados obtenidos por Lawrence y Lorsch, apoyaron sus hipótesis mostrando que las firmas que tenían éxito en cada diferente ambiente alcanzaban un nivel de satisfacción al alcanzar la diferenciación y la integración. Y que el grado de diferenciación entre los servicios tendía a ser más importante en el campo de los plásticos que lo que sería en la industria alimentaria que sería más marcada en su momento a diferencia de la de los contenedores.

⁴⁴Woodward, J. *Industrial Organization Theory and Practice*, Londres: Oxford University Press. 1965

⁴⁵Lawrence, P. R. et Lorsch, *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967a; *Adapter les structures de l'entreprise. Integration ou differentiation*, París: Edition D'organization, 1973

La teoría de Lawrence y Lorsch ha afinado la teoría de la contingencia, demostrando que los diferentes tipos de organizaciones pueden variar de una sub-unidad (subsistema) a la otra, teniendo en cuenta las características propias a cada subambiente (subsistema)

La función de producción, enfrenta un entorno caracterizado por objetivos más definidos y de horizontes a más corto plazo, y pueden adoptar modos de interacción interpersonales más formales y más burocráticos que los servicios comerciales. Las funciones de investigación y desarrollo y sobretodo, aquellos que se refieren a la investigación fundamental, tienen objetivos más ambiguos y a más largo plazo y optan por modos de interacción poco formales

Según el tipo de industria y sus diferentes tipos de ambientes, se requieren diferentes estilos de dirección y organización, y así alcanzar su diferenciación e integración propios relacionándose entre ellos y sus diferentes funciones en la organización.

Estas investigaciones nos han proporcionado importantes indicaciones acerca de los modos de integración. Por ejemplo, en un entorno relativamente estable, los modos convencionales de integración burocrática, como la jerarquía, las reglas y otros factores, parecen funcionar muy bien. Por el contrario en un entorno inestable, hay que manejar otros medios como el uso de equipos multidisciplinarios dedicados a proyectos particulares y de opción personal relacionados al arte de la coordinación y de la resolución de conflictos

El éxito de aquellos que tienen estos recursos como medio de integración dependen en parte de su capacidad de ocupar una posición de intermediarios entre los elementos que coordinan, también dependen del poder, del estatus y de la competencia entre los individuos como causa y no de la existencia de una estructura de recompensa que facilite la integración.

Lawrence y Lorsch, dejaron claro que pueden existir unas organizaciones más orgánicas que otras, y así mismo pueden tener más necesidad que otras de ser creativas, innovadoras, abiertas, flexibles, considerando que hay excepciones a la regla.

También popularizaron la idea de que en entornos diferentes, ciertos tipos de organizaciones sobreviven mejor que otras, y que las relaciones entre las organizaciones y sus entornos, resultan una opción de hechos decididos por seres humanos, y que pueden ser mal adaptados a las circunstancias. Esto es que el entorno define su ambiente interno

Lo anterior nos motiva a estudiar más la existencia de diferentes tipos de organizaciones y buscar la concepción de una organización sana, y esta inquietud es una preocupación importante en las investigaciones de hoy en día

De la taxonomía de las organizaciones: Durante los años 70, una centena de proyectos de investigación, han tenido por objetivo precisar las características de las organizaciones, y el éxito que han tenido en la realización de las diversas tareas y sus relaciones con el entorno

Estos estudios han enriquecido los conocimientos en relación con el *continuo mecanicista-orgánico* de Burns y Stalker. Podemos ver el trabajo de Henry Mintzberg⁴⁶ de la Universidad de McGill, que ha configurado cinco tipos de organizaciones a saber:

1. La burocrática-mecanicista
2. La organizada en divisiones
3. La burocrática-profesional
4. La de estructura simple
5. La adhocracia

El punto fuerte del trabajo de Mintzberg, fué realizado por sus colegas Danny Miller y Peter Friesen⁴⁷ y es el de mostrar que una organización eficaz depende de la elaboración de un conjunto coherente de relaciones entre el diseño de la estructura, la edad, el tamaño, y la tecnología de las organizaciones que las caracterizan, así como las condiciones prevalecientes de su sector.

Los estudiosos de la Universidad de McGill confirmaron que la *organización burocrática-mecanicista* y las de *estructura jerarquizada en funciones (divisiones)*, no son eficaces, excepto las que tienen una tarea simple y están en un entorno estable. Ya que tienen una fuerte tendencia al control centralizado, y se encuentran en un ambiente cambiante. Aunque estas organizaciones den prioridad a la eficacia y al rendimiento, son menos aptas cuando tienen que dar prioridad al mercado y al entorno.

La burocracia profesional modifica los principios de la dirección centralizada y da más autonomía al personal, se muestra apropiada cuando las condiciones del entorno son estables y las tareas relativamente complejas. Es la estructura que conviene a las universidades, a los hospitales o a otras organizaciones de este tipo, donde las personas que tienen las competencias clave tienen necesidad de más autonomía y libertad de decisión, para efectuar convenientemente su trabajo.

La estructura de la *organización burocrática profesional* tiende a ser más horizontal, las jerarquías verticales son remplazadas por un sistema de autoridad descentralizado. Se asegura la normalización y la integración gracias a la formación profesional y a la aceptación de normas de funcionamiento esenciales más que el ejercicio de una autoridad más directa.

La estructura simple y la adhocracia, se muestran como las más eficaces cuando el entorno es inestable. La primera implica generalmente un director general, a menudo el dueño-fundador de la organización o un emprendedor, que pueden tener bajo sus ordenes un grupo de consejeros y al personal esencial para hacer el trabajo. La organización es no formal, muy flexible y llevada de una forma muy centralizada por el director general que dirige hacia una forma ideal para proceder a los cambios rápidos del entorno. Es el tipo de organización que funciona la mejor, cuando es crucial de tomar decisiones rápidas y cuando las tareas no son muy complejas. Es representativa de organizaciones nuevas e innovadoras.

⁴⁶ Mintzberg, H. *The Structuring of Organization*, Engelwood Cliffs, NJ. Prentice Hall 1979

⁴⁷ Miller D et Friesen P. H. *Organizations: A Quantum View*, Engelwood Cliffs, NJ : Prentice Hall 1984

El término adhocracia fue inventado por Warren Bennis⁴⁸, para designar a las organizaciones que son consideradas como temporales, se acerca a la forma orgánica descrita por Burns Y Stalker. Conviene perfectamente a las organizaciones de tareas complejas y con incertidumbre que se encuentran en entornos inestables. La adhocracia pone a funcionar a equipos cargados de proyectos que al terminar una tarea, desaparecen, ejemplos los podemos encontrar en las organizaciones aeroespaciales y en las electrónicas y en toda clase de firmas que trabajan por proyectos, como las oficinas de consultoría o las agencias de publicidad o la industria cinematográfica

Puede ser que un tipo de organización surja dentro de una organización y se forme un equipo que tenga que cumplir con una tarea o proyecto preciso o de contribuir a la planeación estratégica o al funcionamiento de una organización en su conjunto. Buscando siempre recursos para los trabajos de investigación y de desarrollo.

Un gran número de organizaciones de adhocracia, utilizan lo que conocemos con el nombre de "organización matricial", en donde las variantes son numerosas. Podríamos encontrarla en una organización de burocracia modificada, con tendencia a ser abiertas, es decir orgánicas. Las organizaciones matriciales, son organizaciones que nos quieren mostrar la manera sistemática de combinar una cierta estructura funcional o sectorial, que podemos encontrar en una burocracia con una combinación de equipos cargados de proyectos. Los elementos funcionales equivalen a las columnas de una matriz, en tanto que los equipos se encuentran en las líneas

La forma matricial plenamente desarrollada nos muestra a los equipos que dan prioridad a un negocio, a un programa, a un producto, o a un proyecto. Los especialistas de diversas funciones se complementan para el cumplimiento de la tarea del equipo. Y bajo esta forma es parecida a la adhocracia, permitiendo a los miembros del equipo unirse y atacar el problema común.

La organización matricial, normalmente, aumenta la adaptabilidad de las organizaciones en sus relaciones con el entorno, mejora la coordinación entre especialistas funcionales y permite una utilización inteligente de los recursos humanos. Este modo de organizar permite la cooperación de niveles inferiores con niveles de la alta dirección en una jerarquía dada. La fusión de la experiencia funcional y la orientación hacia el producto ayuda igualmente a crear una competencia sana entre los diversos departamentos de la organización y poder aprovechar mejor los recursos internos, siempre conservando la atención en el producto y el entorno externo.

Sin embargo, pueden surgir problemas, aquellos que resulten entre la lealtad y las responsabilidades en relación con las funciones y/o a los equipos. El conflicto se acentúa cuando el equipo encargado de los proyectos es formado en una organización fuertemente burocrática. Los miembros del equipo son percibidos como representantes de su servicio funcional y se consideran responsables ante sus jefes, de donde su puesto puede depender. Y esto les hace difícil el pertenecer a un equipo y de llevar a cabo una tarea o proyecto

Para solucionar el conflicto anterior en la organización matricial, la organización tiene que enfatizar, la solidaridad del equipo y reafirmarlo con compensaciones apropiadas. Esto dará como resultado una organización matricial desarrollada

⁴⁸ Bennis Warren, G., *Changing Organization*, Nueva York: McGraw Hill, 1966

Las organizaciones tienen que tener características bien definidas, porque no se puede dar el caso de que no los tengan, como en la naturaleza, porque tendríamos organizaciones híbridas.

Una prueba de lo anterior es el trabajo de **Thomas Peters y Robert Waterman**⁴⁹ (1982), "Le prix de l'excellence", que describe en detalle las características de las empresas norteamericanas, que ellos estiman sobresalientes. La mayoría de estas empresas son innovadoras, orientadas hacia el mercado y que funcionan en un ambiente dinámico. Así nos encontramos con características comunes de todas estas empresas, asociadas al concepto de "adhocracia-orgánica". La única excepción es la empresa de McDonald's, que tiene un estilo de organización totalmente mecanicista. Las características de la excelencia marcadas por Peters y Waterman, permiten afinar las ideas de una organización adhocrática-orgánica y dan un peso muy particular a los primeros teóricos de la contingencia.

Rosabeth Moss Kanter⁵⁰, de Yale en su obra "The Change Masters", precisa igualmente las características de las sociedades las más prósperas y que actúan en un ambiente cambiante y nos dan una contribución importante al concepto de adhocracia y a la propuesta orgánica de la dirección. En su estudio de organizaciones que habían alcanzado "la excelencia", es decir en el campo de la tecnología de punta, bienes y servicios de consumo, recursos, administración de proyectos y una relevancia en su sector, encontraron ocho características, tomadas del libro de Peters y Waterman, que son las siguientes:

1. Tendencia a la acción:

- Equipos de proyectos flexibles, temporales, compuestos en general por pocos individuos y enfocado a la solución de problemas y de la acción.
- Importancia acordada a las comunicaciones, compromisos serios en relación con el aprendizaje y la experimentación.
- Aceptación de colocar los recursos ahí donde se necesiten, sobretodo en el caso de problemas complejos, con el fin de animar la flexibilidad y la acción.

2. Relación estrecha con el cliente:

- Principio fundamental impuesto por el mercado, lugar importante al servicio, la confianza y la calidad, basado en lo importante que es el nicho, considerando la capacidad de ofrecer un servicio o un producto "a la medida" al cliente.

3. Autonomía y espíritu innovador:

- Principio que tiene por delante a la innovación, la descentralización, la delegación de poder y la acción al nivel en donde se necesite, y el poseer una actitud lo suficientemente tolerante ante el fracaso.

4. Rendimiento gracias a la motivación del personal:

- Principio que considera a los empleados como seres humanos, más que un recurso importante, y que es necesario darles confianza, respetarlos, animarlos para hacerlos ganadores
- Los servicios de la organización deben ser de pequeño tamaño, para preservar y desarrollar una perspectiva centrada en los individuos.

⁴⁹Peters, T. J., et Waterman, R. H. *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982

⁵⁰ Kanter, R. M., *The change masters*, Nueva York : Simon & Schuster, 1983

5. Acción colectiva inspirada en valores clave:

- La organización es guiada por un sentido muy claro de valores, de la misión, de la identidad común, y debe de contar con una dirección inspiradora más que una dirección burocrática y controladora.

6. Preocupación de mantenerse en lo que hacen mejor:

- Principio basado en las fortalezas y en el conocimiento de su propio nicho.

7. Estructura simple, sólo con el personal necesario:

- Evitar la burocracia, animar el compromiso en relación con los servicios y los proyectos, en lugar de tener la doble cadena de responsabilidad, que encontramos en la organización matricial. Es decir el buscar el tener organizaciones de pequeño tamaño o sencillas

8. Líneas de conducta flexibles y estrictas:

- Principio que concilia la necesidad del control global y el compromiso contra la autonomía y el espíritu emprendedor.

Las obras de Peters y Waterman y de Kanter, enmarcan el retrato de una organización próspera. Y aunque ellos no se ponen de acuerdo como teóricos de la organización, llegan a la misma conclusión: de que las organizaciones tienen que armonizar con su entorno y que en la práctica puede haber muchas clases de organizaciones. Su trabajo es importante en cuanto a la teoría de la contingencia.

De la Salud y Desarrollo de la Organización, en la práctica, ¿ cómo lograr la armonía entre la organización y su entorno? : asegurándonos que el ambiente organizacional interno sea equilibrado y apropiado. Estas y otras preguntas llaman la atención de los investigadores en el campo del "desarrollo organizacional", los cuales tomando en cuenta la propuesta sistémica, elaboran modelos de diagnóstico y normas para determinar los problemas de la organización y prescribir una solución. Ellos se comportan como los médicos de la organización. Tomando en cuenta las ideas anteriores de los teóricos de la contingencia, para elaborar los diagnósticos y sus prescripciones. Nos plantearemos una serie de preguntas en cuanto a las relaciones que existen entre la organización y su entorno:

1. ¿Cuál es la naturaleza del entorno de la organización?

¿Es simple y estable o complejo e inestable? ; ¿Percibimos fácilmente, las relaciones entre los diferentes componentes del entorno? ; ¿Qué cambios económicos podemos observar, o en la tecnología, o en el mercado, o en el ambiente laboral, o en el ambiente sociopolítico? ; ¿Hay la posibilidad de vislumbrar un desarrollo cualquiera que pueda transformar el entorno entero? ; ¿Existe la posibilidad de un desarrollo con nuevas posibilidades para la organización, o una organización de la competencia que amenace la viabilidad?

2. ¿A qué tipo de estrategia podemos acudir?

¿Tiene la organización alguna estrategia particular, o es una empresa reactiva? ; ¿Defiende la organización un nicho en particular, que ella creó en el entorno? ; ¿tiene la organización un análisis sistemático del entorno que le permita descubrir sus fortalezas y sus debilidades? ; ¿Adopta la organización una actitud innovadora y proactiva? ; ¿Tiene la organización una búsqueda constante de nuevas posibilidades y evalúa sus actividades? ; ¿Ha escogido la organización, independiente del entorno una actitud de sana competencia y colaboración?

3. ¿A que tipo de tecnología tiene acceso?

¿Utiliza un proceso de producción en serie o rutinizado? ; ¿Tienen libertad de autonomía en su trabajo los obreros, de acuerdo a su responsabilidad? ; ¿Sus técnicas vuelven rígidas el funcionamiento de la organización o contribuyen a la flexibilidad y apertura? ; ¿Ante que tipo de tecnología se tiene que enfrentar la organización? ; ¿Puede ella reemplazar la rigidez por la flexibilidad?.

4. ¿Qué tipo de cultura tiene el personal que la organización contrata?

¿Cuál es la orientación de las personas que trabajan en la organización? ; ¿Tienen una visión estrecha (ej : "yo estoy aquí por el salario") ? ; o bien buscan el desafío y el compromiso
¿Cuáles son los verdaderos valores y las creencias que están en el corazón de la organización y de su sub-cultura?

5. ¿Cómo está estructurada la organización y cuál es la filosofía de administración que prevalece?

¿Es una organización burocrática u orgánica? ; ¿Los principios de la dirección son autoritarios, poniendo énfasis en la responsabilidad y el control estricto, o bien es más democrático, animando la iniciativa y el espíritu emprendedor en toda la organización? ; ¿Tiene la organización métodos seguros para alcanzar la salud de la organización eliminando el grado de riesgo a no lograrlo?

Podemos servirnos de este conjunto de cuestionamientos para determinar las características más determinantes de la organización y definir su compatibilidad entre sus diversos elementos Partiendo de la idea de que la organización es un sistema (el todo) y subsistemas (sus partes), que están relacionados entre ellos, es decir: subsistemas estratégicos, subsistemas humano-culturales, técnicos, estructurales y administrativos, que tienen que tener una coherencia y ser adaptados a las condiciones del entorno.

Mediante una gráfica podemos definir la existencia de una congruencia o no de la organización y su entorno, tomando en cuenta los conceptos anteriores.

PERFIL DE CARACTERÍSTICAS DE CUATRO ORGANIZACIONES

Entorno	Estable y Seguro	A	D	C	B	Inestable e Imprevisible
Estrategia de Administración	Determinación reactiva de metas operatorias	A	D	C	B	Creatividad proactiva, con sistema de aprendizaje
Técnica	Roles de rutina, poca autonomía	A	b	C	B	Roles complejos, mucha autonomía
Humano Cultural	Orientación contraria al trabajo: económica, instrumental	A	b	C	B	Orientación de acuerdo al trabajo, autorrealización, como objetivo central de la vida
Estructural	Mecanicista burocrática	A	D	C	B	Orgánica
Dirección	Autoritaria, teoría X	A	D	C	B	Democrática, teoría Y

Subsistemas Organizacionales

Las líneas A, B, y C, ilustran las relaciones de congruencia y la línea D, relaciones de no-congruencia con el entorno externo e interno. Fuente Burell y Morgan⁵¹ (1979)

⁵¹Burell, G et Morgan G., *Social Paradigms and Organizational Analysis*, Londres: Heineman Educational Books, 1979

Así vemos como la teoría de la contingencia y la comprensión de las necesidades de la organización pueden fundamentar un análisis detallado de la organización. Y así poder encontrar las soluciones posibles al momento oportuno

En el campo del Desarrollo Organizacional, el éxito en los cambios aportados a una organización, no es posible más que si llegamos a armonizar las diferentes dimensiones puestas en juego, de tal suerte que la organización pueda hacer frente a los diferentes desafíos del entorno y aprovechar sus posibilidades.

Percibimos que en la naturaleza los organismos vivos están dotados, en su evolución, de un sistema armonioso de relaciones internas y externas; pero en las organizaciones sociales el grado de armonía interna y de adaptación al entorno, es el producto de decisiones humanas, de la acción o la inacción, de tal suerte que muy a menudo reina la incoherencia y el conflicto. He aquí porque los médicos de la organización son a menudo los más ocupados

DARWINISMO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Hasta aquí, en la utilización de la metáfora de las organizaciones vistas como organismos vivos, hemos considerado a la organización como unidad principal de análisis. Hemos considerado también sus diferentes necesidades y como las organizaciones pueden constituir modelos de relaciones que les permitan adaptarse al entorno

Sobrevivir, nos ha parecido una cuestión de adaptación, y que la teoría de la contingencia parece ser un medio de descubrir los modelos de adaptación de éxito y / o mostrarnos como se pueden alcanzar.

Tan popular como este acercamiento haya podido ser, ha suscitado en los últimos años numerosas críticas por parte de los teóricos de la organización y de investigadores, que tienen una visión de la organización fundada sobre la idea de la "selección natural" de Darwin.

Según ellos el concepto de adaptación de las organizaciones con respecto a su entorno, presta mucha flexibilidad y poder a las organizaciones y poco al entorno, considerado como una fuerza contribuyente a la sobrevivencia de la organización o en contrario de su desaparición

Estos investigadores estiman que se debe de rectificar este desequilibrio, concentrándonos en la manera en que el entorno escoge a las organizaciones, para que formen parte de la población de organizaciones, desde una visión ecológica más amplia.

En ésta óptica de la "ecología de poblaciones", encontramos la teoría darwiniana de la evolución como centro mismo para el análisis de las organizaciones. Esto es el considerar a las organizaciones como los organismos vivos en la naturaleza, ellos no pueden sobrevivir si no se procuran una cierta cantidad de recursos los cuales ellos necesitan para existir

Para existir, ellos deben enfrentar a la competencia de los otros organismos como ellos, y como siempre hay escasez de recursos, sólo los más aptos sobreviven. La naturaleza, el número y la repartición de organizaciones dependen en todo momento de la disponibilidad de recursos y de la competencia en el interior de una misma especie de organización y entre las diferentes especies de organizaciones

Así en el entorno se comprueba el factor crítico de la determinación de las organizaciones que van a tener éxito, y el de aquellas que van a fracasar. La selección de los competidores los más fuertes se efectúa a través de la eliminación de los más débiles.

Como lo demuestra Darwin en sus estudios, es a través de la selección que se da la evolución y depende de las características individuales. Y sin variación, no hay selección, por lo tanto debe de existir un modelo cíclico de variaciones, para que haya selección, retención y la modificación de características de la especie. Las variaciones de una especie, son el resultado del crecimiento y de variaciones aleatorias de sus características. Ciertas de estas variaciones pueden traducirse como una ventaja de competencias en el proceso de sobrevivencia.

Las variedades más aptas que las otras tienen más posibilidades de ser seleccionadas. En todo caso ellas representan el fundamento de un nuevo estadio de reproducción, y hay fuertes esperanzas de que las nuevas características sean conservadas, porque representan un nivel más evolucionado de la especie. Ellas serán a su turno inmersas en modificaciones aleatorias, lo cual creará la variedad que permitirá al proceso continuar. Así que las nuevas especies provienen de aquéllas que les han precedido.

Puede ser que debido a las modificaciones individuales de los miembros de una especie de organización en la que se opere la evolución, será más importante para los ecologistas de las organizaciones el poner énfasis en el estudio de la dinámica de evolución de las poblaciones de organizaciones. A fin de cuentas cuando el entorno cambia o cuando una especie nueva se apodera de recursos que pertenecían a otra, el cambio se refleja en la estructura de la población organizacional.

Como los puntos débiles y los fuertes de un individuo que constituyen una especie, son de manera general, los mismos de toda la especie entera, que va a tender a sobrevivir o a desaparecer. Aunque algunos miembros sean más aptos que otros, y haya algunos que lo sean menos, componen juntos la misma especie, emergiendo juntos, aptos y menos aptos para finalmente compartir la misma suerte de los suyos. Las anteriores ideas, nos permiten nuevas líneas de investigación. En cuanto a visualizar las poblaciones de organizaciones y poder conocer su dinámica.

Así lo piensan Howard Aldrich⁵², John Freeman⁵³, Michael Hannan⁵⁴ y otros, que son los representantes de este acercamiento, esto es tratar de explicar como las organizaciones se adaptan individualmente al entorno, pero mostrando como las diferentes especies de organizaciones toman importancia y después las pierden. ¿Porqué hay tantas diferentes organizaciones? ¿Cuáles son los factores que influyen su número y su repartición? ¿Cuáles son los factores que definen la capacidad que a una población de organizaciones hacen procurarse o mantenerse un nicho de recursos?

⁵² Aldrich, H., *Organization and Environments*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1979

⁵³ Freeman, J. *Organizational life cycles and natural selection processes*, Greenwich CT: JAI Press, 1982

⁵⁴ Hannan, M., et Freeman, J. H., "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, No 82 pp : 929- 964. 1977

La importancia de los anteriores cuestionamientos ha llevado a los ecologistas de las poblaciones de organismos sociales a establecer una clase de demografía de las organizaciones. Hay muchos trabajos ya sobre este tema, agrupando a organizaciones que comparten diferentes características o que tienen una suerte común con un mismo entorno. Así como las tasas de natalidad, de mortalidad, y de los factores de orden general que influyen los ciclos de vida de las organizaciones, su crecimiento o su declinación.

En general podemos comprender a las organizaciones y sus entornos según la dependencia de recursos y aprender como se forman esos nichos de recursos. Un factor muy importante que resalta en la línea de este estudio es el concepto de "inercia", que a veces impide a las organizaciones poder adaptarse a su entorno. Por ejemplo: la especialización industrial, la mano de obra calificada, las ideas bien establecidas, el estilo de la dirección, la falta de información necesaria, las dificultades de modificar la técnica, la dificultad de cambiar al personal sindicalizado, el peso de la tradición, las barreras de entrada de todo tipo, como ej: los de orden fiscal o jurídico. Todos estos factores pueden impedir que las organizaciones puedan cambiar cuando lo quieren.

Esto es relevante en cuanto a la competencia, el entorno cambiante de los sectores completos, de organizaciones que aparecen y desaparecen. Los grandes consorcios pueden desaparecer y aparecer pequeñas organizaciones que sobrevivan mejor.

Este pensamiento, enfatiza mucho la incidencia de los recursos en las organizaciones por un lado, y por otro el papel que juega la innovación, así como el estilo de la dirección, que defina una camino estratégico oportuno, para crecer, desarrollarse, evolucionar, mantener su nicho de recursos etc. Los teóricos de las organizaciones estiman que este pensamiento es demasiado determinista, para explicar de una manera satisfactoria la manera en como las organizaciones evolucionan verdaderamente.

Este acercamiento ecologista surgió para hacer oposición a la teoría de la contingencia. Y tiende a ser más equilibrado poniendo el énfasis en los recursos, que definitivamente sí determinan el rumbo de las organizaciones. Pudiendo competir más abiertamente, fenómeno sobre lo cual reposa la selección, dejando de lado que los recursos pueden ser abundantes y renovables y que los organismos saben colaborar como si estuvieran en competencia. Esta visión nos da una mejor comprensión de equilibrio de la ecología de las organizaciones.

CREACIÓN DE UN FUTURO COMÚN

La ecología de las organizaciones (darwinismo social) y la teoría de la contingencia, consideran que la organización existe en un estado de tensión o de lucha con su entorno, y son dos fenómenos bien distintos uno del otro. Pero con la influencia moderna de la teoría de sistemas, estas premisas son muy criticadas, porque las organizaciones, no los organismos, son identidades discretas, aunque sea cómodo verlas como tales. No viven aisladamente, y no son independientes, hay que visualizarlas como elementos de un ecosistema complejo.

Un gran número de biólogos cree ahora que el ecosistema evoluciona todo entero de una manera global. Esta idea tiene consecuencias importantes, porque no creen que los organismos se adapten solos a su entorno, sino que evolucionan en función de sus relaciones con el entorno, creando así un "modelo de relaciones", y es a través de este modelo que poseen internamente los organismos que evolucionan.

Y como lo ha remarcado Kenneth Boulding, "la evolución compromete la supervivencia de aquél que es apto a sobrevivir" y no solamente del más apto. Desde la óptica de la ecología de las organizaciones podemos ver que las organizaciones y sus entornos se comprometen en una forma de "cocreación, donde cada uno crea al otro. Exactamente como en la naturaleza, el medio de un organismo esta construido por los otros organismos, del mismo medio. El entorno de la organización tiene un gran tamaño, hecho por otras organizaciones. Una vez que reconocemos esto, es claro que la organización puede en principio influenciar su entorno. Y puede jugar un papel importante en la determinación de su futuro, sobretodo en cuanto se trata del concierto con las otras organizaciones. El entorno entonces se convierte, en cierta medida en una negociación, y no en una fuerza externa independiente.

Si observamos el mundo de la organización, nos damos cuenta que como en la naturaleza, la colaboración es más necesaria que la competencia. Vemos que en las organizaciones del mismo sector sostienen en el fondo más entendimientos sobre la base de intereses comunes. (ej.: los cárteles, las compañías de tabaco etc.) Hay muchos ejemplos de colaboración entre organizaciones, aún perteneciendo a sectores diferentes. Por ejemplo: encontramos a sus directivos como integrantes de diferentes consejos de administración, lo que permite compartir la toma de decisiones y los estilos adecuados de dirección. Pueden emprender proyectos al unir sus conocimientos y compartir los riesgos. Se entienden con los proveedores o con los fabricantes, para llegar a una cierta integración vertical de la producción. En fin pueden utilizar muchas redes no formales, que promueven fines comunes. Ej.: el sector financiero.

Con esta perspectiva ecologista ponemos en evidencia diversas formas de colaboración que pueden contribuir de manera importante en la manera en como comprendemos y dirigimos las organizaciones.

En tanto que una teoría de la evolución que pone énfasis en la supervivencia del más apto, ello contribuye a hacer de la competencia el primer principio de la vida de la organización, bajo la influencia de un principio más ecologista que insiste en la supervivencia de aquel que se vuelve apto a sobrevivir y nos lleva a dar más atención a "la ética de la colaboración"

Como representante de éste pensamiento encontramos a Eric Trist⁵⁵, que junto con sus colaboradores está trabajando en encontrar los modelos adecuados de las relaciones entre las organizaciones y que ayudará a construir un modelo "proactivo". Esto quiere decir que partiendo de la observación de que estas relaciones nacen como una respuesta natural a la complejidad y a la inestabilidad del entorno. Trist señala que hay que buscar la forma de que esta inestabilidad pueda ser más controlable.

Junto con sus colegas en el marco de "proyecto de acción", ha encontrado un gran número de organizaciones de referencia, como las asociaciones industriales, los comités de relaciones de trabajo, que regulan las relaciones entre las organizaciones que tienen fines comunes, en los mismos sectores y a largo plazo. Con esto de lo que se trata es de englobar las relaciones entre organizaciones, su entorno y al sector al que pertenecen. Por ejemplo entre firmas de competidores o que son interdependientes, entre patronos y empleados etc. En todo esto la colaboración jugará un papel muy importante.

⁵⁵Trist, E. L. *The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework as an action research program*, Nueva York: John Wiley, 1982.

Trist y sus colegas insisten en las redes de aprendizaje no formal que se puede dar en discusiones e intercambios al mismo nivel de un sector determinado o de diferentes sectores, animando una evaluación común de los problemas, y así poder encontrar soluciones nuevas a problemas comunes.

El objetivo en los dos casos es permitir a la ecología de las organizaciones relaciones entre los organismos para evaluar y sobrevivir. Así Trist estima que la ecología de las organizaciones está amenazada por políticas demasiado individualistas que vuelven el mundo social imposible de administrar. Pero estudiando los principios de la ecología aplicados a las organizaciones nos da una nueva idea creadora para intentar resolver los problemas.

2.3

como una cultura

"Cultura o Civilización...", es todo complejo que comprende el saber, creencias, arte, derecho, moral, costumbres, modos de hacer y modos de ser, así como hábitos, adquiridos por seres humanos en tanto que miembros de una sociedad." Tylor⁵⁶ 1871

Hay muchas otras definiciones de Cultura, por ejemplo Stephen P Robbins⁵⁷ señala que es " un sistema de significados compartido". Así como las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse sus miembros. En cada organización, existen sistemas o patrones de principios, valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que van evolucionando a lo largo del tiempo.

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas, es un concepto casi reciente, considerando como punto de partida el nacimiento de la administración profesional, de mitad del siglo XIX hasta nuestros días. Cuando nacen las grandes corporaciones y surgen las primeras propuestas de cómo administrar mejor, a estas organizaciones, en su mayor parte se les consideraban como medios racionales, para coordinar y controlar un grupo de personas y alcanzar objetivos determinados.

Pero las organizaciones son más que eso, y dado que la conforman individuos con una personalidad cada uno, y las organizaciones en semejanza también tienen una personalidad propia. Podríamos hablar de personalidad individual y de personalidad colectiva. Las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables, o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. Hay personalidades distintas entre organizaciones, así como entre individuos y por lo tanto entre sociedades. Esto es que cada organización imprime una sensación y un carácter únicos, más allá de sus características estructurales.

Por lo tanto los estudiosos de las organizaciones, tienen que profundizar lo importante que es la cultura en la vida de los miembros de una organización, así como de la sociedad en donde se encuentren y con las que tengan que interactuar, esto sería la interculturación o globalización.

⁵⁶ Tylor, E. B., *Primitive Culture*, Londres : John Murray, 1871

⁵⁷ Robbins, S., et Coulter, M., *Management*, New Jersey, 1999, (trad. española Angel Carlos González, *Administración*, México: Prentice Hall 2001) págs 219

Este concepto, se define hace mas ó menos 50 años, en la noción de institucionalización. Cada organización se institucionaliza, adquiriendo vida propia, separada de sus fundadores, o de cualquiera de sus miembros, valorándose a sí misma, no simplemente por los bienes o servicios que produce; adquiere su inmortalidad. Si sus metas originales ya nos son adecuadas, se redefine a sí misma.

La institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido, entre sus miembros, acerca de lo que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente con significado. Asumiendo así la organización una presencia institucionalizada. Los modos aceptables de comportamiento se vuelven en gran parte, evidentes por sí mismos para sus miembros y esto es en esencia lo que hace la cultura organizacional.

Por lo que el comprender como se origina la cultura, como se mantiene y como se aprende, nos dará la capacidad de explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

También se dice que la Cultura es una percepción. Los individuos dentro de la empresa perciben la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la organización. La cultura de una organización está reflejada por la cultura de sus fundadores, que está plasmada en su visión y misión.

En principio hay culturas fuertes y culturas débiles. Una cultura fuerte es aquélla en la que sus valores clave son muy apreciados y compartidos. En las culturas débiles no es claro que es importante y que no.

Al examinar mas de cerca este sistema de significados compartidos, encontramos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima:

1. **Innovación y asunción de riesgos**, es el grado en que se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.
2. **Atención al detalle**, el grado de precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados**, es el grado de la administración y el enfoque en los resultados y las consecuencias, más que en las técnicas y en los procesos utilizados para alcanzarlos.
4. **Orientación al equipo**, el grado en donde las actividades del trabajo están organizadas como equipos, en vez de al individuo.
5. **Orientación a las personas**, es el grado en que las decisiones de la administración, afectan a las personas, y su tolerancia al conflicto y críticas.
6. **Energía**, es el grado hasta donde la gente tiene energía y es competitiva, en lugar de calmada.
7. **Estabilidad**, es el grado en el que las organizaciones prefieren el mantenimiento del estatus quo en lugar de insistir en el crecimiento.
8. **Identidad de los miembros**, el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo.
9. **Criterios de recompensa**, en que medida afectan el desempeño.
10. **Enfoque de sistema abierto**, grado en el que la organización verifica y responde a los cambios del ambiente exterior.

También hay que tomar en cuenta la influencia del entorno o contexto que rodea a la organización, que está definido por: "las instituciones o fuerzas que afectan potencialmente el desempeño de una organización". Y podemos diferenciar al entorno general, que "es todo aquél que está fuera de la organización"; y el entorno específico, "el que es directamente importante para el logro de las metas de una organización. En el entorno o contexto, siempre tendremos que evaluar el grado de cambio, el grado de incertidumbre, así como la complejidad.

En el entorno general, consideramos: los factores globales, económicos, tecnológicos, políticos y sociales, en primer término, luego mas cercanamente a la organización, estarían los grupos de presión públicos, gobierno, competidores, proveedores y clientes. En el entorno específico, estarían todos los integrantes de la organización.

FE Y RAZÓN COMO EXPRESIONES DE LA CULTURA

El hombre mientras más conoce la realidad y el mundo y más se conoce a sí mismo en su unicidad, le resulta más urgente el interrogante sobre el sentido de las cosas y sobre su propia existencia. Todo lo que se presenta como objeto de nuestro conocimiento se convierte en parte de nuestra vida.

Al interrogarse sobre el porqué de las cosas es inherente a su razón, aunque las respuestas que se han ido dando se enmarcan en un horizonte que pone en evidencia la complementariedad de las diferentes culturas en las que vive el hombre. Las culturas se aprenden, a través de la historia, rituales, símbolos y lenguaje

Historia, es muy importante que las personas, conozcan su pasado, comprendan su presente y puedan visualizar su futuro.

Creencias, las creencias son nuestros propios rectores, son los mapas internos para dar sentido al mundo. Nos dan estabilidad y continuidad. Compartir: creencias, nos da una sensación de intimidad y comunidad, más profunda que el trabajo compartido. Cambiar las creencias, permite cambiar la conducta. El lenguaje es una parte esencial en el proceso que empleamos para entender el mundo y expresar nuestras creencias.

Rituales, son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la sociedad y/o de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.

Símbolos⁵⁸, para referirnos al símbolo, antes tenemos, que hablar de lo que es el signo. Un signo es un vehículo para comunicar algo, por eso se le llama < el medio >, porque es la cosa que representa algo, es el vehículo que lleva el mensaje. El objeto es lo significado, o mejor dicho "el objeto significado", por lo tanto no es la cosa, sino lo que representa. Finalmente es "el interprete" la persona que puede entender el mensaje, para quien la cosa (medio) significa algo (objeto). Parece haber sido San Agustín el primer pensador que enunciara la idea de "Signum", como el instrumento o medio universal por el cual se efectúa la comunicación de cualquier tipo y en cualquier nivel.

⁵⁸Este apartado fue desarrollado con base en: Gordoa Victor, *El poder de la imagen pública*, México, Edamex 2ª ed., pp 265, 1999

El origen de la palabra símbolo es del verbo griego "symballien", que significa "arrojar juntos" o "reunir", la forma sustantiva es "symbolon". La primera aparición registrada de esta palabra corresponde a un precinto de plomo del antiguo Egipto. En la antigüedad, estas marcas de garantía se fabricaban de diferentes materiales y con el tiempo, symbolon, pasó a designar la figura que ostentaban dichos precintos (ligadura o sello, que mantiene cerrado algo de manera que no pueda abrirse sin romper dicha ligadura) o "tesserae", como se les llamó en latín. Al mismo tiempo el verbo symballien intervenía en numerosas figuras de dicción con el significado de "asociar", "envolver" y "ocultar".

El símbolo convertido en signo codificaba, es decir ocultaba el sentido manifiesto de lo representado o de un concepto. El observador no iniciado en el conocimiento carecía de medios para entender esa codificación. Por otro lado symbolum, significaba también: el acervo de creencias de una colectividad religiosa, un acervo condensado en fórmulas breves y siempre asociado a un carácter misterioso: a un arcanum.

Junto a los símbolos distinguimos otras nociones: atributos, alegorías, emblemas y siglas, cuya distinción resulta difícil y casi siempre borrosa. El símbolo, y ésta es su característica esencial, puede y debe abarcar un mensaje completo. En esto se diferencia de la alegoría, la metáfora y otros procedimientos alusivos de no fácil delimitación.

La **Semiótica**, es la ciencia que estudia a los signos. Su raíz "seme" es griega y tiene una dicotomía, por un lado de semion-naturaleza, y por el otro de symbolon-cultura. La **Semiosis**, estudia la acción de los signos. La **Semiología**, estudia la teoría de los signos. La Semiótica moderna nos ha aportado aspectos y nuevas interpretaciones que permiten al estudio de los símbolos moverse sobre bases más seguras. Hoy en día ya se hace necesario el estudio de éstas tres disciplinas para comprender mejor las diferentes culturas y su inter- culturización.

El Lenguaje,

Este tema es de suma importancia para la organización y desde luego para los seres humanos, así que la historia del simbolismo muestra que todo puede asumir significado simbólico: los objetos naturales como piedras, plantas, animales, montañas y valles, el sol, la luna etc., cosas hechas por el hombre o incluso formas abstractas como los números y las figuras geométricas, de hecho todo el cosmos podría ser un símbolo.

El hombre, con su tendencia en su creación de símbolos, transforma inconscientemente los objetos o formas, en símbolos, dotándolos por tanto de gran importancia psicológica y los expresa en sus cuestiones religiosas o artísticas. El hombre prehistórico con su historia entrelazada entre religión y arte, dejó símbolos que para ellos eran significativos y emotivos.

El lenguaje es el medio a través del cual se expresa un mensaje y es el elemento esencial de toda comunicación. Se pueden encontrar diversas clasificaciones de "lenguaje", por ejemplo, podemos hablar del lenguaje verbal, del lenguaje corporal, del lenguaje escrito etc.

El lenguaje verbal, es el hablado a través de una fonolización de la palabra, expresión de sonidos, signos, símbolos, percepciones de una realidad.

El lenguaje corporal, son, los gestos, configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo que transmiten mensajes.

El lenguaje escrito, es aquél expresado en diferentes medios, desde la escritura manual, de la imprenta, en los medios de comunicación etc.

En el lenguaje encontramos tres variables que lo hacen diferente: la edad, la educación y el antecedente cultural. La función del lenguaje se basa en la comprensión y el posterior conocimiento del mundo.

Gracias a su capacidad lingüística el hombre ha sabido crear entre él y la naturaleza, un universo artificial, constituido no por cosas, sino por símbolos, es decir por un sistema de símbolos que le permite aprehender su realidad.

Se produjo una verdadera revolución cultural, cuando se crearon los medios para tratar el lenguaje como un producto material, para grabarlo a discreción y difundirlo en directo o en manera diferida. La invención de la escritura ha permitido la conservación del lenguaje. Desde entonces el hombre no ha cesado de perseguir el sueño de reproducir en su totalidad al mundo. Lo que nos define como seres humanos es nuestra capacidad para usar el lenguaje y es la base de toda convivencia.

El lenguaje es fundamental, para expresar ideas y comunicar sentimientos, además de ser un tema fascinante de estudio, que posee una compleja estructura de sonidos y símbolos, diversas reglas de gramática, múltiples neologismos y arcaísmos, así como una infinidad de frases y refranes cuyo sentido va más allá de lo literal.

El lenguaje, es como la moral, son únicos de cada pueblo, sociedad y nación. Y su cultura adquiere la misma característica: es única. Para lograr un alto desempeño, en calidad, excelencia, mejora continua de las personas, en relación con el lenguaje, el directivo de una organización tendrá que estudiar la ciencia de la "Programación Neurolingüística" que trata del estudio de la comunicación por medio del lenguaje y como impacta éste, en las estructuras neurológicas. (inconsciente)

Mito, "relato popular o literario en el que intervienen seres sobrenaturales y se desarrollan acciones imaginarias que trasponen acontecimientos históricos, reales o deseados, o en las que se proyectan ciertos complejos individuales o ciertas estructuras subyacentes a las relaciones familiares o sociales", o "Idealización de un hecho o de un personaje histórico que presenta caracteres extraordinarios, ejemplo: el mito napoleónico" o "Idea, teoría, doctrina etc, que expresa los sentimientos de colectividad y se convierte en estímulo de un movimiento o "Utopía, creencia reputada como irrealizable" o "Fantasía producto de la imaginación."

Valores, Cualidad física, intelectual o moral, de alguien o una cualidad positiva, consideradas en abstracto. Los valores son los principios en acción.

Principio, es un concepto o idea fundamental, que sirve de base a un orden determinado de conocimiento. Un principio, también es una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Es decir: los principios son leyes fundamentales de la naturaleza.

TAXONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA CULTURA

En su estudio, Jeffrey Sonnenfeld⁵⁹, de Emory University, ha ideado un esquema de conceptos para visualizar las diferencias entre las culturas de las organizaciones. Ha identificado cuatro "tipos":

Organización Academia, es aquélla en donde se dan los escaladores constantes, que desean dominar perfectamente cada nuevo puesto que ocupan. A estas organizaciones, les gusta reclutar jóvenes recién graduados de la universidad, proporcionando mucha capacitación especial, para luego conducirlos cuidadosamente pasando por muchos puestos especializados dentro una función específica, ejemplos: IBM, Coca-Cola, Procter & Gamble y General Motors

Organización Club, son aquéllas que asignan un alto valor al ajuste, a la lealtad y al compromiso y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. La organización club prepara a sus administradores como generalistas, ej. : United Parcel Service, Delta Air Lines, Las Cías. Operativas de Bell, las dependencias gubernamentales y las fuerzas armadas

La Organización, Equipo de Béisbol, éstas organizaciones son refugios con orientación empresarial, para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talento de todas las edades y experiencias y luego los recompensan por lo que producen. Al ofrecer enormes incentivos financieros y gran libertad de acción a sus estrellas. Es común el salto de un puesto a otro entre estas mismas organizaciones, ej.: Despachos contables, jurídicos, banca de inversión y consultoría; agencias de publicidad, creadores de software; y empresas de investigación biológica.

La organización Fortaleza, mientras "las organizaciones equipo de béisbol", premian la creatividad, las fortalezas se preocupan por la supervivencia. Muchas fueron antes academias-clubes o equipos de béisbol, solo que encontraron tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación. Este tipo de organizaciones ofrecen poca seguridad en el puesto, sin embargo pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren el desafío de un giro de 180 grados, ej. : las grandes minoristas, las de productos de madera, las de explotación de gas natural.

Sonnenfeld observó, que no todas las organizaciones responden a un único tipo, sino que hay combinaciones de culturas, o porque están en transición, ej.: General Electric que tenía distintas culturas en sus diferentes unidades. Apple Computer, empezó como equipo de béisbol, pero al madurar se está transformando en academia.

Sonnenfeld encontró que cada uno de los cuatro tipos culturales tiende a atraer a determinadas personalidades, y la vinculación de personalidad-cultura organizacional afecta el grado y la facilidad con que una persona puede ascender en las jerarquías administrativas, ej.: un tomador de riesgos progresará en un equipo de béisbol, pero fracasará en una academia.

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no, es decir es un término descriptivo.

⁵⁹Citado en Robbins, P. S., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies Applications*, 1995 (trad., española de Adolfo Quiñones Deras, *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, 7ª ed., Prentice Hall Hispanoamericana, 1996), pp , 683- 684

La mayoría de las organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de sub-culturas. Una cultura dominante, expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de los miembros de la organización. Las sub-culturas, son miniculturas dentro de una organización que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y/o por separación geográfica. Los valores centrales son los valores primarios o dominantes y son los que se aceptan en toda la organización.

LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO CULTURAL

Dados los señalamientos anteriores, relacionamos a las organizaciones como un fenómeno cultural. Remarcado por muchas obras de estudiosos de las ciencias sociales que nos permiten profundizar en esta aseveración. Por ejemplo: los trabajos de Durkheim (1934), Weber (1947), Parsons (1973), los cuales hicieron excelentes trabajos sociológicos. Los trabajos de Durkheim en particular son importantes si queremos comprender las relaciones entre cultura e industrialización⁶⁰

Los trabajos que tratan de las relaciones entre organización y cultura en una perspectiva intercultural son verdaderamente, numerosos. Ponen en relieve las posibilidades de estudiar a las organizaciones como culturas, por ejemplo: Charles Handy (1978), Pascale y Athos (1981), Peters y Waterman (1982) etc.⁶¹

Pero exactamente ¿de qué se trata este fenómeno que llamamos cultura? Metafóricamente la palabra la tomamos de la idea de "cultivo", del aprovechamiento del suelo. Es decir que cuando hablamos de la sociedad como de una cultura, nos servimos de una vieja metáfora tomada de la agricultura, para interesarnos en aspectos muy específicos del desarrollo social. Y es una metáfora extremadamente pertinente si nosotros queremos comprender a la organización.

En este sentido exploramos las diferentes concepciones de la organización y la cultura, por ejemplo: el ver a la organización como fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de una sociedad porque la cultura varía de una sociedad a otra. Esto nos ayudará a comprender las variantes nacionales que determinan las organizaciones. También estudiamos los modelos de cultura y sub-culturas de organizaciones así como los modelos de cultura son creados y mantenidos y como las organizaciones son realidades socialmente construidas.

Pero cuando se quiere definir la palabra cultura, hacemos alusión a un modelo de desarrollo que refleja en una sociedad su sistema de conocimiento, su ideología, sus valores, sus leyes y sus rituales de todos los días. La misma palabra nos sirve para asignar un cierto grado de refinamiento emergente de estos sistemas de prácticas y creencias. Enfoque que se remonta al siglo XIX y se deriva de la observación de sociedades llamadas "primitivas". Observación que nos ha transmitido la idea de que sociedades diferentes tienen niveles y modelos diferentes de desarrollo social. A nuestros días, sin embargo, el concepto de cultura no conlleva necesariamente esta connotación de evaluación, y la utilizamos para significar que grupos diferentes tienen *modos de vida diferentes*.

⁶⁰ Con base en Durkheim, Weber, Parsons; op cit.

⁶¹ Con base en Handy Ch., Pascale y Athos, Peters y Waterman; op cit

CULTURA Y GLOBALIZACIÓN

Según el politólogo Robert Presthus⁶², vivimos en la era de la "sociedad en organización", esto es que importantes organizaciones son susceptibles de ejercer su influencia en la mayoría de nuestras actividades, y esto de una manera completamente extraña a la vida, que puede afectar a la población más aislada del mundo. Lo anterior puede parecer perfectamente evidente, porque precisamente una buena parte de características de una cultura son del dominio de la evidencia. Ejemplo ¿Porqué hay tanta gente que organiza su vida partiendo de la distinción entre trabajo y distracción, que se adhieren a una rutina rígida cinco o seis horas por día a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, usan un uniforme, respetan una autoridad y pasan otro tiempo en un solo lugar para cumplir con una serie única de actividades?

Visto desde afuera, la vida cotidiana de una "sociedad en organización", está llena de creencias, de rutinas y de rituales extraños, que dan a la sociedad un carácter cultural distinto en relación con aquéllas de las sociedades tradicionales

Los antropólogos y los sociólogos observan después de mucho tiempo estas diferencias, por ejemplo: sabemos que en las sociedades donde quienes constituyen la unidad de producción fundamental es la gente de casa, que está organizada informalmente y no tiene una organización formal, el trabajo tiene un sentido completamente diferente y toma a menudo menos del tiempo de los individuos.

Así establecemos una distinción entre fines y medios; entre empleo y organización económica y social en general, que tienden a ser más vagos y que los sistemas de actitudes y creencias son mucho más coherentes.

Émile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de las *sociedades en organización*, se acompañan de una desintegración de modelos tradicionales de orden social, a medida que las ideas comunes, las creencias y los valores dan lugar a modelos más fragmentados y más diferenciados de creencias y prácticas fundadas sobre la estructura profesional de la nueva sociedad.

La división del trabajo caracterizada por las sociedades industriales engendra un problema de desintegración, o aún más es que lo podemos describir de manera más precisa como un problema de *administración de lo cultural*.

Hay que encontrar nuevos medios de ligar los diferentes componentes de la sociedad. El gobierno, los grupos religiosos, los medios de comunicación y las otras instituciones, así como los individuos que se preocupan de formar las opiniones y las creencias, y que juegan un papel importante

Así podemos diferenciar a las sociedades industriales de las sociedades domésticas. Al menos, las gentes que trabajan en oficinas y en fábricas modernas comparten sus expectativas y sus *saber-hacer* fundamentales, lo cual permite a las organizaciones funcionar de manera rutinaria

⁶² Presthus, R., *The Organizational Society*, Nueva York : St Martin' S. 1978

Bien que tengamos tendencia de considerar la vida cotidiana de la organización como una simple rutina, sin más, ella sobrevive de hecho en numerosas realizaciones que exigen mucho, a aquellos que las realizan. Porque un significado compartido, lleva a una comprensión común y a la construcción de un sentido común. Cuando hablamos de un proceso de construcción de la realidad que permite a las gentes ver y comprender los acontecimientos, las acciones, las declaraciones, de las situaciones o de objetos particulares de manera muy especial

El sociólogo Harold Garfinkel⁶³, ha demostrado que los aspectos más rutinarios y los mejor aceptados de la realidad social son de hecho, realizaciones que exigen mucho de "saber-hacer". Así por Ej : ... tomar el metro; ... que hagamos la visita a algún vecino; que caminemos normal en la calle, etc , nos demuestra que utilizamos numerosos <saber-hacer sociales>, en los cuales somos apenas conscientes. Nuestras actividades diarias en su mayoría son inconscientes todos los días.

Garfinkel, habla de qué pasa cuando queremos cambiar nuestros hábitos diarios, dice que cada vez descubriremos que la vida es una cultura dada que no puede desarrollarse tranquilamente más que en la medida donde el comportamiento del individuo se adhiera a códigos no escritos. Si hacemos abstracción de estas normas el carácter ordenado de la realidad social, desaparece

Entonces podemos decir que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus normas y en sus costumbres sociales, y que los individuos que siguen éstas normas sociales en su comportamiento van a tener éxito al construir una realidad social apropiada. Garfinkel, agrega, en sus investigaciones, que para aplicar la regla, hay que ir más allá de la regla propiamente dicha, porque la regla es casi siempre incompleta.

En éste sentido otros sociólogos han demostrado que, cuando se trata de que se haga la justicia, actividad del dominio humano, donde las medidas a tomar son censadas, siendo el objeto las reglas bien definidas. La aplicación de una ley en particular exige del jurista o del juez conocimientos que sobrepasan en mucho, el contenido de la ley en cuestión.

Karl Weick⁶⁴, psicólogo de la organización, ha llamado <representación> (enactment), al proceso según el cual determinamos en parte y estructuramos nuestras realidades. Junto con Garfinkel en su concepto de < realizaciones >, Weick quiere insistir en el papel "proactivo" que jugamos inconscientemente al crear nuestro mundo.

Nos vemos a menudo viviendo en una realidad de características objetivas, pero la vida nos exige más que esto. Para que nuestras realidades puedan materializarse, hace falta jugar un rol activo, debido a diversos esquemas de interpretación, aunque las realidades tengan enseguida el hábito de imponérsenos como < cosas que no dependen de nosotros

Por lo anterior, hay que comprender que la cultura es un fenómeno activo, viviente, gracias al cual los seres humanos creamos y recreamos los mundos en los cuales vivimos. Trabajar en una fábrica o en una oficina supone conocimientos y una práctica cultural en donde tenemos tendencia a olvidar lo profundo y la sutileza, y que en tanto que miembros de estas *sociedades en organización*, se les considera como una extensión de nosotros mismos.

⁶³ Garfinkel, H., *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1967.

⁶⁴ Weick, K. *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA : Addison Wesley, 1979

Por esto muchos estudiosos de las ciencias sociales, estiman que es más útil hablar de la cultura de la sociedad industrial que de sociedades industriales en conjunto, porque la pequeña diferencia que percibimos entre los diferentes países impide de ver parecidos más profundos.

Un gran número de parecidos y de diferencias importantes en el mundo de ahora es de orden profesional más que nacional. Importantes dimensiones de la cultura moderna tienen sus raíces en la estructura de la sociedad industrial, en donde la organización en sí, es ella misma un fenómeno cultural.

La estructura de la organización, las reglas, las líneas de conducta, las metas, las misiones, la descripción de tareas y los procedimientos normalizados son también instrumentos de interpretación. Porque los miembros de la organización tienen que darles una significación, ya que estos elementos son característicos de una organización y la idea de la representación (enactment), nos insiste de que se trata de artefactos culturales que ayudan a determinar el curso de la realidad, al interior de la organización.

Todo como en una sociedad tribal donde los valores, las creencias y las tradiciones pueden ser encasilladas en el sistema de parentesco y los otros elementos de la estructura social, como un gran número de los aspectos de una cultura de empresa se arraiga en la rutina de la vida cotidiana. Dándole así vida a su cultura.

A través de la historia, podemos encontrar variaciones entre las sociedades, en cuanto a sus características sociales, en las maneras de ver la vida y su concepción de la organización y la administración. Por ejemplo, el ver el éxito Japonés, el declinamiento industrial de la Gran Bretaña, la fama del espíritu empresarial de los Estados Unidos, así como los rasgos distintivos de muchas otras "sociedades en organización" que están estrechamente vinculados a sus contextos culturales o entornos culturales en los cuales se han desarrollado.

Estudiando el concepto de trabajo que prevalece en el Japón y sus relaciones entre el personal y la organización, constataremos que son muy diferentes de lo que podemos encontrar en las sociedades occidentales. Consideramos a la organización como una colectividad a la cual pertenecen sus empleados, más que un lugar de trabajo en donde encontramos individuos. El mundo de trabajo está impregnado de un espíritu de colaboración que encontramos en una ciudad o en una comunidad, e insistimos mucho en la dependencia mutua de los miembros del personal al compartir el servicio y la ayuda mutua.

Los empleados se comprometen a menudo por la vida en vez de por su organización, ellos les consideran como una prolongación de su familia. A menudo su relación con la autoridad es de tipo paternalista y descansa sobretodo en la consideración y la tradición. Vínculos estrechos existen entre el bien-estar del individuo, la organización y los de la nación.

En Matsushita, por ejemplo, sus principios están en el corazón de la filosofía de la empresa. Tomado de Pascale y Athos, 1981⁶⁵.

⁶⁵ Pascale, R. T., et Athos, *Le management est-il an art japonis?*, París : Editions d' Organizations: 1984

Filosofía de la empresa Matsushita Electric Company

Principios esenciales para la empresa

Reconocer nuestras responsabilidades como industriales, animar el progreso, promover el bienestar-estar de la sociedad en general y consagrarnos al desarrollo de la cultura mundial

Credo del personal

El progreso y el desarrollo no se pueden hacer mas que a través de los esfuerzos combinados y la cooperación de todos los miembros de nuestra empresa. Cada uno de nosotros, en consecuencia debe consagrarse al mejoramiento constante de la empresa, recordando siempre este principio.

Los siete valores <espirituales>

- Servicio a la nación por medio de la empresa
- Honestidad
- Armonía y cooperación
- Lucha por el mejoramiento
- Cortesía y humildad
- Adaptación y asimilación
- Gratitud

La adopción de estos valores permite construir un tejido espiritual muy sólido. Agregan la coherencia y expectativas constantes para una mano de obra que se extiende a muchos continentes. Permite a una empresa compleja y descentralizada fijar la imagen de una continuidad que la sostiene aunque pueda haber rupturas a un nivel más concreto de trabajo.

Tal vez pueda parecer tonto a los occidentales, diría un administrador o gerente, pero todas las mañanas a las 8 horas a.m., en todo el Japón, hay 87,000, personas recitando este código de valores, cantando en conjunto como si formaran una comunidad.

Murray Sayle⁶⁶, especialista australiano del Japón, ha elaborado una interesante teoría de factores históricos que explican esta solidaridad. Él estima que las organizaciones japonesas combinan sus valores culturales como en el cultivo del arroz y el espíritu de sacrificio del samurai

Lo anterior nos indica puntos esenciales si queremos comprender la solidaridad en la fábrica, así como un gran número de características que la administración tomará como modelo de relaciones entre las organizaciones. Modelo donde el papel ha sido crucial para el éxito económico del Japón.

También el cultivo del arroz en el Japón, ha sido siempre una empresa precaria, a causa de la poca tierra de arar y de una estación muy corta. Para construir una civilización basada en la cosecha del arroz resulta imposible emprender proyectos posibles de realizar, además de todo la cultura tradicional del arroz es un negocio cooperativo no existe un solo cultivador de arroz que trabaje por su cuenta, siendo que un equipo es el que trabaja de manera intensiva, durante períodos cortos de un trabajo agotador para plantar, transplantar y hacer la cosecha del arroz.

⁶⁶Sayle, M., *The yellow peril and the red haired devils*, Nueva York Harper's, noviembre 1982

Se espera que todos trabajen lo mejor posible, si las fosas de irrigación de una familia no son en buen estado, el grupo todo entero sufre. Si la cosecha es insuficiente, como es a menudo el caso en el mal tiempo, todos son penalizados. Nunca hay ganadores o perdedores individuales.

Se anima más el conformismo y la tradición que el oportunismo y el individualismo, el respeto al otro y la dependencia mutua son esenciales a este modo de vida. Son entonces las normas y los valores de la cultura del arroz las que encontramos en las fábricas japonesas, hoy en día. Los cultivadores japoneses siempre han estado listos para compartir su cosecha del arroz con aquellos que son capaces de protegerlos. Este ha sido el caso con los samuráis, esos guerreros al servicio de la patria, que les protegían por su arroz y por su subsistencia en general.

Estos samuráis, han jugado un papel importante en la historia militar y burocrática del Japón, y encontramos sus huellas en los <clanes> de administradores y gerentes de hoy, donde se encuentran las élites que dirigen la sociedad japonesa.

La protección de su personal, el servicio mutuo, la adaptación de su lugar dentro de todo el sistema y su dependencia. El sentido de servicio se extiende a las relaciones entre la organización y el resto de la sociedad, como nos lo muestra la expresión de la filosofía de la empresa Matsushita.

Es así determinante ver las relaciones que existen entre la banca y la industria en el Japón, son estrechos lazos de colaboración, a diferencia de occidente, en donde los bancos se constituyen en general como jueces y controladores de las finanzas de las organizaciones, en el Japón su responsabilidad es la de proporcionar asesoría requerida por parte de las empresas que tienen la necesidad.

Si a lo anterior le agregamos una actitud sobresaliente de emprender las ideas y adaptarlas, en occidente, la cultura del arroz y la de los samuráis, se mezclan para dar una forma de organización social jerarquizada, pero armoniosa en un contexto social moderno.

También en el Japón, el sistema de escalones a escalar en el mundo de la administración es elitista y altamente meritocrático, como es el caso después de siglos. Los obreros ayudan voluntarios a sus maestros a alcanzar sus metas y se someten a su autoridad, porque esto reproduce su relación entre trabajador y samurái. Por lo tanto no es de sorprender, el ver que tanta gente entone el himno de la empresa y comprometa su vida a trabajar por esta familia que es la empresa.

La estructura de autoridad de esta sociedad japonesa es de servicio recíproco, más que de control, por parte de los escalones superiores, a algunos pudiera parecerles una estructura feudal más que moderna, pero esta autoridad para ellos no es una humillación sino una consideración.

Como lo señala Robert Dore⁶⁷, buen conocedor de la cultura japonesa, las relaciones entre subordinación y respeto de sí mismo, no es lo mismo en Japón que en Occidente, es aquí en donde existe una cultura del individualismo que nos lleva a buscar y encontrar el respeto de nosotros mismos en la competencia o aún más, dentro del sistema en su conjunto, dando esto acento en nuestra singularidad y nuestro aislamiento.

⁶⁷ Dore, R. *British Factory, Japanese Factory*, Londres: Allen & Unwin, 1973

En el Japón, las condiciones culturales permiten a los trabajadores encontrar el respeto de sí mismos, sirviendo al sistema, dentro de sí, aunque haya una infinidad de factores que les disguste fuertemente, desde este punto de vista, el espíritu de los samuráis, impregna toda su cultura

Considerando lo que en cualquier cultura significa la carga cotidiana de trabajo, que siempre en cualquier momento resulta pesado, los japoneses no es que no lo vivan sino que han llegado a aceptarla más fácilmente que en Occidente.

En éste sentido ¿de qué depende el éxito o fracaso de una empresa?, ¿será el contexto? Pues, sí, el contexto es lo que hace la diferencia, porque hay que tomar en cuenta todos los factores que influyen, desde los económicos, políticos, los técnicos, los morales, etc.

En otro ejemplo que nos ilustre, vemos como en Gran Bretaña, debido a cambios sociales y conflictos de clases que han durado desde muchas generaciones han perpetuado una división de <clanes antagonistas> en los lugares de trabajo, división que ninguna técnica de administración o alguna conciliación parece resolver. A diferencia del Japonés, el obrero británico se define a menudo por su oposición al sistema, en donde él piensa que ya han explotado a sus ancestros y ahora lo están explotando a él. Por el contrario, los dirigentes de empresa, por su lado creen que ellos tienen el derecho fundamental de reinar sobre sus trabajadores, en donde ellos tienen el deber de obedecer.

Aquí donde la moral protestante se ejerce y tiene una influencia preponderante (como en el caso del reinado de la reina Victoria), tiene un gran ingrediente paternalista y de obediencia, parecido a las empresas japonesas, aunque técnicamente menos perfeccionadas y no productivas.

Es entonces el contexto cultural que parece ser el elemento decisivo, para el éxito de las empresas y la satisfacción de los trabajadores.

En el caso de los Estados Unidos a manera de ilustrar su cultura como determinante de su administración resalta la ética de la competencia y el individualismo. Muchas empresas norteamericanas y sus empleados, piensan ante todo a <ganar> y a recompensar o castigar los comportamientos, según estos lleven al éxito o al fracaso. A veces toman el desempeño industrial y económico como una especie de juego.

Donde la orientación de un gran número de empresas consiste en jugar a fondo: establecer objetivos, bien saber quién es responsable de que, castigar el fracaso, así como recompensar el éxito generosamente hasta con ostentación.

Los padres de niños norteamericanos, animan a sus hijos a tener comportamientos presumidos y exhibicionistas, aunque se encuentren en una situación de dependencia o de subordinación, mientras que en Inglaterra se les anima a conducirse como espectadores obedientes cuando están en compañía de adultos y se les recompensa por saberse callar.

Lo anteriormente señalado fue resultado de la investigación del antropólogo Bateson⁶⁸ quién llevó a cabo un estudio entre la moral y el carácter nacional, agrega que éstos métodos de educación tienen consecuencias importantes en el futuro de los individuos. Los norteamericanos, en todas latitudes se sienten contentos y satisfechos de ellos mismos, sentimientos sobre los cuales reposará más tarde su independencia y su fuerza. Así es como se traduce su obsesión de ser los primeros, actitud que se refleja en el contexto de las organizaciones, ofreciendo a otra gente de puestos modestos la oportunidad de tener éxito brillante, éxito que se acompaña cada vez con felicitaciones explícitas de sus superiores.

Es significativo de ver que en su «búsqueda de la excelencia» de las grandes empresas norteamericanas Thomas Peters y Robert Waterman, han insistido en el *reforzamiento positivo* (la recompensa acompaña el comportamiento deseado). En los Estados Unidos, las organizaciones prósperas parecen encontrar los medios de recompensar y de motivar a sus empleados, de tal manera de llevarlos a considerarse como campeones.

Como ejemplo de reforzamiento positivo, encontramos que Thomas Watson padre, de la firma de IBM, tenía el hábito de ir y venir en las instalaciones de la firma, y de hacer instantáneamente un cheque cuando él veía que alguien había tenido éxito en cualquier cosa interesante. El reforzamiento positivo se practica en empresas japonesas, británicas, francesas y otras, además de los Estados Unidos, y ejerce a menudo una influencia considerable en la motivación y el desempeño personal. Así que en Estados Unidos, más que en otros lados, la preocupación de ganar y la recompensa inmediata acordada al comportamiento deseado, se han vuelto elementos importantes de la cultura y de la vida de la organización.

Comprendiendo bien los factores culturales que determinan a los individuos y a sus organizaciones, podemos identificar importantes diferencias de orden nacional en el comportamiento organizacional, no solamente podremos mejor captar las particularidades de aquello que se hace en el extranjero, sino que se percibe mejor aquello que caracteriza nuestra manera de hacer.

Hay un rasgo común a toda cultura y es, que crea una forma de etnocentrismo, proveyendo códigos de acción que uno acepta de entrada y que nosotros juzgamos «normales». La cultura nos lleva a visualizar las actividades que no empaten con estos códigos, los cuales se considerarán como anormales.

Si tomamos consciencia de la naturaleza de la cultura, sin embargo, vemos que somos todos, también anormales, desde el anterior punto de vista. Y que al adoptar una manera como aquélla que es extraña a la cultura, podemos ver a las organizaciones, a su personal, sus prácticas y sus problemas de una manera nueva y refrescante.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. Primero tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. Luego conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. También facilita la generación del compromiso como algo más grande que el interés personal del individuo y finalmente mejora la estabilidad del sistema social.

⁶⁸ Bateson, G., *La Nature et la Pensée*, París : Editions du Seuil, 1984

La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados, también sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento del empleado

La cultura es difícil de definir, es intangible, e implícita y se da por establecida. Y una organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo.

A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

DISFUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura reduce la ambigüedad, con ella se sabe que hay que hacer y distinguir lo importante, pero hay que considerar sus disfunciones:

Barreras al cambio

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos, no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Esto puede ocurrir cuando el ambiente en la organización es dinámico, porque la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser la apropiada.

Barrera de la Diversidad

Es cuando no se da la contratación de empleados en cuanto que su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias, no son como los de la mayoría de los miembros de la organización, porque crea una paradoja. La administración necesita que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización.

Barreras a las fusiones y adquisiciones

Generalmente, cuando se toman decisiones de hacer una adquisición o una fusión, es en función a los aspectos financieros o a la sinergia de los productos, dándole importancia de la compatibilidad cultural

2.4

COMO UN SISTEMA POLÍTICO

Política, "es el conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones del gobierno del estado o de una sociedad"; " es el modo de ejercer la autoridad en un estado o en una sociedad: política exterior, política de represión"; "es una conducta seguida en los asuntos particulares"; "es una actividad de la que se participa directamente en la vida pública"; "es el comportamiento prudente y hábil para conseguir un determinado fin": "actuar con política". Diccionario Larousse.

Toda discusión de política o de sistemas políticos, tiene que referirse a la obra de Aristóteles⁶⁹, su idea de que la política «es una manera de crear el orden», es la esencia del pensamiento político y nos muestra como la sociedad puede evitar de caer en lo que Thomas Hobbes⁷⁰ (1951) ha descrito como: "la guerra de todos contra todos". La mayoría de filósofos políticos, hablan de la diplomacia manipuladora de Maquiavelo, del anarquismo de Proudhon (1969), del elitismo de Mosca (1939) o del racionalismo de Popper (1945), todos ellos, en una larga medida, tratan de encontrar soluciones al problema del "orden"⁷¹

Podemos consultar lo más cerca posible las obras de ciencia política, para saber de la evolución de la visión aristotélica (Crick⁷², 1964) Bottomore⁷³ (1966), trata de manera muy interesante las relaciones entre las élites, democracia y sociedad, y del papel general en el plan político.

En el desarrollo de esta metáfora del sistema político, queremos desenredar la dimensión política de la vida de todos los días de una organización. La mayoría de la gente que trabaja en una organización reconoce en privado que están rodeados de *manejadores de negocios*, en donde sus actividades toman diversas formas. Tanto por la intermediación de aquellos a los que intentan servir y que a su vez logran satisfacer sus intereses particulares. Esto no se menciona en público.

La idea de que la organización está clasificada como empresa racional, porque se dice que en su seno los miembros buscan alcanzar metas comunes, detalle que tiende a desanimar toda discusión contraria, no fijándose en la base de motivos políticos o en la atribución a tales motivos. El término «política», de otra manera dicho, es una palabra a no pronunciarse. Lo anterior es lamentable, porque esto impide reconocer que la política y la acción política, pueden ser aspectos esenciales de la vida de la organización, y no necesariamente elementos disfuncionales, de los cuales tenemos la opción de aceptar o rechazar. La noción de política viene de la idea de cuando los intereses son divergentes, entonces la sociedad debe procurar a los individuos el medio de conciliar sus diferencias por medio de la consultación y la negociación.

Por ejemplo en la Grecia antigua, Aristóteles estimaba, que la política era el medio de reconciliar la necesidad de unidad de la *polis griega* (la Ciudad-Estado) y remarcar el hecho de que ésta *polis* estaba constituida por un «agregado de numerosos miembros» lo que es sustancialmente importante, para él la política permitía crear el orden a partir de la diversidad evitando el totalitarismo.

⁶⁹ Aristotle, *The Politics*, Oxford : Clarendon 1946, pp 103

⁷⁰ Hobbes, T., *Leviathan*, Londres: Basil Blackwell, 1951, pp. 242

⁷¹ Citado por Morgan G , en: *Metaphors as Puzzle Solving in Organization Theory*, Administrative Science Quarterly, 1980

⁷² Crick, B., *In defense of Politics*, Harmondsworth: Penguin, 1964

⁷³ Bottomore, T. B. *Elites and Society*, Hamondsworth: Penguin, 1966

La ciencia política, así como numerosas formas de gobierno, se basan en esta idea fundamental, recomendando el ejercicio de la política y lo que ella supone en cuanto al reconocimiento de los diversos intereses en competencia así como su interacción, como medio de creación de un tipo de orden social que no sea coercitivo

Intentaremos comprender a las organizaciones como sistemas de gobierno, y ponernos al día en la dimensión política de las organizaciones en todos sus detalles, revisando facetas de la organización a menudo descuidadas, o por las cuales pasamos rápidamente.

Organizaciones y estilos de sistemas políticos:

Las organizaciones, como el Estado, emplean un sistema de «gobierno» cualquiera para crear y mantener el orden por medio de sus miembros. El análisis político puede entonces aportarnos una contribución válida a aquella de las organizaciones. Los estilos de gobierno político que señalaremos a continuación, son los más comunes en las organizaciones.

Autocracia: es donde el poder absoluto está en manos de un individuo o de un pequeño grupo, y mantenido gracias al control de sus recursos primordiales, por derechos de propiedad o de posesión, por la tradición, el carisma u otras razones como la de invocar privilegios personales o de pequeños grupos.

Burocracia: es el gobierno político que se ejerce por medio de la escritura (papeleo), es cuando se institucionaliza una autoridad de tipo racional-legal, o se gobierna por la ley

Tecnocracia: es donde el gobierno descansa en la utilización de conocimientos, el poder del especialista de resolver problemas concernientes a la organización

Cogestión: se refiere a una forma de gobierno en donde las partes opuestas se entienden para generar juntos, intereses mutuos, como en el caso de las coaliciones y en el corporativismo, cada parte deriva su poder de una fuente diferente.

Democracia Representativa: es donde el gobierno se ejerce por la intermediación de miembros elegidos que tienen el mandato de obrar en nombre de aquellos a quienes representan. Ocupan sus funciones durante un período dado, o tanto tiempo como ellos conserven el apoyo de sus electores, como es el caso de los gobiernos parlamentarios, en algunas industrias, y de las organizaciones donde el control está en manos de los trabajadores o de los accionistas

Democracia Directa: se refiere a un sistema donde cada uno tiene el mismo derecho a gobernar y a tomar parte en todas las decisiones, como es el caso de muchas organizaciones comunitarias, de las cooperativas, los ejidos, los kibbutz entre otros. Es un principio de gobierno que anima mucho la auto-organización.

Es raro que una organización no haya recurrido a más de un solo sistema de gobierno político, encontramos a menudo formas mixtas. Una de las tareas del análisis político consiste en determinar cuáles son los principios los más importantes y dónde y cuando, por qué y cómo, ellos predominan. Por ejemplo, cuando hablamos de la sociedad Ford, bajo la dirección de la dinastía Ford, o de la dirección de una cooperativa por sus empleados, es evidente que una elección de orden organizacional significa siempre que hay al mismo tiempo una elección política.

Aunque la teoría de la organización nos presenta a menudo ideas subrayando la administración y la motivación de las gentes que trabajan en las organizaciones, tienen términos relativamente neutros, presentándolos como problemas de estilos de dirección, de autonomía, de participación y/o de relaciones de trabajo.

Esta neutralidad aparente, es lejos de ser real. Considerando a las organizaciones como sistemas políticos, tenemos la posibilidad de estudiar el significado y la importancia de las cuestiones y la relación general entre lo político y la organización.

La Organización vista como un sistema de actividad política:

Estudiar a las organizaciones desde sus diversas formas de gobierno nos permite tener una mejor comprensión de ellas. Sin embargo, si queremos comprender la dinámica política cotidiana de una organización nos hace falta estudiar también en detalle el proceso por el cual las gentes ponen en juego esta dimensión política en sus acciones e interacciones en la organización.

Así, recordando a Aristóteles y su idea de que la política, nació de una diversidad de intereses y siguiendo la forma en que ésta diversidad da lugar a maniobras diversas, a negociaciones, a la formación de coaliciones y/o juegos de influencia mutua, que deciden en gran medida la vida organizacional.

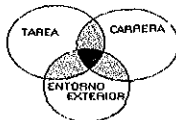
La dimensión política de una organización se manifiesta antes de todo conflicto y los juegos de poder que se dan antes de la escena y en innumerables intrigas interpersonales, que crean diversiones en el transcurso de la actividad organizacional. De una manera más fundamental, sin embargo, la dimensión política se manifiesta sin cesar, y a menudo no es percibida más que por aquellos que forman parte de la causa.

Podemos analizar la dimensión política de una organización de manera sistemática, concentrándonos en las relaciones entre: *el interés, el conflicto y el poder.*

La política surge en las organizaciones en el momento en que las gentes piensan y quieren de manera diferente, ésta diversidad crea una tensión que hay que resolver por medios políticos. Y hay muchas maneras políticas de hacerlo, como lo vimos anteriormente. Cada vez, el camino entre muchas opciones descansa en las relaciones de poder entre las personas comprometidas. Concentrándonos en la manera en que las divergencias de intereses, puedan dar origen a conflictos, visibles o no, donde las relaciones de poder de diversas formas van a permitir resolver o, al contrario, de hacer durar una situación dada, entonces podemos proceder al análisis de la dimensión política de la organización, tan riguroso que el estudio de otros aspectos de la organización no importen.

EL INTERÉS

Los 3 intereses más importantes y la organización: la tarea, la carrera y los intereses exteriores:



La figura anterior ilustra las relaciones y la tensión que existe a menudo entre el empleo (la tarea), las aspiraciones concernientes a la carrera, los valores personales, y el estilo de vida (intereses exteriores).

Los tres dominios pueden mantenerse separados o entrar en interacción de dos en dos (zona sombreada), o los tres en la zona más oscura

Cuando trabajamos en una organización, nosotros intentamos voluntariamente o no, de encontrar un equilibrio entre estos tres conjuntos de intereses. La mayor parte del tiempo éste equilibrio es incierto y cambia sin cesar, creando así tensiones que son la esencia de la actividad política

El hecho es que la zona de convergencia absoluta de los intereses, es a menudo muy pequeña, y una de las razones por la cual la racionalidad de la organización (o de la tarea), es un fenómeno raro.

Los intereses, al analizarlos, hablamos de un conjunto complejo de predisposiciones que comprenden metas, valores, deseos, expectativas u otras orientaciones y tendencias conducentes cada uno a comportarse de una manera más que de otra. En la vida cotidiana, tenemos la tendencia a visualizar los intereses en un plano espacial, con aires de preocupación que nosotros deseamos preservar o alargar, o como posiciones que queremos proteger o alcanzar.

Vivimos en medio de nuestros intereses y pensamos a menudo que los otros < invaden > en éstos dominios; además, estamos listos a defendernos o a atacar, con el fin de proteger o de mejorar nuestra posición. El curso de la política tiene relaciones estrechas con esta forma de posesionarnos.

Existen numerosas maneras de definir y de analizar este escenario y esta defensa de intereses, lo que tiene una pertinencia particular, si queremos comprender la dimensión política de una organización hay que concebir los intereses como tres dominios relacionados entre ellos y regresar a la tarea del individuo en la organización y a su carrera o su vida privada.

Los intereses relacionados a la tarea, son aquellos que conciernen al trabajo que el individuo debe efectuar, ej.: el responsable de la producción en una fábrica, debe asegurar que los productos sean fabricados eficiente y oportunamente (eficazmente)

Los intereses relacionados a la carrera, que pueden ser independientes de la tarea a alcanzar porque el individuo aporta también su personalidad, sus actitudes propias, sus valores, sus preferencias, sus creencias y sus compromisos al exterior del mundo del trabajo permitiendo así a que

Los intereses exteriores, influyen en la manera en que se comporten en consideración de su tarea y de su carrera

Para mejor comprender las relaciones, entre los tres tipos de interés analizaremos un ej.: la situación de un gerente de servicio en una organización grande; el cual se puede consagrar intensamente a su tarea, ser ambicioso y también tomar plenamente parte en su vida familiar. En su empresa, él puede conjugar éstos tres intereses: es decir: hacer un buen trabajo, obtener avances y equilibrar su trabajo y sus pasatiempos, a fin de poder pasar sus fines de semana con su familia. En ciertos momentos, estos tres objetivos pueden coincidir, y en otros, dos solamente y a veces ninguno.

Las tensiones entre los diversos intereses que el gerente de servicio persigue rinden su relación al trabajo intrínsecamente < político >, será importante tomar en cuenta la existencia y las acciones de otros miembros de la organización. Las tensiones son inherentes a la vida del trabajo en el mundo occidental, por causa de contradicciones latentes entre las exigencias del trabajo y de los pasatiempos, por un lado, y las exigencias del futuro, por otro.

La forma en que van a interactuar estas tensiones, por diferentes individuos, varía según la situación y hay como resultado toda una gama de diferentes comportamientos.

Algunos visualizan en su empleo un fin en sí mismo, otros le dan más importancia a su carrera. Otros pueden consagrar más energía a su carrera, otros pueden hacer su trabajo menos difícil o lo más confortable posible o pleno de armonía con las preferencias personales. Finalmente otros sólo se contentan con el compromiso.

La manera de comprender las diferentes formas de intereses en un individuo, nos da una mejor idea de comprender sus proyectos y planes personales, que son subyacentes a sus acciones y actividades particulares.

A través de las preocupaciones personales, comenzamos a comprender que relación guarda un individuo con su trabajo y a descubrir las motivaciones que subyacen en ciertas formas de plan de carrera, del arte de ganar sin enfrentar verdaderamente las reglas del juego, de compromiso, de rigidez, de protección del territorio, de celo, de despego y de dejar-hacer lo que confiere a la dimensión política de la vida organizacional y todos sus detalles.

Haciendo el seguimiento de las inclinaciones personales de un individuo, organizamos el drama de la vida organizacional, según el escenario político. Sin embargo el contenido político se multiplica muchas veces cuando reconocemos la existencia de otros jugadores, que a su vez obran teniendo en cuenta sus propios intereses. Las maniobras políticas que se dan, son particularmente visibles en situaciones que exigen hacer opciones en relación del futuro y en contextos de transición, como la llegada de nuevos individuos, o el reemplazo de uno por otro.

La metáfora de la política nos lleva a considerar como una red frágil de gente que tienen intereses divergentes y que están unidas por razones de orden práctico, es decir para ganarse la vida, para proseguir su carrera profesional, o por alcanzar una meta o un objetivo.

Las organizaciones son como < coaliciones > y son hechas de < coaliciones >; la construcción de las coaliciones es una dimensión importante de la vida organizacional casi toda entera. Las coaliciones nacen de grupos de individuos que se reúnen para colaborar en función de lo que está en juego: de decisiones o de eventos particulares, o para promover los valores o ideologías precisas.

Las organizaciones entran en esta definición de coalición, porque se componen de grupos de: administradores, de trabajadores, de accionistas, de clientes, de proveedores, de consejeros jurídicos, de representantes del gobierno y de otros grupos formales o no, que tienen intereses en juego en la organización, pero donde las metas y los intereses son diferentes y una coalición tiene objetivos múltiples. Ciertos teóricos de la organización establecen una distinción entre los clanes en donde los miembros son conscientes de tener metas comunes y las coaliciones formadas de al menos dos de cada grupo, que se unen para alcanzar intereses comunes y que trabajan a menudo contra una red rival.

Es claro que las gentes dentro de las organizaciones, pueden perseguir intereses ya sea a título personal, o sea como miembros de grupos aún teniendo intereses particulares, o todavía más, como participantes de coaliciones más generales, lo que hace a estas coaliciones más cómodas

En muchas organizaciones, encontramos una coalición dominante que controla las líneas de conducta importantes. Estas coaliciones gravitan lo más a menudo alrededor del director general o de otros personajes clave de la organización. Cada participante tiene sus exigencias en consideración a la coalición y aporta su contribución, la cual representa el premio por su participación.

Toda coalición debe alcanzar un cierto equilibrio entre la recompensa que va acorde a la contribución de cada miembro. Equilibrio que influyen en general factores como la edad, el puesto, la educación, la antigüedad, así como los valores y las actitudes.

La mayoría de los acercamientos de la organización animan verdaderamente el desarrollo de clanes y coaliciones, porque la división funcional u otras divisiones, fragmentan los intereses, atribuyéndoles metas y actividades diferentes a las unidades, ejemplo: los servicios y los equipos de proyecto. La racionalidad limitada, toma una dimensión política, p.e: el gerente de ventas se preocupa por los objetivos de ventas; el gerente de producción por la transformación de los insumos, etc.

Surge una fragmentación, a pesar de un consenso posible para alcanzar las metas generales, hay desacuerdo a menudo en relación de los objetivos particulares, porque en este nivel, entre los objetivos grupales, aparecen como más importantes los objetivos particulares.

La organización global debe a veces funcionar a partir de un consenso como mínimo, lo cual permite a la organización sobrevivir teniendo en cuenta la diversidad de metas y las aspiraciones de sus miembros. A veces la organización global debe contentarse de soluciones satisfactorias y no óptimas a sus problemas, la negociación y el compromiso se vuelve ahora más importante que la racionalidad técnica.

La formación de una coalición nos ofrece una estrategia que permite servir a sus propios intereses en una organización, y sus miembros se esfuerzan por aumentar su influencia y su poder lo más posible.

A veces las coaliciones son creadas por gente que posee relativamente poco poder, pero que buscan el apoyo de otras gentes, para buscar asegurar su poder. Como ejemplo podemos pensar en un director general, que va a poner en puestos clave a gentes que van a ser sus fieles lugartenientes. Que sea oficial o no, restringe a la organización, o llega más allá de incluir intereses externos a la organización. Las coaliciones y los grupos de interés son buenos medios de alcanzar los fines deseados.

El Poder, es la influencia intencional sobre las creencias, emociones y conductas de las personas. El poder potencial es la capacidad de hacerlo pero el poder cinético, es el acto de hacerlo... una persona ejerce poder sobre otra, hasta el grado en que puede exigir la obediencia que desea. Para fines de la empresa, **el poder**, se define simplemente como la capacidad de efectuar, o de afectar resultados organizacionales.

En el idioma francés, la palabra "pouvoir", expresa tanto al sustantivo como al verbo y significa: "tener poder, es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea, efectuar resultados, después de las acciones y de las decisiones que preceden.

El análisis de lo anterior nos muestra algunos elementos comunes: obtener un efecto, salirse con la suya, necesidad de una interacción social, entre dos o más partes, la capacidad de influir en otros, y los resultados que favorecen a una de las partes. Por consiguiente podemos definir al poder interpersonal como la capacidad de " salirse con la suya, en una situación social".

El fenómeno del poder es ubicuo. Sin influencia (poder), no habría cooperación ni sociedad. Sin un liderazgo (poder), en las actividades médicas, políticas, tecnológicas, financieras, espirituales, organizacionales, la humanidad no tendría el nivel de vida que posee hoy en día. Sin un liderazgo (poder) orientado a las contiendas armadas, la confiscación y la represión, la humanidad no tendría tanta miseria como la que tiene en la actualidad. El poder en acción puede asumir muchas formas, tanto positivas como negativas.

Guiar, influir, vender, persuadir, son ejemplos de empleo positivo del poder; oprimir, forzar, herir, coaccionar, son ejemplo de empleo negativo de poder. El poder per se probablemente no es bueno ni malo, aunque Lord Acton observó que: *el poder tiende a corromper, por lo que el poder absoluto, corrompe en forma absoluta*. No obstante, la reflexión sugiere que muchos problemas con el poder se derivan de ciertas metas de las personas que tienen poder y de ciertos medios que utilizan, no de la posesión del poder como tal.

David McClelland⁷⁴, identificó dos caras del poder: la positiva y la negativa. Y observó que aunque el poder tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, es mediante el ejercicio del poder como se hacen todas las cosas en el mundo. Según él, la cara negativa del poder se caracteriza por una necesidad primitiva no socializada de ejercer el dominio sobre los otros. La cara positiva del poder, se caracteriza, por una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar. Esta cara positiva del poder pretende permitir que los demás alcancen sus metas, así como también permite que la persona que tiene el poder alcance sus propias metas. La cara negativa del poder, busca el dominio y el control de los demás; la positiva busca delegar el poder en el yo y en otros. A nosotros nos parece que éste es un buen descubrimiento del poder.

En la mayor parte de las organizaciones, la cara positiva del poder prevalece más que la cara negativa del poder. En la toma de decisiones en la organización, las tácticas coercitivas son perceptibles principalmente por su ausencia y prevalecen mucho más en la resolución de problemas y la búsqueda de un consenso. Las caras positiva y negativa del poder parecen ser lo que se llama "poder colectivo" y "poder competitivo", respectivamente. Su investigación en cuatro organizaciones demostró que se ejercían ambas clases de poder, y que el poder colectivo era el predominante.

⁷⁴McClelland, D. *The Inner Experience*, Nueva York: John Wiley, 1975

El poder existe prácticamente en todas las organizaciones sociales. En especial predomina en actividades coordinadas como las que se realizan en las organizaciones. De hecho, para que una organización funcione, la autoridad o dimensión de poder se debe de aclarar y debe convenirse en ella de manera mas o menos formal. ¿Cómo llegan algunas personas a tener el poder? ¿Cómo se genera, otorga o adquiere el poder?

Para conocer estas respuestas, podemos estudiar: "la teoría de la dependencia" de Emerson⁷⁵; "las bases del poder social" de French y Raven⁷⁶; un "modelo de poder estratégico de contingencia" de Pfeffer⁷⁷; y las observaciones de Mintzberg⁷⁸, concernientes a la génesis del poder en las organizaciones.

La teoría de la dependencia del poder, afirma que el poder es inherente a cualquier relación social, en la que una persona depende de otra. El sociólogo Richard Emerson manifiesta que: " la dependencia del actor A respecto al actor B", es:

1. Directamente proporcional a la inversión motivacional de A en las metas consideradas por B, e
2. Inversamente proporcional a la disponibilidad de éstas metas para A, fuera de la relación de A-B.

En otras palabras, si una persona tiene algo que nosotros deseamos mucho, y que no podemos obtener en ninguna otra parte, esa persona tiene un poder sobre nosotros. Los componentes de esta teoría son una relación social, entre dos partes: recursos: bienes, metas, recompensas, que están controladas por una de las partes y que desea la otra.

Esta teoría está relacionada con un marco de referencia más amplio de interacción social, llamado *teoría del intercambio social*, la cual postula que lo que sucede entre las personas en una interacción, es un intercambio de bienes sociales: amor, odio, respeto, poder, influencia, información, alabanzas, culpa, atracción, rechazo, etc. Adentrándonos en las relaciones de intercambio y continuando en ellas, vemos que lo que recibimos de los demás, equivale o excede a lo que nosotros debemos darles

Cuando el balance es negativo, ponemos fin a la relación, o la modificamos. La interacción social representa un intercambio de bienes y servicios sociales. Desde un punto de vista, dar a alguien poder sobre nosotros, es el bien que intercambiamos, por depender de esa persona en particular, para algo que queremos

Las bases del poder social, de French y Raven, éstos autores sugirieron cinco orígenes, o bases, del poder social y son las siguientes:

1. *Poder de recompensa*, es el poder basado en la capacidad de quien tiene el poder de recompensar a otro, es decir de dar algo que el otro valora.
2. *Poder coercitivo*, es el poder basado en la capacidad de quien tiene el poder de castigar a otro, es decir, de dar algo que el otro valora en forma negativa

⁷⁵Emerson, R. M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review* No 27; pp 31-40, 1962

⁷⁶ French, J. et Raven P., *The bases of social powers*, Nueva York : Harper & Row, 1968

⁷⁷ Pfeffer, J., *Organizations and Organization Theory*, Marshfield, MA: Pitman, 1982

⁷⁸ Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983

3. *Poder legítimo*, es el poder basado en el hecho de que todos creen que quien tiene el poder, goza de un derecho legítimo de ejercer su influencia y que quien recibe el poder, tiene la obligación legítima de aceptar la influencia.
4. *Poder de referencia*, es el poder basado en la identificación o atracción hacia, o un sentimiento de unidad, con quien tiene el poder.
5. *Poder de experto*, es el basado en el conocimiento o en la experiencia. El poder informacional, es una forma del poder del experto

El modelo de poder estratégico de contingencia, este es el que se acumula en las sub-unidades organizacionales: individuos, unidades o departamentos, que son más importantes para enfrentarse a los problemas más críticos de la organización y para resolverlos.

Estos problemas por lo general son "incertidumbres" planteadas por el ambiente, y en este caso quienes tienen el poder son aquellos que tienen la experiencia especial, necesaria para la supervivencia de la organización. Utilizan el poder, controlando los recursos críticos escasos, por medio de la colocación de aliados en posiciones clave y mediante la definición de problemas y políticas de la organización. Estos autores consideran que el poder organizacional es algo bueno, ya que el poder en manos críticas es saludable para la resolución de los problemas de la organización.

Henry Mintzberg, ha desarrollado una teoría del poder organizacional, derivada de la literatura de la teoría de la organización y de sus propias habilidades para la síntesis creativa. Esta teoría se basa en la premisa de que la conducta organizacional es un juego de poder en el que varios actores llamados influyentes, tratan de controlar las decisiones y acciones de la organización y señala como condiciones básicas las siguientes:

Que haya una fuente o base de poder, aunada al consumo de energía en, una forma hábilmente política, cuando es necesario.

Según Mintzberg, hay cinco bases posibles de poder posibles, críticas para toda organización:

- La primera, es el control de un recurso,
- Segunda, el control de una habilidad técnica,
- Tercera, el control de un conjunto de conocimientos
- La cuarta, son las prerrogativas legales: esto es cuando se le concede a alguien derechos o privilegios exclusivos para imponer elecciones.
- Y la quinta, es el poder de quien tiene las cuatro premisas anteriores y además la "voluntad" de utilizarlo y la "habilidad" para hacerlo.

Hay muchos influyentes potenciales en y alrededor de las organizaciones, como el consejo de directores, los gerentes, altos ejecutivos, empleados, sindicatos, proveedores, clientes, reguladores, etc.

Lo importante es darse cuenta de que las fuentes del poder se derivan de la posesión de un bien valorado y deseado por otros, que el poder en acción, requiere de voluntad y habilidad, y que la organización es el escenario, o el contexto, para el ejercicio del poder.

La Política en la Organización.

Harold Lasswell⁷⁹ definió la política tan sólo como: "el estudio de quién obtiene qué, cuándo, y cómo" La política organizacional incluye aquéllas actividades que se emprenden dentro de la organización, para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener los resultados deseados, propios, en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.

La política organizacional implica actos de influencia intencionales para incrementar o proteger los intereses de los individuos o grupos. También se le considera como el manejo de la influencia para obtener fines no sancionados por la organización o para obtenerlos por medios de influencia no sancionados.

Para French y Bell⁸⁰, la política es como un subconjunto del poder, y la tratan como poder informal, de naturaleza ilegítima, así también consideran a la autoridad, sólo que a ésta, la consideran como un poder formal, es el poder investido en el puesto, es decir: es la capacidad de lograr que se hagan las cosas, en virtud de la posición que se ocupa

Haciendo un análisis de lo antes expuesto, los conceptos de poder y política, son similares. Ambos, se relacionan con el hecho de obtener lo que uno quiere, o efectuar algo. Ambos se relacionan con la persecución de los propios intereses y con vencer la resistencia de los demás. Sin embargo, la política organizacional, es un poder en acción en las organizaciones, es el emprender ciertas actividades para obtener lo que uno quiere, en un escenario organizacional. Se puede decir que la política no es ni buena ni mala per se, y que al igual que el poder, tiene dos caras French y Bell.

La política organizacional puede tener una cara positiva y una negativa. La cara negativa se caracteriza por una búsqueda extrema de los propios intereses: necesidades no socializadas de dominar a los demás; una tendencia a considerar la mayor parte de las situaciones en términos de ganancia o pérdida: "lo que yo gano, tú lo debes perder", más que actuar en términos de ganancia; y un empleo predominantemente de las tácticas de lucha, como: la reserva, la sorpresa, llevar agendas ocultas, retener información y engañar

La cara positiva de la política, se caracteriza, por una búsqueda equilibrada del propio interés en el bienestar de los demás; considerar las situaciones en términos de ganar- ganar tanto como sea posible; emprender una resolución de problemas abierta y después avanzar a la acción y la influencia en los demás; Una relativa ausencia de las tácticas de lucha; y por una necesidad socializada de guiar, iniciar e influir en los demás. La búsqueda de metas organizacionales no sancionadas, o el empleo de medios organizacionales no sancionados, podrían ser ejemplos de la cara negativa de la política. Los empleos ilegítimos de autoridad, información o recursos también podrían ser ejemplos de la cara negativa de la política.

⁷⁹Laswell, H D , *Politics: Who Gets What, When, How*, Nueva York: Mc Graw Hill, 1936

⁸⁰ French, W L. et Bell Cecil, *Organizational Development Behavioral Science, Interventions por Organization Improvement 1995*, (trad española de Guadalupe Meza Staines, *Desarrollo Organizacional*, Prentice Hall, 5ª ed , 1995), pp , 375,

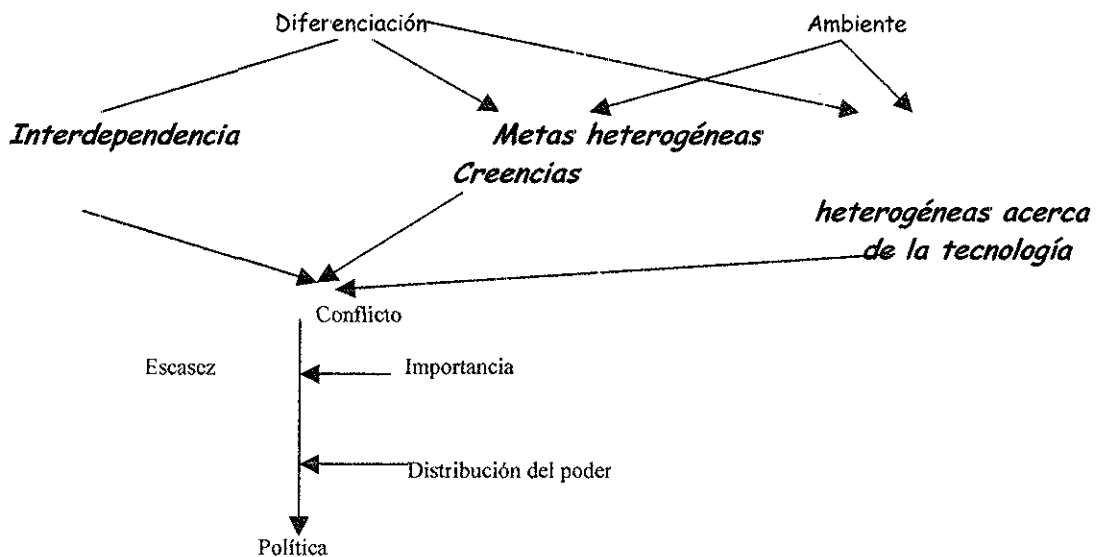
La cara positiva de la política se muestra siempre como se deben tomar y se toman las *decisiones difíciles*, y la mayoría de los miembros de la organización se sienten bien acerca de lo que se decidió y de la forma en que se decidió. Jeffrey Pfeffer argumenta, que la política es necesaria, si se quiere que las organizaciones funcionen de manera efectiva y eficiente. Este concepto de las dos caras de la política, maneja los dos lados del fenómeno que todos vemos en nuestra experiencia común. Algunas organizaciones reflejan una cara, en su mayor parte positiva de la política, y otras por completo negativa. La política organizacional tiende a asociarse con los procesos de toma de decisiones, asignación de recursos y resolución de conflictos en las organizaciones

En un modo burocrático, las decisiones, se toman sobre la base de las reglas, procedimientos, tradiciones y precedentes históricos. En un modo racional, las decisiones se toman sobre la base de una resolución de problemas en donde se identifican las metas y se conviene en ellas; las situaciones se evalúan de acuerdo a los planes de acción alternativos, se elige una y se pone en práctica. En un modo político, las decisiones se toman sobre la base del propio interés percibido, mediante coaliciones que compiten por el dominio, la influencia o el control de los recursos. Casi todas las organizaciones, exhiben todos estos modos en la forma de administrar sus negocios. Aunque algunas tienen un modo más predominante. Es importante saber que una orientación predominantemente política es sólo una de varias posibilidades.

Marco de referencia para analizar el poder y la política

Dos modelos conceptuales proporcionarán una perspectiva de los elementos que componen una situación en la que se involucren el poder y la política organizacionales: el primero es de Pfeffer de su libro *Power in Organizations*; el segundo se deriva de la literatura sobre la teoría de juegos.

1. Modelo de las condiciones que producen el empleo del poder y la política en la toma de decisiones organizacionales. Tomado del libro de Pfeffer: "Power in Organizations"⁸¹



⁸¹Pfeffer, J, *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman, 1982

En este diagrama, las actividades políticas se consideran como resultado de cierto número de condiciones. Cuando existen tales condiciones, los resultados son el poder y la política. Según Pfeffer, el ambiente de la organización impone exigencias y limitaciones que tendrán que ajustarse en forma de "medios" y " fines", es decir: lo que hace la organización y cómo logra que se desempeñe el trabajo.

Los fines son las metas que persigue la organización. A menudo diferentes de la organización, se persiguen metas heterogéneas o incompatibles. De la misma manera, diferentes miembros de la organización pueden buscar formas diferentes o incompatibles de lograr las metas,

La expresión "creencias heterogéneas acerca de la tecnología" se refiere a las preferencias por los diferentes medios para alcanzar las metas. La diferenciación se refiere al hecho de que la división de la fuerza laboral en la organización causa la creación de muchos subgrupos y "túneles de visión" de los miembros de los subgrupos.

Tres condiciones primordiales que originan el conflicto, son: *la escasez*, es decir: cuando no hay los suficientes recursos deseados para permitir que todas las partes tengan todo lo que quieren; *la interdependencia* es decir: cuando todas las partes están relacionadas unas con otras de tal manera que una distribución de los recursos las afecta a todas de alguna manera; y *las metas y/o los medios incompatibles* para alcanzar las metas.

Cuando existen estas condiciones, el resultado probable es un conflicto. Y cuando existe el conflicto, el poder y la conducta política se dan en los escenarios organizacionales, aunque también se dan otras dos condiciones: la primera es la importancia de la decisión y del recurso, necesarios para la supervivencia; la segunda, es la distribución del poder

La actividad política, las negociaciones y la formación de coaliciones, ocurren sobretodo cuando el poder se dispersa. Cuando el poder está altamente centralizado, la toma de decisiones es centralizada, utilizando sus propios valores y reglas

Las contiendas políticas, que en ocasiones ocurren en las organizaciones, tienen lugar sólo porque hay alguna dispersión del poder y de la autoridad en el sistema social.

Es posible incrementar o disminuir la cantidad de actividad política en las organizaciones, manipulando las condiciones del poder que se muestran en el modelo, ejemplo: si la escasez de recursos se cambiara por una abundancia, se reduciría tanto el conflicto como la política. Si se lograra que los actores organizacionales fueran menos interdependientes, podría ser a través del empleo de centros de utilidades y de otros arreglos estructurales, así el conflicto y el poder se reducirían.

De la misma manera un consenso acerca de metas y objetivos, así como el poder más centralizado, reducirían el conflicto y, por consiguiente la actividad política.

2. Modelo de la Teoría de Juegos

Los economistas y científicos de la conducta han estudiado en forma detallada las condiciones que dan origen a la cooperación y la competencia, así como la utilización del poder, en un intento por comprender las guerras, huelgas y discusiones, de la misma manera que la cooperación colectiva y el altruismo.

Se han identificado varios conceptos que proporcionan un marco de referencia para la comprensión del poder y la política. Algunos de éstos conceptos son el conflicto, la matriz de pagos, la naturaleza de las relaciones interdependientes y las negociaciones integrantes y distributivas.

En la teoría del juego, el conflicto se considera como una condición crítica conducente al poder y a la conducta política. Puede existir el conflicto de intereses, en el que las diferentes partes prefieran diferentes metas. Puede existir un conflicto o una competencia por recursos escasos, en el que dos diferentes partes deseen los mismos recursos, pero ambas no los pueden poseer. Por consiguiente, el conflicto surge debido a la naturaleza real o percibida de la matriz de pagos, es decir: la forma en que se van a distribuir los bienes y servicios, que buscan dos o más partes.

Algunas matrices de pagos promueven la cooperación y el empleo mínimo del poder, otras promueven la competencia, el conflicto y la máxima utilización del poder. La comprensión de la matriz de pagos es la clave para la comprensión del conflicto, lo que a su vez es la clave para la comprensión de la mayor parte de las conductas políticas.

Así, un observador externo que desee analizar una situación particular por su potencial para el poder y la política organizacionales deseará conocer las respuestas a las siguientes preguntas

¿Qué es lo que se va a someter a una decisión?

¿Qué tan importante es?

¿Cuáles son los posibles pagos que hay disponibles?

¿Cuáles son los pagos probables?

¿Es posible que todas las partes logren la satisfacción de sus deseos, o una parte debe ganar y la otra perder?

Estas preguntas llevan a otro concepto relacionado con el poder y la política: la naturaleza de la relación entre las partes. Dos partes en una relación interdependiente pueden tener una de tres posibles relaciones, basadas en la naturaleza de la matriz de pagos: relación, *puramente competitiva*: situación de ganar-perder o de suma-cero; en la que lo que gana una de las partes, lo pierde la otra, y el pago total, siempre suma cero.

La relación *puramente cooperativa*: es aquella en la que ambas partes tienen intereses completamente compatibles, pero deben entablar una comunicación y coordinación, con el fin de recibir sus pagos. Y la relación de *motivo mixto o mixta*: es en la que qué tanto un impulso de competir, como uno de cooperar, son inherentes a los pagos.

El poder y la política, predominarán, en las situaciones, puramente competitivas de ganar-perder. El poder, debería estar ausente en la situación puramente competitiva de ganar-ganar, aquí, las conductas apropiadas son la comunicación, la coordinación y la cooperación. El poder puede o no prevalecer en las situaciones de motivos mixtos; aquí cada parte necesita a la otra para una transacción y un intercambio, pero, no obstante, cada parte, trata de incrementar al máximo sus propias ganancias.

En las situaciones de motivos mixtos, son prominentes en muchos escenarios sociales y organizacionales. De hecho muchas situaciones cotidianas son de una naturaleza de motivos mixtos ejemplos: en las relaciones de fuerza laboral-gerencia; en las relaciones entre dos compañeros, cuando ambos trabajan para obtener una promoción que sólo uno de ellos puede obtener.

Por consiguiente, las situaciones de motivos mixtos, tienen un potencial para impulsar y un tanto de cooperación como de competencia, pero para que ocurra uno de ellos, dependerá de las conductas de las dos partes.

Y tenemos que tener en cuenta que para competir y cooperar en forma efectiva, se requieren dos clases de conducta muy diferentes: la cooperación, requiere una resolución de problemas; la competencia por lo general necesita de una acción orientada al poder.

Lo anterior nos lleva al concepto de las negociaciones de integración y distributivas propuestas por Walton y McKensie. Ambos autores estudiaron las situaciones de negociación laborales-administrativas y concluyeron que para obtener los mejores resultados para ambas partes, los procesos de negociación se deberían de conceptualizar como un proceso de dos fases:

1. Fase de negociación e integración o de resolución de problemas en colaboración, en la que los pagos combinados totales, se aumentan al máximo y,
2. Fase de negociación distributiva o de negociaciones en los pagos, en donde se dividen entre las partes.

En la primera fase, las partes, tratan de identificar las áreas de mutuo interés, buscan cursos de acción alternativos, e identifican la suma de valores más grande que sea posible.

En la segunda fase, las partes se encuentran en situación de conflicto, aquí cada parte trata de establecer normas y procedimientos que ayuden a incrementar al máximo sus ganancias, al mismo tiempo que intentan mantener las ganancias de la otra parte.

Al separar las negociaciones en éstas dos fases, se pueden encontrar mejores soluciones para las dos partes comprendidas en las negociaciones.

Estos conceptos de la teoría de los juegos, se aplican a la comprensión de los procesos políticos en las organizaciones. Los orígenes del conflicto, son la competencia por recursos escasos y el conflicto debido a metas incompatibles y a los medios para llegar a tales metas. Un factor clave, es la naturaleza de los pagos para todas las partes, es decir, lo que pueden ganar o perder.

Los resultados positivos para ambas partes a menudo se pueden incrementar mediante un proceso de negociación de dos fases, en el que las negociaciones de integración preceden a las negociaciones distributivas.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

EL CONFLICTO

Cada vez que los intereses entran en colisión emerge el conflicto. En el contexto organizacional, la reacción normal es el considerar al conflicto como una fuerza disfuncional, atribuible a un conjunto de circunstancias o de causas de disgusto: < es una cuestión de personalidad> <son rivales, y no cesan de enfrentarse> <las gentes de producción y los de la mercadotecnia, no se pueden entender> <todo el mundo detesta a los supervisores y a los contadores> Se considera al conflicto como un estado de infelicidad, que en circunstancias favorables, desaparecería.

Sin embargo, siempre existirá el conflicto en el seno de las organizaciones. El conflicto puede ser de orden personal, interpersonal o expresarse en grupos rivales y coaliciones. Puede ser inherente a la estructura de la organización, a los roles, a las actitudes y a los estereotipos, o sobrevenir a propósito de escasez de recursos. Puede ser implícito o explícito. Pero cualquiera que sea la razón o la forma que el tenga, su fuente se encuentra en una divergencia de intereses, real o percibida como tal.

Tom Burns, sociólogo escocés señaló, que la mayoría de las organizaciones modernas, invitan a diferentes clases de negociaciones políticas, por que son concebidas como sistemas donde coexisten la competencia y la colaboración.

Las gentes deben cooperar para alcanzar una tarea común, pero son a menudo en competencia en cuanto se trata de recursos, de estatus, y de promoción de carrera. Estos aspectos conflictivos de las organizaciones son claramente representados en los organigramas, que son a la vez un sistema de colaboración, porque reflejan una subdivisión racional de tareas, y una escala que las personas son motivadas a escalar.

Hay más empleos en la base de la escala que en la cúspide esto significa que la competencia por los puestos, será dura, y también no importará por que medio se tenga éxito, entonces habrá más perdedores que ganadores.

Por otro lado el hecho que individuos o grupos diferentes tienen el mandato de ejercer su autoridad o su influencia en los otros, la jerarquía garantiza más o menos la existencia de luchas que alimentan la dimensión política de la organización.

No hay que ser conscientemente inteligente o de tener un sentido político tortuoso para terminar por jugar un juego político en la organización, porque el comportamiento político, es una reacción relativamente normal en relación con la tensiones que existen entre los individuos y sus organizaciones.

Los Maquiavélicos de la empresa, que sistemáticamente hacen su camino en la organización, no hacen más que ilustrar la forma más desarrollada y la más extrema de una tendencia latente que encontramos en casi todos los aspectos de la vida organizacional.

Las obras de la teoría organizacional abundan con ejemplos que ilustran el sentido de competencia implícito a una jerarquía. Principalmente los encontramos en los sociólogos que pueden penetrar en una organización y hacer la observación pertinente.

El establecimiento de normas de trabajo, de presupuestos, la supervisión cotidiana y el control del trabajo y la investigación de posibilidades de avanzar en su promoción de carrera, se caracterizan a menudo por formas refinadas del arte de ganar sin verdaderamente transgredir las reglas del juego. Un ejemplo lo encontramos en una obra clásica de W.F. Whyte "Money and Motivation", en donde vemos la astucia con la cual los trabajadores llegan a controlar el ritmo de su trabajo y de su salario, aún que son cercanamente supervisados por los especialistas de la eficiencia, que buscan el medio de aumentar el rendimiento. Los trabajadores saben que, para conservar su trabajo, hay que ser más malicioso que la organización y ellos consiguen conservar su trabajo gracias a su habilidad y a su ingenio.

Podemos pensar en un obrero experimentado, que encuentra el modo de agregar movimientos a su tarea, cuando uno se empeña en fijar las normas de trabajo; obrar así le permite facilitar el trabajo que él debe alcanzar en circunstancias normales. También encontramos otros trabajadores que han descubierto el modo de trabajar a gran velocidad cuando el supervisor no está a fin de crear tiempos muertos en otros momentos de la jornada.

También hay quienes tienen al arte de parecer que trabajan más de lo que ellos lo hacen en realidad y transpirar abundantemente, con el fin de impresionar y de hacer equivocar a aquellos que les observan. Los trabajadores comparten sus ideas para obtener mejores normas de trabajo, para restringir la producción y obtener menos carga de trabajo y deshacerse de sus compañeros no deseados.

Esta forma de colaboración se ejerce en general contra la dirección y a veces en contra de otros compañeros de trabajo. Hay que enfatizar que la dirección sí sabe que pasa, pero raras veces puede hacer algo, sobretodo si los trabajadores son sindicalizados.

A veces la dirección puede resolver alguno de éstos problemas, pero inmediatamente surgen otros similares, porque se tratan de luchas de estatus, de respeto de sí en cada grupo, dependiendo de su capacidad de mostrarse más malicioso que el otro y de demostrar quién tiene el control. Los anteriores ejemplos también los encontramos en las oficinas, en donde el personal se arregla, para dar la impresión de estar muy ocupados y de ser muy productivos. Por ejemplo en una reunión de presupuestos los administradores intentan a menudo mostrarse más fuertes que sus superiores inflando sus evaluaciones de manera de crear un superávit de recursos o negociando blancos fáciles a manera de disponer con un margen de error o todavía para impresionar favorablemente para cuando vengan los aumentos de salarios.

Las negociaciones políticas son también latentes en las relaciones horizontales entre las unidades especializadas las gentes comienzan a identificarse con sus responsabilidades y sus objetivos que pertenecen a su rol, a su grupo de trabajo, a su servicio, a su equipo de proyecto, esto de una manera tal que les lleva a atribuir más valor a sus responsabilidades y a sus objetivos que a la realización de las metas de la organización tomados globalmente.

Es particularmente el caso cuando el sistema de recompensa de la organización, el estatus, la visibilidad y el sentimiento de éxito de un individuo, radica en la manera como satisfacen sus responsabilidades particulares que le han sido atribuidas.

También cuando la gente reconoce la importancia de trabajar en conjunto la naturaleza de no importa que tarea combina a menudo elementos contradictorios que suscitan toda clase de conflictos en los diferentes roles. La complejidad potencial de la dimensión política en una organización es enloquecedora, antes de pensar en las personalidades o de choques entre éstas, que normalmente suscitan conflictos por los diferentes roles. Estos conflictos serán a veces explícitos y explotarán un día, mientras que en otras ocasiones permanecerán escondidos bajo la superficie de los acontecimientos cotidianos. El conflicto, en un gran número de organizaciones es institucionalizado, bajo formas de actitudes, de estereotipos, de valores, de creencias, de rituales y/o de otros factores de la cultura

También la historia puede influir el presente de una manera muy sutil, sin embargo si nos acordamos de Aristóteles y de su invitación a buscar la fuente de la política en la diversidad de los intereses en donde los conflictos no hacen más que hacerlos visibles, por lo que todo aquél o aquélla que estudie a la organización deberá tomar en cuenta que estudiar bajo la superficie de toda situación conflictiva será la mejor opción para comprender el origen de los conflictos.

25

COMO UNA PRISIÓN DE LA MENTE

La Mente es la esencia de vida en los seres humanos. La naturaleza misma de la mente, es su esencia más íntima, la cual, es siempre y absolutamente el cambio. La Mente la podemos definir de muchas maneras, según las diferentes disciplinas, para este trabajo sugiero la siguiente: "es aquello que posee consciencia diferenciadora, aquello que posee un sentido de dualidad, es decir, que aferra o rechaza algo externo". La Mente, ha tratado de ser definida y estudiada desde siempre y por diferentes disciplinas. Por ejemplo repasemos a los filósofos griegos que consideraban que en la mente se encontraba la capacidad cognitiva, es decir la función intelectual, la nota esencial del ser humano, el principio espiritual y un ente inmaterial. De acuerdo con esto suelen utilizarse términos como razón, inteligencia, intelecto, entendimiento, pensamiento, juicio o conocimiento, comprensión etc.

Recordemos lo que algunos filósofos decían⁸²: **Crítias** (500 a. C.), sostenía que la mente era una acumulación de sangre alrededor del corazón. **Protágoras** (480-410 a. C.), afirmaba que conocer se reducía a sensaciones, es decir: ver, oler, tocar, experimentar el calor, el frío, el placer, el dolor, el deseo, el miedo, la esperanza, etc. **Sócrates** (470-399 a. C.), pensaba que la inteligencia residía en el alma humana, creador del concepto de consciencia.

Platón (428-347 a. C.), afirmaba que la razón era invisible e intangible, pero que era la facultad independiente del alma, más exacta y de mayor alcance. **Aristóteles** (384-322 a. C.), señalaba que el hombre se diferenciaba del animal por la perfección de su inteligencia en su forma racional, propia del ser humano, ya que llevaría al ser humano hacia una realización individual y social. Así mismo se planteó el origen del pensamiento racional, del cual los científicos ahora vienen a encontrar algo de esto (neurociencia y neurobiología). También pensaba que el pensamiento se generaba en el corazón y que el cerebro servía para enfriar el cuerpo.

⁸²González Ang, et al, *Cómo estimular la inteligencia de sus hijos*, Reader's Digest México 2000, págs. 14-16, pp. 330

Durante el siglo VI a. C., se realizó un avance importante, debido al interés de los curanderos griegos hacia la observación y la experimentación. Alcmeón, médico y filósofo griego, señaló las relaciones entre los órganos de los sentidos y el cerebro, de lo cual dedujo que el centro de la razón y del alma se localizaba en el cerebro. Este primer movimiento científico se observa principalmente en los escritos de Hipócrates, (460-375 a. C.), quién señaló el surgimiento de la antigua medicina, la cual consideraba al cerebro como la verdadera sede de la inteligencia.

El cerebro fue descrito por Herófilo, quién le atribuía la fuerza pensante. El punto culminante se alcanzó con el médico romano Galeno, (130-200 d. C.), quién con un enfoque científico, estudió la anatomía y la fisiología del sistema nervioso, postulando la teoría del alma racional, misma que dividió en dos: interna y externa. La externa decía que constaba de cinco sentidos y la interna tenía funciones como: la imaginación, el juicio, la percepción y el movimiento. Este científico concluyó, de acuerdo con Platón y en contra de Aristóteles, que el asiento del alma era el cerebro y no el corazón. Como vemos, el tema de la mente ha sido de interés por mucho estudiosos de muchas disciplinas, desde la Medicina, la Biología, la Neurociencia, la Psicología, la Pedagogía, la Psiquiatría, la Filosofía etc.

Del interés de la Filosofía, es el aspecto cognitivo, el cual es un atributo esencial del ser humano y la Mente, forma parte de su universo de investigación. Por ejemplo la Epistemología investiga el origen y el desarrollo del conocimiento humano. Por lo que estudia los Procesos Mentales y la misma Naturaleza de la Mente. Porque la naturaleza de la Mente, es la propia raíz de la comprensión.

En éste capítulo nos introduciremos en el conocimiento de los Procesos Mentales y a través de la metáfora de la Caverna de Platón, haremos una analogía con nuestra mente, es decir, como puede ser una prisión para nosotros mismos, y como afecta esto a las organizaciones, es decir el que sus integrantes vivan en la prisión de sus propias mentes y a su vez como hacen de las organizaciones unas prisiones. Así es la jaula estrecha y oscura que nosotros mismos nos hemos fabricado y que tomamos por todo el universo, muy pocos podemos empezar siquiera a imaginar otra dimensión de la realidad.

Los Procesos Mentales⁸³

Toda la información que recibe el ser humano, sea consciente e inconscientemente, la procesa y/o la transforma, actuando en consecuencia. De manera consciente construye modelos mentales, concepto que se remonta a la antigüedad y que ha sido acuñado por Kenneth Craik en 1940. Desde entonces lo usan los psicólogos cognoscitivos como Philip Johnson, de la Universidad de Princeton; también lo usan los científicos del conocimiento como Marvin Minsky y Seymour Papert del MIT, y poco a poco los ejecutivos. El término alude, tanto a los mapas tácitos y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera, como a las percepciones efímeras que la gente elabora como parte de sus razonamientos cotidianos.

⁸³Senge Peter et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nueva York, 1994, (trad. española Carlos Gardini, *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona, Granica, S A, 1998), págs 245-256, pp. 593

El término se refiere tanto a los "mapas" tácitos y más o menos permanentes del mundo que los seres humanos tienen en su memoria duradera, como las percepciones efímeras que elaboran como parte de sus razonamientos cotidianos. Según los teóricos del conocimiento los cambios en los modelos mentales cotidianos, que se acumulan con el tiempo, se reflejan gradualmente en cambios de creencias duraderas y arraigadas.

Podemos analizar la siguiente anécdota: Un hombre visita a un terapeuta y dice: "acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender. ¿Por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo?". Imaginemos que este hombre, en vez de acudir a un terapeuta acude a nosotros y deseamos ayudarlo. ¿Qué le diríamos?, tal vez le responderíamos, "sí, hay muchos jefes desconsiderados, y claro que hay mujeres odiosas."

Pero si realmente quisiéramos hacerle bien, tarde o temprano tuviésemos que mostrarle que sus problemas no se originaron, "en el mundo", surgieron al menos en parte de sus supuestos y creencias acerca de los demás. Si no encontramos el modo de que lo acepte, cualquier intento de ayudarlo será efímero y fracasará.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos, historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no podemos recorrer los complejos entornos de nuestro mundo sin "mapas mentales cognoscitivos" los cuales adolecen de limitaciones. Las diferencias entre modelos mentales nos explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles.

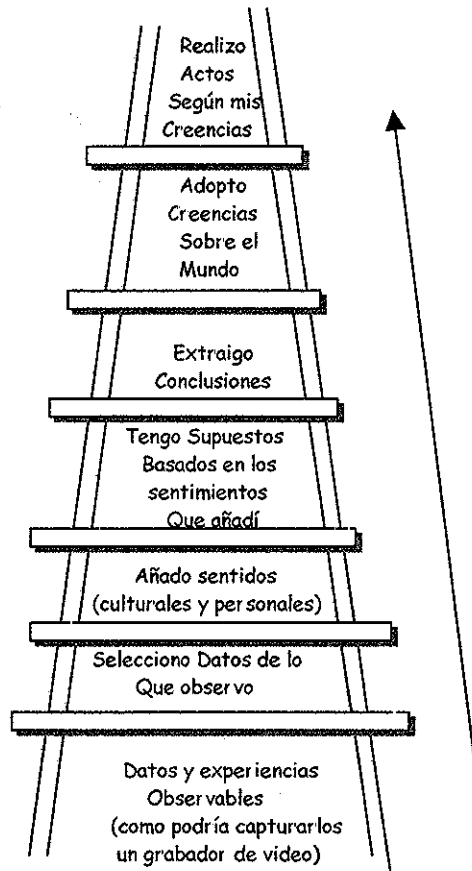
Los modelos mentales, también modelan nuestros actos y pueden existir debajo del nivel de consciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. En general son invisibles para nosotros, hasta que les echamos un vistazo.

Este tema está como una de las cinco disciplinas del libro de la: " Quinta Disciplina " de Peter Senge, y señala que al llevar un modelo mental y modificarlo si es necesario, hay que llevarlo a la superficie, explorarlo y hablar de él sin defensa, para que veamos el cristal, y notemos como influye en nuestra vida, así encontraremos las maneras de modificarlo, mediante la creación de nuevos modelos mentales, que nos sirvan mejor en el mundo.

Los expertos son muy proclives a tener problemas con los modelos mentales, por ejemplo: el modelo mental de los profesionales de la salud según el cual, "los hospitales son depositarios del conocimiento científico para curar a los enfermos", ha impedido a muchos hospitales que funcionen como centros comunitarios de salud.

Otro ejemplo sería el de las compañías manufactureras, que tienen el arraigado modelo mental de que "la mala calidad se debe a la pereza o el sabotaje de los operarios", y persiste aún entre gerentes que abrazan la gestión de calidad.

Para analizar los modelos mentales recurrimos a la técnica llamada: "La escalera de inferencia" de Chris Argyris⁸⁴, la cual nos muestra un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas.



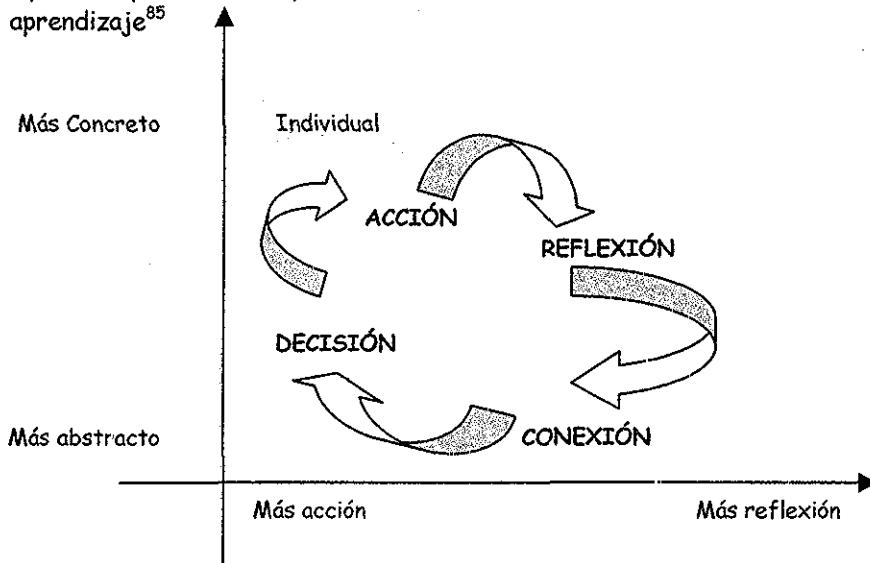
En el ciclo reflexivo se encuentran nuestras creencias que afectan los datos que seleccionaremos la primera vez.

No podemos vivir sin añadir sentidos o extraer conclusiones, pues sería un modo de vivir árido y tedioso. Pero podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión, utilizando la escalera de inferencias de tres maneras:

- Adquiriendo mayor consciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (reflexión).
- Volviendo nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para los demás (alegato).
- Indagando el pensamiento y el razonamiento de los demás (indagación).

⁸⁴ Argyris C., et Schön D. *Apprentissage Organizational, Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, París, pp 380, 2002

Esto es que los seres humanos aprendemos de manera cíclica, vamos de la acción a la reflexión, de la actividad al reposo. Para lograr un cambio duradero, los administradores deben hallar un modo de explotar este ritmo, de crear no solo tiempo para pensar, sino tiempo para distintos tipos de pensamiento y discusión colectiva. Y así usar la herramienta de la rueda del aprendizaje⁸⁵



Reflexión: es el transformarse en observador de los propios actos y pensamientos, pudiera comenzarse con una meditación sobre un acto previo ¿Cómo funcionó? ¿Qué pensábamos y sentíamos?..

Conexión: es la creación de ideas y posibilidades para la acción y reordenamiento de ellas en nuevas formas. Buscamos lazos entre nuestros actos potenciales y otras pautas de conducta del sistema que nos rodea. Los científicos consideran que es la etapa para generar hipótesis sobre el funcionamiento del mundo. ¿Cuál era el camino fructífero que sugería nuestro último acto? ¿Qué nueva comprensión del mundo hemos obtenido? ¿Qué deberíamos buscar a continuación?

Decisión: optar por un método o acción, a partir de las posibilidades generadas, ésta incorpora un elemento de opción. "He aquí la posibilidad que elegimos y he aquí los motivos".

Acción: realizar una tarea en lo posible, con una actitud experimental. Aunque actuemos apresuradamente, estamos respaldados por las tres etapas reflexivas precedentes.

La rueda del aprendizaje nos libera del frenesí, pues deja tiempo para la reflexión y la creatividad. Si se practica regularmente se convierte en un modo de vida, tal como el método científico es un modo de vida para los científicos.

⁸⁵Kolb David. *Experiencial Learning*, Engelwood Cliffs, Nueva Jersey : Prentice Hall, 1984

LA MENTE COMO PRISIÓN

Los seres humanos tienen el arte de construirse sus propias trampas y así mismo en las organizaciones crear su propia prisión de su propio psiquismo, hay una metáfora que nos explica muy bien esto. En donde se nos muestra como las personas pueden ser prisioneras de sus propias imágenes, ideas, pensamientos, fobias, miedos, inseguridades, expectativas, fantasías, etc., y ver las acciones que nacen de estos procesos mentales. Así las organizaciones aunque sean construidas por realidades sociales, se les atribuye a menudo una existencia y un poder propio, que les permite ejercer así mismo un poder propio y el ejercicio del control de sus creadores

Es en la República de Platón en su alegoría del libro séptimo, donde la prisión del psiquismo ha sido mencionada por primera vez. Nos describe una caverna donde Sócrates trata de ver las relaciones entre las apariencias, la realidad y el saber. En esta caverna subterránea la entrada está iluminada por la luz de un fuego ardiente, dentro de la caverna los individuos están encadenados y son incapaces de moverse. Todo lo que pueden ver es el muro de la caverna que está justo frente a ellos, el muro es iluminado por las flamas que proyectan las sombras de personas y de objetos sobre el muro. Los habitantes de la caverna piensan que esas sombras son realidades y les dan nombres, les hablan y establecen vínculos entre los ruidos de afuera y los movimientos que ellos ven en el muro. Para los prisioneros es, este universo de sombras el que constituye su verdad y su realidad, porque ellos no conocen otra.

Sócrates sigue diciendo: "si uno de estos seres tuviera el permiso de dejar la caverna se daría cuenta que las sombras no son más que el reflejo de una realidad todavía más compleja y que el saber y las percepciones de los hombres de la caverna están deformadas y son falsas. Y si tuviera que regresar a la caverna, nunca más podría vivir como antes. No le quedaría más que sentirse mal y tomar piedad para los demás. Pero si él decidiera de compartir su saber con los otros, se reirían de él y le pondrían en ridículo. Para los prisioneros de la caverna, las imágenes familiares que ellos ven tienen más sentido, que las historias que hablan de un mundo que ellos nunca han visto. Así como aquél que ha adquirido un conocimiento nuevo, no podría funcionar como antes y dado que el no sería capaz de volver a pensar en las sombras como reales, los otros prisioneros considerarían su saber como peligroso."

"Tendrían como visión del mundo de fuera de la caverna, como una fuente potencial de peligros, antes que ver una fuente de sabiduría y conocimientos." La caverna representa el mundo de las apariencias y el viaje fuera, la conquista del saber. En la vida cotidiana, los seres humanos son presa de sus ilusiones, sus miedos, sus inseguridades, sus fobias, etc., es por esto que su manera de comprender la realidad es limitada e imperfecta.

Tomando consciencia de este hecho, y haciendo un verdadero esfuerzo para ver más allá de las apariencias, las personas pueden liberarse de esta visión imperfecta si así lo desean. Es decir, así como la metáfora de la caverna, la mayoría nos resistimos a aclarar, prefiriendo vivir en la oscuridad, más que arriesgarnos a ser expuestos a un mundo nuevo que amenace nuestros viejos hábitos y nuestra supuesta "estabilidad". Empezaremos a examinar como las personas en una organización, pueden ser prisioneras de sus formas de pensar adoptadas. Veremos como existen procesos inconscientes, que dan a la organización una significación escondida, y así mismo pueden construir sus propias trampas ejemplos:

La trampa del éxito:

Es cuando una persona o una organización, alcanza un éxito en un determinado momento y de determinada manera, y cree que siempre va a ser así, sin tomar en cuenta que todo cambia. Y que para mantener el éxito una vez alcanzado, hay que reciclarse acrecentando y/o construyendo constantemente una ventaja competitiva siempre que sea necesario. Un ejemplo lo tuvimos en EUA, y su industria automovilística en los años setentas, en relación con la industria Japonesa, que rompió los paradigmas de ése mercado, y se introdujo y superó el éxito de la industria automovilística del mercado norteamericano.

La trampa de la pereza organizacional:

Significa: la creación de la certeza, integración de márgenes de error, estas son las ideas que han guiado la concepción de miles de fábricas y otras organizaciones, el resultado: "la institucionalización de la ineficiencia". Es decir el esconder los errores, institucionalizando el error y la ineficiencia, aceptando que un porcentaje de defectos sea considerado como la norma, actualmente muchas organizaciones tratan de implantar el "cero defectos", para transformar radicalmente la organización del trabajo.

La trampa del efecto de grupo:

Es aquélla que se caracteriza por una pérdida de espíritu de crítica, un fuerte sentimiento de "dar por aceptado", impide a las personas expresar sus dudas. Es el caso de presidentes, reyes, directores, administradores, y otros similares, que permiten que sus subalternos lleguen a decisiones sin un verdadero consenso. Pasa lo mismo en las organizaciones de negocios, que quedan atrapadas en trampas cognoscitivas.

Hipótesis erróneas, creencias falsas, reglas de funcionamiento que nunca ponemos en duda, así otras premisas y prácticas pueden combinarse para crear visiones estrechas del mundo. Visiones que constituyen a la vez recursos y restricciones para la acción organizada. Porque así mismo sugieren una manera de ver y una manera de actuar, negando la posibilidad de otras maneras más adecuadas de actuar.

La imagen de la organización como una prisión del psiquismo, tal vez es un poco dramática, para mostrar la idea del autoencierro. Por esto muchas personas prefieren la imagen de la cultura en las organizaciones, que nos lleva a los modelos de creencias y de los significados comunes. Aunque de todas maneras, es importante reconocer que una cultura también tiene las características de una prisión. Muchas organizaciones elaboran culturas que les impiden ocuparse de manera eficaz de su entorno.

La trampa del inconsciente aquí queremos recalcar la importancia que este punto reviste, porque hay maneras patológicas que afectan nuestra manera de pensar definiendo las fortalezas y debilidades o límites que determinan cómo las organizaciones consideran su universo y su trato con el. Estudiaremos varios puntos de vista a este respecto, desde psicoanalistas y otros especialistas como historiadores, filósofos etc.

Freud, dice que una buena parte de la vida cotidiana de la organización junto con todo lo que ella tiene de racional y de todo aquello que consideremos como normal da una forma real a las preocupaciones que se albergan en lo profundo de la consciencia. Esto es que siempre tenemos que tener presente la estructura escondida y la dinámica del psiquismo humano.

También dice que el inconsciente se crea a medida que los seres humanos reprimen sus pensamientos y sus deseos, los más secretos. Según él los seres humanos, deben, para vivir en armonía los unos con los otros, moderar y controlar sus pulsiones, inconsciente y cultura, que son en realidad los dos lados de una misma medalla y dan su forma escondida y manifiesta a "la represión", que acompaña el desarrollo de la sociabilidad humana. Así según Freud, la esencia de la sociedad y de la represión del individuo, es la esencia del individuo, es decir, su propia represión. Esta visión de la civilización tiene sus consecuencias interesantes porque insistiendo en el vínculo de la represión psíquica, la cultura y el inconsciente, nos incita a buscar el significado y la importancia escondida de la cultura de la organización y las preocupaciones inconscientes de aquellos que la crean y que la sostienen.

Después de los primeros trabajos de Freud, el campo del psicoanálisis se volvió un verdadero campo de batalla donde se enfrentan teorías rivales, sobre el origen y naturaleza del inconsciente. Otros han mirado la influencia de otros factores como la estructura familiar-patriarcal (machista), el miedo a la muerte, las angustias que van a la par con la lactancia en la primera infancia, el inconsciente colectivo etc. Lo que estas interpretaciones tienen en común, es la idea de que los seres humanos son, durante su vida, prisioneros de su propia historia. Freud y otros psicoanalistas como Jung, estiman que la libertad reside en una toma de conciencia, es decir, de la manera en que el pasado influencia el presente a través del inconsciente. Platón veía el conocimiento como el resultado de la investigación del saber objetivo y de las actividades de los filósofos-reyes. Los psicoanalistas han buscado los medios para que los seres humanos se liberen a través de la comprensión de aquello que les enseñe "cómo (en sus enfrentamientos con el mundo exterior) afronten una realidad de dimensiones desconocidas y escondidas dentro de sí mismo".

La psicología freudiana, enfatiza en cómo la personalidad se forma a medida que el espíritu humano aprende a enfrentarse con sus pulsiones y sus deseos. Freud estimó que en el proceso de adquisición de la madurez, las pulsiones y deseos son controlados o reprimidos en el inconsciente que se convierte en un almacén de recuerdos penosos y/o traumatismos, que al ser reprimidos dan origen a toda clase de mecanismos de defensa, que dan una dirección nueva a los deseos conscientes menos amenazadora y mejor controlada.

Glosario de algunos mecanismos de defensa freudianos y neofreudianos⁸⁶

Represión	Confinamiento en el inconsciente de pulsiones e ideas que no queremos.
Negación	Resistencia a reconocer un hecho, un sentimiento, un recuerdo que evoque una pulsión.
Desplazamiento	Trasladar las pulsiones ligadas a una persona o a una situación sobre un blanco menos peligroso.
Fijación	Adhesión rígida a una actitud o a un comportamiento.
Proyección	Atribución de las propias pulsiones y sentimientos a los demás.
Racionalización	Creación de esquemas de justificación que disfracen los motivos e intenciones subyacentes.

⁸⁶Hamden-Turner, C., *Maps of the Mind*, Nueva York: Macmillan, 1981

Reacción	Transformación de una actitud o un sentimiento en su opuesto.
Regresión	Adopción de modelos de comportamiento que han sido satisfactorios en la infancia, con el fin de reducir las exigencias actuales del propio ego
Sublimación	Transformación de pulsiones fundamentales en comportamientos socialmente aceptables
Idealización	Valorizar los aspectos positivos de una situación para protegerse de sus aspectos negativos
Escisión	Aislamiento de diversos elementos de la experiencia para proteger el bien del mal.

Para ejemplificar lo anterior, tomaremos la personalidad de Frederick Winslow Taylor, el padre de la Administración Científica, quién estaba realmente preocupado por el control según Freud era un personaje obsesionado, amenazado por una necesidad constante de dominar poco a poco los aspectos de su vida. En su casa en su jardín en el terreno de golf así como en el trabajo, él se hacía programas con horarios detallados a los cuales se ajustaba de forma rígida. Sus paseos cotidianos eran minuciosamente preparados cuidando sus movimientos cronometrando el tiempo que necesitaba para llevarlos a cabo llegando a contar el número de pasos que él hacía.

Estos rasgos se marcaron desde la infancia, definiendo su personalidad. Pertenecía a una familia puritana que se preocupaba en exceso por el trabajo, la limpieza, así como por la disciplina y el control de sus emociones. Taylor aprendió desde muy joven a reglamentar su vida

La vida de Taylor nos ilustra muy bien como las preocupaciones inconscientes pueden tener efecto en las organizaciones. Es claro que toda su teoría de la Administración Científica, fue el fruto de luchas interiores de una personalidad conflictiva y neurótica. Sus esfuerzos por organizar el mundo, ya fuera en sus juegos de niño o en los sistemas de la administración científica eran en realidad esfuerzos para organizarse y controlarse el mismo.

Aunque podemos decir que el taylorismo es la manifestación de profundos problemas de la personalidad, no se debe pretender que esta misma personalidad de Taylor, sea la causa principal de los cambios importantes que la Administración Científica ha aportado a las organizaciones.

Si el Taylorismo ha tenido sus efectos positivos, es porque se estaba listo para acoger sus ideas, venía muy bien a las preocupaciones de la época, y es por eso que en vez de ser tratado de maniático o chiflado se convirtió en una clase de antihéroe. De la resolución de conflictos interiores han surgido las innovaciones productivas que han tenido un impacto social muy extendido.

¿En qué medida podemos concebir una organización como la manifestación de deseos inconscientes, así como lo sugiere la teoría freudiana, con vínculos entre la cultura y el inconsciente?

Refiriéndonos a la organización burocrática, debemos de pensar en el significado escondido del mantenimiento de reglas estrictas para la actividad humana, la planeación constante del trabajo y el establecimiento de calendarios de realización que se tienen que seguir, la importancia que tiene el rendimiento respecto de los reglamentos, la disciplina y el sentido del deber así como a la obediencia.

Las organizaciones no están solamente determinadas por sus entornos, también toman su forma de los intereses inconscientes de sus miembros y de las fuerzas inconscientes de sus miembros y de las sociedades en las que existen.

La organización y la familia,

El punto de vista freudiano crea muchas interpretaciones insólitas de la vida de la organización, especialmente activadas por la moral victoriana de su tiempo. Uno de ellos es desde la familia o patriarcado, este opera como un tipo de prisión conceptual, produciendo y reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supremacía a los varones. En la sociedad occidental, las organizaciones se construyen tradicionalmente sobre características asociadas al sexo masculino, históricamente han sido dominadas por varones, excepto en aquellos trabajos donde la función es apoyar, servir, halagar, complacer y/o entretener.

Así los hombres han dominado los papeles y funciones de la organización donde hay necesidad de conducta agresiva y enérgica, mientras las mujeres hasta hace poco, han tenido que ocupar posiciones subordinadas. Las organizaciones burocráticas tienden a favorecer estas características.

Así los hombres desde la relación patriarcal son fábrica de ideologías autoritarias. En muchas organizaciones formales una persona depende de la autoridad de otra, de la misma manera que el niño depende del dominio paterno. La prolongada dependencia del niño bajo los padres facilita el tipo de dependencia institucionalizada en la relación entre dirigentes y subordinados. En la práctica es donde las personas se miran unas a otras antes de iniciar la acción, en respuesta a cuestiones problemáticas.

Algunos dirigentes actúan de manera paternal, protegiendo, pero también esperando fidelidad, productividad etc.

Los críticos del patriarcado sugieren en contraste pensar en los valores matriarcales por ejemplo: el amor incondicional, el optimismo, la verdad, la compasión, creatividad, alegría, capacidad intuitiva etc. La estructura psíquica de la familia dominada por el hombre tiende a crear un sentimiento de impotencia acompañado por el miedo y la dependencia de autoridad.

Así que bajo la influencia de un matriarcado la organización sería menos jerárquica, más compasiva y solidaria, valoraría los medios sobre los fines, siendo más tolerante con la diversidad y abierta a la creatividad. Así vemos como los valores femeninos pueden contribuir a un mejor clima organizacional, complementados con los valores masculinos.

Organización, muerte e inmortalidad.

Ernest Becker⁸⁷, en su libro "La negación de la muerte", sugiere que los seres humanos son entre todos los animales, los únicos que tiene consciencia de que van a morir, y vivimos en una paradoja según la cual, aunque seamos capaces de una trascendencia espiritual casi divina, nuestra estructura depende de una estructura finita de carne y hueso y que en último término se marchitará y desaparecerá. Según Becker, entonces, pasan una buena parte de su vida rechazando esta realidad inminente de la muerte arrinconando sus temores mórbidos en lo más profundo del inconsciente.

Dicho de otra manera reinterpreta la teoría freudiana con temores relativos a nuestras propias insuficiencias y nuestra vulnerabilidad al hecho de que vamos a morir.

Esta idea, de la muerte nos lleva a comprender la cultura de la organización, desde una perspectiva nueva. Nos invita a pensar, por ejemplo en que un gran número de nuestros actos, están contruidos simbólicamente, como huidas frente a la muerte que nos espera. Al asociarnos con otros para crear una cultura compuesta por un conjunto de normas, de creencias de ideas y de prácticas sociales comunes, intentamos situarnos en algo superior y más permanente que nosotros mismos. Al crear un mundo que pueda ser percibido como objetivo y real, reafirmamos la naturaleza concreta y real de nuestra propia existencia. Creamos sistemas de símbolos que nos permitan comprometernos en cambios llenos de significación con otros, nos ayudan a darle un sentido a nuestra propia vida. Aunque en nuestros momentos de calma, podamos mirar el hecho de que vamos a morir, gran parte de nuestra vida cotidiana la pasamos en una realidad artificial que nosotros creamos a través de la cultura. Esta ilusión de realidad nos ayuda a disfraczar el miedo inconsciente de que todo es vulnerable y pasajero. La cultura, a través de las creencias, los mitos, la historia, la religión, las ideologías, crean mecanismos de defensa y salvaguardas del mito de la inmortalidad.

Así podemos entender que las organizaciones también vayan en búsqueda de la inmortalidad. Porque al crearlas, nosotros creamos estructuras de actividad que sobrepasan el cuadro de nuestra vida y que sobreviven, a menudo a través de generaciones, y que es por medio de éstas, que nosotros encontramos significado y permanencia. Consagrándonos a nuestro trabajo, nosotros hacemos nuestros papeles de realidades, y al plasmarnos en los bienes que producimos, en el dinero que ganamos, nosotros nos volvemos reales y visibles a nuestros ojos. Es por eso que no es sorprendente que las cuestiones de supervivencia, tengan tanta importancia en nuestras organizaciones, ya que hay mucho más en juego que la sola sobrevivencia.

Al estudiar el significado del inconsciente y la relación entre inmortalidad y organización, nosotros nos damos cuenta de que intentando dirigir y organizar nuestro universo, realmente intentamos verdaderamente dirigirnos y organizarnos a nosotros mismos. Lo cual es muy complejo. Es por eso que la organización burocrática, insiste sobre el mérito que hay de disgregar las funciones y las actividades en componentes claramente definidos.

En una buena parte de las ciencias y de nuestra vida cotidiana, nosotros dirigimos nuestro universo y lo simplificamos, porque así lo volvemos controlable. Y por lo mismo creamos un mito, aquel de nuestro propio control y de una fuerza, que no es verdaderamente la nuestra.

⁸⁷ Becker, E., *The Denial of Death*, Nueva York: Free Press, 1973

La arrogancia enmascara a menudo la debilidad. El pensar que los seres humanos, tan pequeños, débiles y efímeros, puedan organizar y dominar la naturaleza, es un signo de su propia vulnerabilidad.

Richard Boland y Raymond Hoffman⁸⁸, nos ilustran con un estudio de un taller donde hacían piezas a la medida, donde los chistes y el humor se utilizaban para soportar las difíciles condiciones de trabajo. El trabajo era arriesgado y se volvía más todavía con el uso de las bromas. Esto nos muestra como, para enfrentar las situaciones difíciles, los hombres utilizan chistes o bromas, para superar situaciones de identidad, y que les permite ejercer medidas de control. En otros contextos de organización, la definición de objetivos, la planeación y otras formas de ritos tienen la misma función. Así se afirma nuestra confianza en el futuro. Invirtiendo tiempo y energía en un proyecto que nos interesa, transformamos el tiempo que pasa en algo concreto y durable.

La organización y la angustia,

En la escuela inglesa del psicoanálisis, del Instituto Tavistock de Londres, se estudió el impacto del trato de la alimentación de la madre a los bebés, discriminado lo bueno de lo malo, y de los mecanismos de defensa que resultaran, del mal trato, y cómo estas experiencias se van al inconsciente determinando la ansiedad en la personalidad adulta. También Freud en su último libro "Más allá del principio del placer", expresa con gran interés la lucha entre el instinto de vida y la muerte dentro del individuo. Y la ansiedad que durante toda la vida del individuo causa esta lucha.

Según los estudios del Instituto de Tavistock, el ego se forma en la etapa primera del desarrollo del individuo. Es donde se adquiere el punto de referencia integrador o no. Ellos creían que si los temores de persecución permanecían con fuerza dentro del niño, éste encontraría gran dificultad para abandonar la actitud de paranoia esquizoide y trabajaría a través de la necesaria fase depresiva. Estas tempranas experiencias, podían llegar a ser el foco del miedo, el odio, la envidia, el ansia, el enfado, el sadismo, la frustración, la culpa, la paranoia, la obsesión, la depresión, la fantasía y otros sentimientos alojados en el inconsciente y transferidos a otros objetos y relaciones.

Siendo que los estudiosos de Tavistock, encontraron que mucho de lo que Freud atribuyó en su teoría en cuanto a disfunciones del desarrollo humano, tenía sus orígenes en los modelos de "relaciones objetivas". Las relaciones objetivas, sugieren que la experiencia adulta, produce defensas contra la ansiedad formada originalmente en la primera infancia. Las técnicas de agudeza, extroversión, introversión, idealización y negación, configuran el modo en que conformamos las relaciones con el mundo exterior.

Desde esta perspectiva, es posible entender, la estructura, procesos, cultura e incluso el medio ambiente de una organización, como mecanismos de defensa inconscientes desarrollados por sus medios para enfrentarse a la ansiedad individual y colectiva. Por ejemplo Robert Chatov de Tavistock, califica muchas de las relaciones entre el gobierno y los negocios de "sadismo reglamentario", donde los legisladores imponen gravosas y/o onerosas y superfluas regulaciones

⁸⁸ Citado en Morgan, G., *The Schismatic Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, Administrative Quarterly No 25, pp 605- 622. 1980

En medios competitivos de los negocios este proceso puede observarse en donde se intenta dominar, castigar y controlar a sus rivales o a otras organizaciones con las que trabajan, y en la manera en que algunas organizaciones se castigan así mismas, ej.: una parte de una organización puede disponerse para crear problemas penalizables para otra y construir varios tipos de castigos dentro de sus políticas y procedimientos generales esto lo vimos en los años ochentas, cuando las personas clave en muchas organizaciones, se complacieron sobremedida cortando las prácticas y privilegios que se habían desarrollado en los buenos tiempos precedentes. Lo mismo se puede encontrar en las relaciones entre operación y dirección

En otra investigación, Abraham Zaleznik⁸⁹ de la Harvard Business School, ha demostrado que los modelos de ansiedad inconscientes, suelen ejercer una influencia decisiva en la construcción de coaliciones y en la política de la vida de la organización. En algunas ocasiones los dirigentes son incapaces de desarrollar relaciones estrechas con sus colegas y subordinados a causa de algún tipo de temor inconsciente, o porque según algún resentimiento o envidia inconsciente les lleva a ofenderse ante la menor señal de desafío

Tales intereses pueden estimular al dirigente a mantener el control dividiendo y gobernando a sus subordinados. A menudo el dirigente y sus temores inconscientes, evitan que sea capaz de aceptar la ayuda y consejo genuino. Hay que reconocer que hay organizaciones distinguidas por sus contiendas internas con un carácter amenazador y competitivo, debido a las cargas inconscientes de sus integrantes.

La organización y los apegos,

Aquí encontramos cómo en el inconsciente se guardan una especie de fenómenos transitorios y áreas asociadas a la ilusión, que explican todavía otro aspecto de cómo defendemos y construimos la realidad social, y el papel del inconsciente en la configuración y resistencia al cambio.

Esta idea ha sido estudiada en el Instituto de Tavistock, por Harold Bridger⁹⁰, su perspectiva nos lleva a entender que muchos arreglos en la organización pueden servir ellos mismos como apegos y/o fenómenos transitorios. Estos tienen un papel crítico en la identidad de las organizaciones y sus miembros y en la configuración de actitudes que pueden impedir la creatividad, la innovación y el cambio.

Por ejemplo en muchas organizaciones teniendo en cuenta a la estructura organizacional o la cultura corporativa, puede llegar a ser protegida frente al apremio del cambio, esto lo podemos encontrar en la figura de la empresa familiar, en donde la misión así como su historia no cambia aunque ya no funcione como antaño.

Esta teoría nos sugiere que el cambio se dará espontáneamente cuando la gente esté preparada a renunciar a lo que mantenían con cariño con el propósito de adquirir algo nuevo. Finalmente podemos ver que esta teoría nos proporciona una manera de entender la dinámica del cambio y nos propone un método para su diseño. Lo cual nos sugiere un amplio campo de estudio para las organizaciones.

⁸⁹ Zaleznik, A., et al, *Power and Corporate Mind*, Boston Houghton Mifflin, 1975

⁹⁰ Citado en: Morgan, G., *The Schismatic Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, Administrative Quarterly No 25, pp 605 - 622, 1980

La organización, sombra y arquetipo,

Este tema se refiere al trabajo de Carl Jung⁹¹, en donde él ve a la psique o mente como parte de una realidad universal y trascendente, él vino a poner un acento creciente en la idea que la psique humana es parte de un inconsciente colectivo que trasciende los límites del espacio y del tiempo.

Muchos critican su trabajo, diciendo que raya en lo oculto, sin embargo hoy sabemos, en cuanto a una interpretación más profunda que su concepto encaja en los conceptos de la física moderna.

Jung desmaterializó nuestra concepción del mundo físico, a la luz de las evidencias de la premonición y de otros fenómenos psíquicos, vió a la materia y a la psique como dos aspectos de la misma cosa. La energía física que Einstein vio como subyacente en toda la materia vino a ser un paralelo en los trabajos de Jung, en su concepción de la energía psíquica (como la energía física), vió que estaba abierta a muchos tipos de transformación a través de la actividad consciente como inconsciente. Esto es una visión holográfica de Jung de la psique, es decir como un fenómeno universal, que es parte de una realidad trascendental uniendo mente con materia y ésta con la naturaleza

Una de las características del trabajo de Jung es su manejo del concepto de "arquetipo", que literalmente significa "modelo primitivo" y que para Jung, es como el vínculo entre el individuo y el inconsciente colectivo que se presenta en una gran variedad de formas. Estos arquetipos, son como modelos que estructuran el pensamiento y dan un nuevo orden al mundo. El uso de los arquetipos por Jung, está inspirado en las visiones e imágenes o esquemas de Platón, Jung habla de ellos de distintas maneras, por ejemplo como "ideas vivientes"; es decir que constantemente producen nuevas interpretaciones; como "proyecciones aguzadas", que dan a la experiencia una configuración específica; como "órganos de la psique pre-racional" y como "formas e ideas heredadas", que adquieren contenido en el curso de la vida del hombre como experiencia personal.

En otras palabras, *los arquetipos son estructuras de pensamiento y experiencia*, que nos llevan a moldear la percepción que tenemos del mundo. Jung dedicó bastante tiempo a demostrar el carácter universal e intemporal de estas estructuras arquetípicas, mostrando como se hallan en sueños, mitos e ideas del hombre primitivo, antiguo y moderno. Para Jung estos arquetipos son "la manera que nos encontramos con nosotros mismos", a través de encuentros con el mundo exterior creando el vínculo entre lo consciente e inconsciente del individuo. La propuesta del estudio de Jung nos permite comprender una otra realidad en las organizaciones, pensando en como los arquetipos afectan las percepciones de los individuos y de comprender las relaciones generales de la vida externa e interna de la organización.

El tema de comprender las relaciones generales de la vida externa e interna de las organizaciones ha sido examinado por Robert Denhardt⁹² de la Universidad de Kansas en su libro "The Shadow of Organization": "La sombra de las organizaciones", el cual nos invita a examinar el lado humano reprimido de la organización que yace bajo la superficie de la racionalidad formal. Jung utilizó el término "sombra", para referirse a los impulsos y deseos no reconocidos o no queridos, es decir el otro lado del ego consciente.

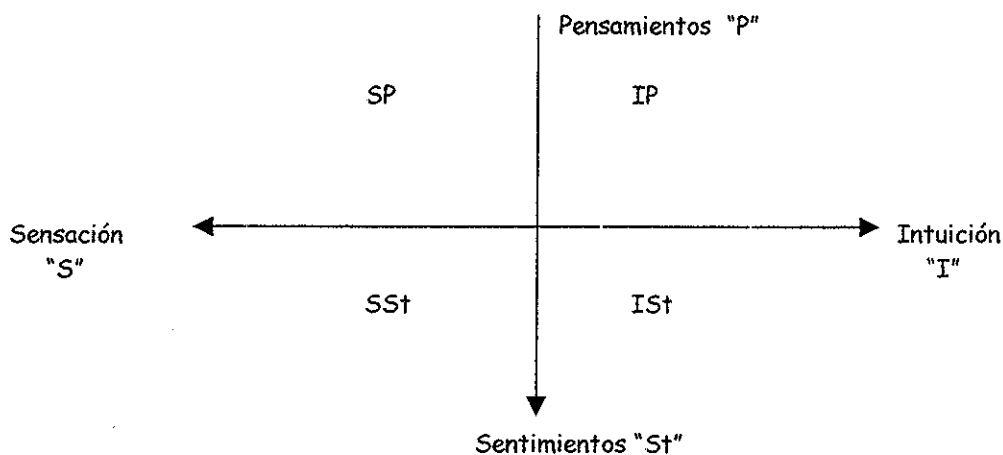
⁹¹ Jung, C., *L'homme et ses symboles*, París: Robert Laffont, 1964

⁹² Denhardt, R., *In the shadow of organization*, Lawrence, KA: Regent Press, 1981

Para Jung el ego siempre tenía dos caras: la vida consciente y la inconsciente, como una interacción opuesta. Y concebía, que el desarrollo de la persona se daba en el autoconocimiento y el entendimiento de esta oposición. Desde su punto de vista, la neurosis y la inadaptación humana resultan de la incapacidad de reconocer y tratar con la sombra reprimida, que normalmente contiene tanto fuerzas constructivas como destructivas. Y creía que cuando estas cuestiones no se resuelven se proyectan a los demás y hacia situaciones externas, y que por lo tanto hay que comprender al "yo interior", para comprender la realidad externa. Así en la sombra de la organización, se encuentran todas las opciones reprimidas de la irracionalidad, esforzándose por salir a la superficie y cambiar la naturaleza de la racionalidad práctica. Max Weber, sociólogo, ha señalado que para que las organizaciones burocráticas se desarrollen más, ellas tienen éxito cuando suprimen las cualidades humanas que escapan a todo cálculo de lo tecnológico. Sin embargo la obra de Jung nos parece indicar que estas cualidades no pueden ser eliminadas, solo son deterioradas.

Su trabajo nos lleva a comprender que las cualidades irracionales, no aceptan su desaparición y siempre están en busca de un modo de modificar al otro lado racional. Esto lo encontramos, en las acciones políticas (o de grilla) en la organización, en las tensiones que nos llevan al estrés, las mentiras, las trampas, las depresiones y diversos actos de sabotaje. Desde el punto de vista junguiano, estos factores son el reflejo de tensiones inevitables, por tanto descuidadas o suprimidas en un proceso doble. Así como el inconsciente del individuo lucha para llegar a un estado de integración con el "yo", podemos ver al inconsciente como la sombra en una organización, que busca hacerse reconocer y advertirnos que el desarrollo es una dimensión de nuestra calidad humana, por ejemplo la capacidad de servirnos de la razón técnica, nos permite a menudo violencia en otras dimensiones; los estados patológicos y las alienaciones que encontramos en los contextos organizacionales pueden desde una óptica junguiana ser interpretados como una manifestación de esta integralidad esencial de la psique.

El tema de la unidad en los contrarios es uno de los más importantes de la obra de Jung, un gran número de teóricos de la organización, han utilizado esta teoría para comprender el comportamiento de los individuos y sus realidades queriendo mejorar la toma de decisiones en la organización. Para Jung hay dos formas de percibir la realidad: la sensación y la intuición, y dos maneras de evaluar y juzgar la realidad: por el pensamiento y el sentimiento. Estas dos dimensiones se combinan a menudo para identificar diferentes tipos de personalidad y demostrar diferentes maneras de tomar decisiones. Lo analizaremos en la ilustración siguiente:



Encontramos según la anterior ilustración las funciones que dominan, o que quedan en la sombra. Son cuatro formas de arreglar el mundo y de ver la realidad, donde las personalidades de los individuos pueden ser:

- **SP=** cuando tienen una tendencia a ser empiristas, que hacen su camino en la vida a partir de las sensaciones y de los pensamientos. Juzgan e interpretan fundamentándose en hechos sólidos y análisis lógicos.
- **SSt =** cuando dan mayor atención a los sentidos, pero sus juicios provienen de aquello que ellos "sienten que está bien", más que en términos de análisis.
- **IP=** llevan su vida pensando en las posibilidades que ofrece cada situación. Sus acciones son guiadas en general por las ideas y por la intuición más que por los hechos.
- **ISt=** se dejan llevar por una combinación de intuiciones y de sentimientos y ponen atención a los valores más que a los hechos.

Cuando un estilo de acción domina, los otros quedan en segundo plano, porque cada estilo representa una manera diferente de comprender la misma situación. Es evidente que este desequilibrio hace perder algunas posibilidades.

Este esquema ha sido utilizado por Ian Mitroff⁹³ y muchos de sus colegas en 1978-1984, en un análisis de estilos de dirección y en acercamientos dialécticos de planificación y toma de decisiones.

También nos muestra una ilustración en donde los elementos reprimidos de la psique, pueden señalar un saber-hacer y un potencial inutilizado dentro del ser humano que si se utilizaran, podrían contribuir sobremedida a la resolución de problemas que salieran por enfrentar. Los trabajos de Jung nos muestran que la sombra reprimida de la organización representa un reservorio, no solamente de fuerzas que uno no quiere sino que además uno las rechaza y que representan fuerzas que han sido perdidas o subestimadas. Todos los teóricos junguianos están de acuerdo en decir que si reconocemos los recursos que nos ofrece este reservorio y si lo utilizamos, podríamos hacer uso de nuevas fuentes de energía de creatividad y volver a nuestras organizaciones, más humanas, vivas y dotadas de un gran sentido moral y de responsabilidades que actualmente no posee.

El análisis junguiano de la personalidad, desde el punto de vista de cómo la gente establece sus relaciones con el mundo, nos lleva de una manera cómoda a visualizar el papel que juegan los arquetipos en la determinación de los detalles de nuestra realidad. Como lo habíamos dicho antes, los arquetipos son esquemas de pensamiento y de experiencia que revienen sin cesar y que parecen tener una significación y una importancia universal. Así lo señaló por ejemplo Northrop Frye, de la Universidad de Toronto, la mitología y la literatura, contienen, temas dominantes: apocalípticos, demoníacos, románticos, trágicos, cómicos y satíricos. Si los personajes, las situaciones y la acción cambia, las historias quedan poco a poco, las mismas.

⁹³ Mitroff, I., *Stakeholders of the Mind*, San Francisco: Jossey-Bass, 1984

En los otros aspectos de la vida, igualmente, los esquemas importantes ayudan a las personas a dar un sentido a su vida, a su experiencia y son utilizados para crear modelos de significación. Estas estructuras de arquetipos permiten a las personas percibir el lugar que ocupan en su propia vida y en la historia y les ayudan a dar un sentido a lo que hacen y al lugar que ocupan en el universo.

Si la teoría junguiana de los arquetipos es exacta, esperaríamos que el modelo de la vida organizacional podría ser creado y recreado de acuerdo a las estructuras encontradas en la mitología y en la literatura. Aunque se han realizado muy pocas investigaciones sobre el tema

Ian Mitroff de la Universidad de California ha hecho una importante contribución teórica para nuestra comprensión de los vínculos entre los arquetipos y la organización, y ha sugerido que la vida organizacional puede entenderse como la relación entre los necios, magos, guerreros, sacerdotes, amantes y otros personajes simbólicos. Sugiriendo así que podemos comprender la vida organizacional, como los grandes temas de la historia. Podríamos pensar que aunque contemos con las comodidades de la tecnología de punta y esta en las organizaciones, para planear y realizar nuestros negocios, los hacemos de una manera tradicional. En nuestro corazón, finalmente todos somos primitivos y producimos y reproducimos relaciones arquetípicas que dan sentido a los dilemas básicos de la vida.

Nuestro estudio de la organización y del inconsciente nos ha presentado distintas maneras de visualizar las diferentes formas de prisiones de la mente. Estas metáforas nos animan a llegar a ser más sensibles acerca de los significados ocultos de nuestras acciones y preocupaciones cotidianas y a aprender como podemos elaborar y transformar nuestra energía inconsciente en formas constructivas. Es decir como podemos reconstruir la agresividad, la envidia, el enfado, el resentimiento, y otras dimensiones de la vida oculta en las organizaciones.

Estos sentimientos ocultos tienen una influencia en nuestra actitud, y nos hacen concebir el trabajo de forma a evitar los aspectos de nuestra realidad que nos presentan una dificultad o al contrario de manera de hacerles frente. También influyen en la forma en que constituimos nuestro universo organizacional. En fin los sentimientos ocultos están en el centro de muchos problemas relacionados con la dinámica de grupo, la dirección eficiente la innovación y el cambio.

Los estudiosos de la Universidad de Siracusa, han comprendido bien la importancia general de esta manera de ver a las organizaciones. Según ellos hay que tener presente el papel del inconsciente en la vida de la organización viéndolo como un "hoyo negro". Como todo el mundo lo sabe, en física, esta metáfora representa un campo gravitacional invisible y sin embargo intenso que captura toda materia que pasa por el campo.

De la misma forma, la dimensión invisible de una organización, que hemos descrito como "el inconsciente", puede tragar y atrapar la energía de aquellos implicados en el proceso organizacional.

El reto de comprender la importancia del significado del inconsciente en las organizaciones, aporta en sí la promesa de que es posible de liberar la energía escondida y permitir la transformación creadora y el cambio de una manera de crear relaciones mejor integradas entre los individuos, los grupos, las organizaciones y sus entornos.

Es una promesa que armoniza perfectamente con la metáfora de la prisión de la mente. La visión de un cautiverio se acompaña siempre con una visión de libertad. Para Platón, la libertad residía en la búsqueda de la sabiduría en el mundo. Para el psicoanalista, reside en el conocimiento del inconsciente y en la capacidad que tienen los seres humanos de construir un mundo mejor, gracias a la comprensión y a la forma de interpretar la realidad, teniendo como consecuencia gran posibilidad de cambio.

2.6

COMO UN INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN

A lo largo de la historia, las organizaciones han estado asociadas a procesos de dominación social, en los cuales, individuos o grupos encuentran los medios de imponer su voluntad a otros. Esto se hace evidente cuando hacemos la historia de la organización moderna, desde sus raíces en la antigüedad, durante su crecimiento y desarrollo bajo la forma de empresas y de imperios militares, hasta su papel en el mundo moderno.

Por ejemplo en la construcción de las pirámides de Egipto, si calculamos la cantidad de hombres que se necesitaron para su construcción, durante 20 años. Había que extraer los bloques, cortarlos y transportarlos muchos kilómetros, por barco, generalmente sobre el Nilo cuando estaba en crecida. Cuando admiramos las pirámides, nos sorprendemos de su gran ingeniosidad, de su saber hacer, tanto sobre el plan estético como sobre el plan de organización.

Así que estas pirámides, en analogía serán nuestra metáfora que simboliza la explotación humana y la manera en que se ha utilizado de la vida y del trabajo, encarnado por millares de gente, para servir y glorificar, algunos privilegios.

Según algunos teóricos de la organización, esta combinación de explotar y de explotación, es uno de los rasgos característicos de las organizaciones a través del tiempo.

Que nosotros hablemos de la construcción de pirámides, de la conducta de una armada, de una multinacional o de una empresa familiar, nos encontramos relaciones de poder asimétricos en donde el resultado es que el trabajo de la mayoría sirve a los intereses de algunos. Lo que cambia a través del tiempo es la práctica en curso.

El reclutamiento y la esclavitud que han provisto la mayor parte de la mano de obra necesaria, para la construcción de las pirámides o de los imperios, han dado paso al trabajo asalariado, en donde los trabajadores tienen el derecho de irse de su empleo. Los administradores han remplazado a los maestros, y los trabajadores sirven generalmente a los intereses de los accionistas, en vez de a los faraones, emperadores o monarcas absolutos. Sin embargo, en todos los casos, el trabajo de muchos individuos, es al servicio de fines visualizados solo por algunos. Desde este punto de vista es que podemos considerar a la organización, como un proceso de dominación y las diversas formas de organización que podemos observar en el curso de la historia, incluyendo al mundo moderno, considerada como otra variante del modo de dominación empleado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Este aspecto de las organizaciones ha sido el objeto de estudios particulares efectuados por teóricos de las organizaciones, a decir los llamados radicales, inspirados por las ideas de Karl Marx y de otros autores bien conocidos como Max Weber y Roberto Michels.

De Max Weber⁹⁴:

Es reconocido, por los teóricos de las organizaciones, por su trabajo sobre la naturaleza de la burocracia, y se preocupó en comprender ante todo, cómo en las diferentes sociedades y distintas épocas se caracterizaron por diferentes formas de dominación social.

Consideraba a la burocracia como un modo particular de dominación social y se interesó en el papel de las organizaciones burocráticas, en cuanto a la creación y conservación de estructuras de dominación.

Para Weber, la dominación puede producirse de diferentes maneras: primero la más evidente, la dominación que surge cuando una o muchas personas son forzadas u obligadas por otras por el empleo directo de la fuerza o la amenaza. Aunque esta forma puede aparecer de manera sutil, por ejemplo: cuando un dirigente puede imponer su voluntad a otras personas que estiman "que ellos tienen el derecho de ...", es el tipo de dominación que más le interesó.

Él ha consagrado una buena parte de sus estudios en comprender la manera en donde las formas de dominación adquieren su legitimidad y se convierten en relaciones de poder normales y socialmente aceptadas, p.e: modelos de autoridad formal, según las cuales la persona que detenta la autoridad considera el derecho de dirigir y que sus subordinados tienen el deber de obedecer.

A través de sus trabajos Weber, definió tres tipos de dominación social, que pueden convertirse en autoridad o poder legítimos, y son:

1. **Tradicional:** esta se da cuando hay un respeto a la tradición y al pasado. Su legitimidad reposa en la costumbre y sobre la percepción de la manera tradicional de proceder de "las buenas maneras". Las personas obtienen así el poder por herencia, como en la monarquía o de sucesiones familiares.
El aparato administrativo, toma en general dos formas: patriarcado o feudalismo. En el primer caso los personajes oficiales o administradores son en general apegados a la persona del jefe - servidores, miembros de la familia o favoritos - y son remunerados por él. En el segundo caso, ellos conservan una independencia relativa. En recompensa a su fidelidad, se les pide la autonomía al interior de una cierta esfera de influencia, y ellos no dependen directamente del jefe para su remuneración o su subsistencia.
2. **Carismática:** se da cuando un jefe gobierna gracias a sus cualidades personales. La legitimidad de la dominación, descansa en la fe que tienen los subordinados en aquél que dirige, lo ven como un profeta, un héroe o un demagogo. El aparato administrativo, en este modo de dominación, es ligero y poco estructurado e inestable y funciona en general por acuerdos de algunos discípulos o intermediarios.

⁹⁴ Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, París : Plon, pp 287, 1967

- 3 **Racional- Legal:** aquí la legitimidad de la dominación se da a través de la ley, las reglas, los procedimientos. Así que un jefe no puede llegar a legitimar su poder más que siguiendo los procesos legales que determinan el modo de nombramiento del jefe. El poder es igual estrictamente delimitado por reglas. El aparato administrativo, en este caso es generalmente burocrático, cuadro de referencia racional y legítima en aquél en donde la autoridad formal es concentrada, en lo más alto de la jerarquía en la organización.

Según los conceptos anteriores, Weber, señala que la capacidad de un dirigente de "se servir" de una o de otra forma de autoridad depende de la capacidad de encontrar apoyo o legitimación, en las ideologías y creencias de aquellos que dirigen, de meter un aparato administrativo apropiado que sirva de puente entre dirigente y subordinado.

Así cada modo de dominación se acompaña de una cierta clase de legitimidad y de una forma particular de administración.

También Weber reconoció que estos tres tipos de dominación no se encuentran en una forma pura y que la usurpación de diferentes formas de autoridad, las unas sobre las otras, engendra tensión y malestar.

Se preocupó Weber, bastante por el aumento de la tendencia hacia la burocracia y la racionalización. Según él, la burocratización representa una amenaza seria para la libertad del espíritu humano y de los valores de la democracia liberal, porque aquellos que controlan tienen los medios de subordinar los intereses y el bienestar de los demás. De aquí su idea de que la burocracia se puede convertir fácilmente *una jaula de hierro*.

Visualizaba a la burocracia como un instrumento de poder de primera importancia, y estimaba que en la medida en donde la burocratización de la administración es total, existe una forma de relación de poder "prácticamente inquebrantable".

Roberto De Michels⁹⁵ Sociólogo italiano, de origen alemán, ha expresado preocupaciones parecidas a las de Weber. Él ha visto desde la dimensión política de la organización burocrática, las claras tendencias oligárquicas.

En su famosa "Ley de Bronce de la Oligarquía", emitió la idea de que las organizaciones modernas terminan generalmente por encontrarse bajo el control de pequeños grupos, mismo cuando aquella va al encuentro de deseos de los dirigentes como de dirigidos.

Michels, estudiando a las organizaciones que se pretenden democráticas, como los sindicatos y los partidos políticos, concluyó que la democracia no es más que una palabra. A pesar de sus mejores intenciones parece que tienen tendencia a dar el monopolio de poder a sus dirigentes.

⁹⁵Michels, R., *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des democraties*, París: Flammarion, 1971

Así, desde que los jefes obtienen el poder, tienden a privilegiar su propia manera de ver las cosas, y parecería que todo lo que podemos esperar, es que no pierdan de vista los intereses de las personas que dirigen.

Pero según Michels, mismo los jefes elegidos de una manera democrática y llenos de las mejores intenciones del mundo, tienen la tendencia a juntarse con una élite que se preocupa por sus propios intereses y que se agarra del poder a cualquier precio. Por esta razón él visualizaba el extremo pesimista del carácter dominador de las organizaciones modernas, y reprodujo a su manera, el carácter pesimista de Weber.

El interés real de éstas perspectivas, es que ellas muestran como las organizaciones, las más racionales y las más democráticas pueden convertirse en modos de dominación por los cuales, ciertas personas adquieren y conservan una influencia dominadora sobre las otras, a menudo por la intermediación de procesos sutiles de socialización y de creencias.

Si queremos utilizar las ideas de Weber, como ilustración podemos sentirnos dominados por fuerzas tan fundamentales y escondidas como aquellas que subsisten en la búsqueda de la racionalidad

A medida que nos sometemos a la administración, por las reglas y que formulamos cálculos rigurosos concernientes a los fines, los medios, los costos y los beneficios, es que nos dejamos dominar, poco a poco por el proceso mismo de racionalización. Los principios personales y la búsqueda de la eficacia se convierten entonces en nuestros nuevos jefes.

Las anteriores ideas hacen eco a aquellas de Karl Marx, de donde Weber dice que la lógica que rige a la sociedad moderna, se encuentra en el proceso de dominación por medio de la racionalización. Para Marx, el instrumento de dominación se engendra en la búsqueda de la plusvalía y la acumulación del capital

En el curso de los últimos años muchos teóricos e investigadores, radicales, se han interesado mucho en éstas ideas y en la manera en donde el proceso de racionalización, sirve a intereses de aquellos que acumulan el capital. Junto a sus investigaciones actuales, ponen al día las ideas de Weber y de Marx y muestran, como en el mundo de hoy, las organizaciones, descansan en procesos de dominación y explotación de todas clases

2.7

Como un Flujo y transformación

Alrededor del año 500 antes de nuestra era, el filósofo Heráclito, señaló la importancia de "que nadie puede meter los pies en el mismo río, porque el agua no deja de correr". Fue uno de los grandes filósofos occidentales en considerar la idea de que el universo "esta en un estado de flujo constante", en donde encontramos las características a la vez de impermanencia y de cambio. Como él decía: "Todo pasa y nada permanece; todo cambia y nada queda fijo"⁹⁶... " Todo lo que es frío, deviene caliente, todo lo que es caliente, deviene frío"; "todo lo que es húmedo se seca, y todo lo que es seco, deviene húmedo ..."

⁹⁶Citado en: Magee Bryan, *The History of Philosophy*, Gran Bretaña, 1998, (trad. española Editorial Planeta, *Historia de la Filosofía*, México Planeta, 1999), pág., 14, pp., 240

Es transformándose que las cosas encuentran su reposo. Los secretos del universo, según Heráclito, se encuentran en las tensiones y los vínculos escondidos que crean al mismo tiempo modelos de unidad y de cambio. En nuestra época David Bohm, profesor de física teórica de la Universidad de Londres, ha elaborado una teoría muy sobresaliente⁹⁷, que nos invita a comprender al universo como una totalidad indivisible y en movimiento. Así como Heráclito, él considera los procesos, el flujo y el cambio, como esenciales, sosteniendo que el estado del universo, en no importa que momento, refleja una realidad más fundamental. Él llama a ésta realidad, "el orden implicado (o disimulado)", que él distingue del orden explicitado (o desplegado), tal como aparece en el mundo que nos rodea. Según Bohm, este último orden realiza o expresa, las potencialidades que existen en el orden implicado.

El orden implicado es considerado como un proceso creador que, de la misma manera que un holograma, se caracteriza por el contenido de todo en todo. Bohm⁹⁸ se sirve de las palabras: "holomovimientos y holoflujos", para expresar la naturaleza indivisa y movable de este orden, que es la fuente generadora de formas explicitadas

Estas formas como el río, del que habla Heráclito, tienen la apariencia de estabilidad, siendo sostenida por el flujo y el cambio. Si nos imaginamos un remolino en un río: bien puede poseer una forma relativamente estable, no hay otra existencia que el movimiento del río, en el seno donde el existe.

Esta analogía, ilustra, la manera en donde un orden explicitado emerge del orden implicado, dado un proceso coherente de transformación. Según Bohm, el mundo se disimula y se despliega momento a momento (en donde la palabra momento, se entiende como movimiento), como una cierta totalidad motivadora. Cada momento de la existencia tiene similitudes con lo precedente y por lo tanto difiere, creando así una apariencia de continuidad en medio del cambio. Esta teoría que ha permitido resolver un gran número de problemas en la física moderna, tiene consecuencias importantes. Ella muestra, que es necesario, para profundizar en los secretos del universo, comprender los procesos generadores, que unen los ordenes implícitos y los explícitos

Hasta el momento, la ciencia se ha consagrado a comprender las relaciones en el interior del orden explícito. Si el razonamiento de Bohm es correcto, el mundo explícito, no es más que un caso particular o una expresión particular de "holomovimiento".

Podemos estudiar las relaciones entre objetos y procesos en este mundo, y tratar de explicarlos de una manera causal, pero según Bohm, no descubriremos las más importantes "leyes del todo", que están encubiertas por el orden implícito.

Por ello debemos comprender, el movimiento, el flujo y el cambio, que producen el mundo donde tenemos la experiencia, y que nosotros estudiamos

⁹⁷ Esta expresión, es en relación a la analogía señalada en esta metáfora, para enfatizar la importancia de cómo filósofos y científicos llegan a las mismas conclusiones

⁹⁸ Bohm, D., *Wholeness and implicate order*, Londres : Routledge & Kegan Paul. 1980a

La teoría de Bohm y de Heráclito, derriba la relación que existe habitualmente entre realidad y cambio, porque en la vida cotidiana, tenemos la tendencia a considerar el cambio como un atributo de la realidad, y a percibir el mundo como cambiante. También, nos invita a comprender, que el mundo no es más que un momento en el proceso más fundamental del cambio.

De acuerdo a esta teoría, existirán procesos escondidos, bajo la superficie de nuestra realidad, procesos que Gareth Morgan define como la "lógica del cambio"⁹⁹, y que ayudan a explicar, la forma concreta que toma el mundo en no importa que momento.

En ésta metáfora, analizamos algunos aspectos de la lógica del cambio

Aspectos Implícitos y Explícitos

¿Cómo la imagen de un universo motivador, cambiante, o aquélla de un río turbulento, nos puede ayudar a comprender la manera en que nos organizamos, en nuestra vida social ?

Si tomamos las ideas de Bohm, como punto de partida, es claro que en la medida en donde el mundo de la organización, es una realidad empírica mostrada, la mejor forma de comprender la naturaleza de la organización es de decodificar las lógicas de transformación y de cambio, según las cuales esta realidad se despliega.

Este genero de imagen nos invita a buscar la dinámica fundamental que engendra a las organizaciones y sus ambientes, en tanto que formas sociales concretas y el qué las mantiene así, buscando esta dinámica escondida, podemos dirigir nuestra atención en numerosas direcciones. Podemos pensar en un estudio del inconsciente como fuente implicada de la vida organizacional, y dar más atención a la manera en donde la energía inconsciente se transforma en modelo de organización. Desde este punto de vista la teoría de Carl Jung sobre el papel y el significado del inconsciente colectivo, tiene mucho en paralelo con la teoría de Bohm, en donde el orden implicado provee un cuadro todo indicado para comprender las relaciones entre los aspectos implicados y explicitados de la organización. Así, podemos hacer referencia de más cerca de los procesos que generan los modelos de significación y de acción simbólica que crean y modifican a las organizaciones, vistas como fenómenos culturales

Las anteriores perspectivas y otras más, estudiadas anteriormente, estudian a las organizaciones, dentro de procesos profundos de transformación y de cambio, que producen los fenómenos visibles en la superficie (*Metáfora del Iceberg*, en donde los *aspectos visibles* son: las estrategias, los objetivos, las políticas y procedimientos, la estructura, la tecnología, la autoridad formal, las cadenas de mando etc.; los *aspectos ocultos* son: las actitudes, las percepciones, las normas del grupo, las interacciones informales, los conflictos interpersonales y de grupo, etc.)

A continuación estudiaremos **tres imágenes diferentes de cambio**, que nos ofrece cada una, la manera de explicar como la realidad de las organizaciones puede estar encubierta en la lógica del cambio propiamente dicho.

⁹⁹Morgan G , op. cit.. 269-299, 1986

La primera se refiere a las nociones de la biología muy recientes de cómo las organizaciones pueden ser vistas como "sistemas auto reproductores".

La segunda descansa sobre principios de la Cibernética, y señala que la lógica del cambio es disimulada en los apremios y tensiones que uno encuentra en las relaciones que señala como circulares

La tercera nos indica que el cambio es el producto de relaciones dialécticas entre los contrarios

Cada una de las imágenes anteriores nos provee de un modo de comprender como la realidad explicitada de la vida organizacional, se forma y se transforma gracias a procesos subyacentes, que tienen su propia lógica.

Autopoiesis : "La lógica de Sistemas Auto Reproductores"

Las ideas tradicionales de la teoría de la organización, nos señalan que el cambio, encuentra su fuente en el ambiente (como un sistema abierto), considerando al ambiente como un reto al cual debe responder la organización.

El debate se presenta, si debe de ser en forma de adaptación o de selección, lo que represente el factor principal de sobre vivencia.

Dos científicos chilenos, Humberto Maturana y Francisco Varela¹⁰⁰, han hecho un nuevo acercamiento de la teoría de sistemas, en donde estiman que todos los sistemas vivientes, son "cerrados", y que ellos son sistemas de interacción autónomos y auto referenciales.

Según ellos, la idea de que los sistemas vivientes son abiertos al ambiente y resultado de una tentativa, de un observador externo de dar sentido a tal sistema. Con lo que con su teoría ponen en duda, el valor de tal afirmación y proponen una nueva forma de comprender la lógica, según la cual estos mismos sistemas vivos se transforman.

Maturana y Varela fundan su argumentación en la idea de que los sistemas vivientes, tienen tres características principales: autonomía, circularidad y auto referencia. Esto les permite de auto crearse y de auto renovarse, y han tomado el término de "autopoiesis", para designar esta capacidad de auto reproducción, por la intervención de un sistema de relaciones "cerrado". Se estima que el fin de estos sistemas, es reproducirse ellos mismos, así como a su propia organización y su propia identidad, como los productos los más importantes.

Según Maturana y Varela, los sistemas vivientes se esfuerzan por conservar una identidad subordinando todos los cambios al mantenimiento de su propia organización en tanto que conjunto de relaciones particulares

Ellos, se comprometen en "modelos circulares" de interacción gracias a los cuales, un cambio de un elemento del sistema está acoplado con cambios que se producen en otra parte, creando así modelos continuos de interacción que son siempre auto referenciales

¹⁰⁰ Maturana, H., et Varela, F., *autopoiesis and cognition: the realization of the living*, Londres: Reidi, 1980

Lo son porque un sistema no puede comprometerse en una interacción que no está especificada en el modelo de relaciones que define su organización. En consecuencia, la interacción de un sistema con su ambiente, es en realidad un reflejo y una parte de su propia organización. El sistema entra en interacción con su ambiente de una manera que facilita su propia auto reproducción, y es en este sentido que podemos comprender, que su ambiente es en realidad, una parte de el mismo.

Lo que dicen Maturana y Varela, de que los sistemas vivientes son cerrados y autónomos, no quiere decir el que los sistemas estén completamente aislados. Lo cerrado y la autonomía, de la que ellos hablan es de orden organizacional. Ellos dicen que los sistemas vivientes, se cierran para conservar los modelos de relaciones estables y que este proceso de cerradura o de auto referencia, a final de cuentas, hace los sistemas.

Con el fin de descubrir la naturaleza de un sistema todo completo, hay que interactuar con el y hay que diseñar el modelo circular de interacción por el cual es definido. Por lo que no hay ni principio ni fin de un sistema, porque es un bucle cerrado de interacción.

Por lo que las organizaciones en su interior, son sistemas cerrados, con interacciones cerradas y que el ambiente forma parte de ellos, porque forma parte de su dominio de interacción esencial. Por que al contrario si consideramos a las organizaciones como sistemas abiertos, como dice Peter Harries-Jones, tenemos la tendencia a confundir el dominio de la organización con aquél de su explicación.

La teoría de la autopoiesis, reconoce que los sistemas pueden tener "ambientes", pero insiste que las relaciones, con no importa que ambiente, son determinadas de manera interna. Esto quiere decir que hay una innumerable cadena de interacciones en el interior de los sistemas y entre ellos. Por esto no es válido decir que un sistema entra en interacción con un ambiente externo. Porque en efecto las transacciones de un sistema con su ambiente, son en realidad transacciones con el mismo.

Estas percepciones teóricas tienen importantes consecuencias, si los sistemas tienen la vocación de conservar su propia identidad, y si las relaciones con el ambiente, son determinadas en el plan interno, así que los sistemas no pueden evolucionar y cambiar, que al filo de los cambios de identidad auto engendrados. Así el problema del cambio, se da en la manera en que los sistemas se arreglan con las variaciones que influyen, el modo de funcionamiento habitual.

Los sistemas, al conservar su identidad rechazan el reconocer las fluctuaciones que la amenacen o se opongan a ella. El foco de atención será en la manera en que las variaciones pueden suscitar la aparición de nuevos modos de organización y de esto se encarga muy bien la Cibernética.

Los trabajos de la Cibernética resaltan el hecho de que los sistemas pueden conservar una identidad estable, gracias a procesos de "retroacción negativa", que les permite encontrar y corregir las desviaciones de las normas de funcionamiento, y al mismo tiempo pueden modificarse volviéndose capaces de aprendizaje en bucle doble, que les permite cambiar sus normas, con el fin de tener en cuenta circunstancias nuevas.

Pero, ¿de dónde provienen estas variaciones en el funcionamiento de los sistemas? ¿Cuál es la fuente del cambio potencial?

La teoría de la autopoiesis, sitúa la fuente del cambio, en las variaciones aleatorias, que se producen en el interior del sistema, tomado en su totalidad. Como aquéllas que sobrevienen del proceso de reproducción, o de la combinación de interacciones y de conexiones debidas al azar, que terminan en la creación de nuevas relaciones sistémicas

Desde este punto de vista la teoría de la autopoiesis tiene muchos puntos en común con desarrollos recientes, que han surgido en las disciplinas científicas. Por ejemplo, en 1978 Ilya Prigogine¹⁰¹, de Bruselas, recibió el premio Nobel con su trabajo: "Estructuras Disipativas", en los sistemas de reacción química, mostrando como los cambios aleatorios, que se producen en un sistema, pueden dar nacimiento a nuevos modelos de orden y de estabilidad.

Las mismas ideas pueden aplicarse a otros sistemas vivientes. Por lo que el orden y la auto-organización, emergen del azar, importantes fluctuaciones generan inestabilidades y saltos cuánticos, capaces de transformar el conjunto del sistema de actividad.

Las ideas y las prácticas humanas, parecen desarrollarse de una manera similar, ejerciendo un efecto de transformación importante una vez que ellas han obtenido un grado de sostenimiento suficiente.

Los cambios aleatorios, pueden disparar las interacciones que se repercuten en todo el sistema, en donde las consecuencias últimas son diferentes según que, la identidad presente del sistema, disminuya o no los efectos de las nuevas perturbaciones por la intervención de cambios compensatorios en otra parte, o que una nueva configuración de relaciones es autorizada a emerger.

La teoría de la autopoiesis, nos invita a comprender, la transformación y o evolución de los sistemas vivientes, como el resultado de cambios originados en el plan interno. En lugar de pretender que el sistema se adapta a un ambiente o que el ambiente selecciona la configuración del sistema que sobrevive. Determinando su propio futuro por la forma en que el sistema de interacción lo determina. Es el modelo, el todo, el que evoluciona. Por lo que la teoría de la autopoiesis provee una solución en lugar del darwinismo.

Las Organizaciones vistas como sistemas auto-reproductores: Maturana y Varela han elaborado su teoría ante todo como una nueva interpretación de fenómenos biológicos, y ellos han dudado mucho de aplicarlo a lo social. Sin embargo, la auto-poiesis, considerada como una metáfora tiene diferentes consecuencias en nuestra comprensión de las organizaciones.

Primeramente, una interpretación creadora de esta teoría nos permite ver que las organizaciones tienden sin cesar a llegar, a una forma cerrada autoreferencial de acuerdo con el ambiente y de la representación de éste mismo, como una proyección de su propia identidad, o de la imagen que ella tiene de sí misma.

En segundo término, nos ayuda a comprender, que un gran número de problemas a los cuales las organizaciones tienen que enfrentar, tratando con el ambiente, están íntimamente relacionados con la clase de identidad, que ellas intentan de conservar. Y

¹⁰¹Prigogine, I., *Time, Structure and Fluctuations*, Nueva York, Science 201, págs. 777- 795, 1978

En tercer lugar, nos ayuda a ver que las explicaciones de la evolución, del cambio y del desarrollo de las organizaciones, deben hacer un gran lugar a los factores que determinan la identidad de una organización, y como consecuencia sus relaciones con el mundo

La representación, como un proceso, como la tentativa de cerrarse en relación con el ambiente, toma un significado nuevo. Nos damos cuenta, que en efecto no se trata, solamente de un modo de percepción, que nos permite ver o insistir, sino que se trata de un proceso más activo.

Porque proyectándose en su ambiente, y por lo mismo, organizando, una organización establece el fundamento de una acción, relacionada con el ambiente, de una manera que le permite de "hecho", reproducirse

Si uno quiere, realmente comprender su propio ambiente, hay que comenzar por comprenderse a uno mismo, porque la comprensión que uno tiene del ambiente, es siempre, una proyección de uno mismo.

Un gran número de organizaciones enfrentan serios problemas, cuando tratan con el mundo, porque no reconocen, que forman parte de su ambiente. Ellas se ven como unidades discretas, que deben sobrevivir, a pesar de los caprichos del mundo exterior, y que es a menudo concebido como un conjunto de amenazas y oportunidades. A esto Gareth Morgan, les llama organizaciones egocéntricas, que tienen una idea muy limitada de lo que ellas son, o un poco más, de lo que pueden ser, y que son bien decididas a imponer y a conservar esta identidad a todo precio

Cuando nos miramos en un espejo, creamos una relación entre la "forma", que vemos y el "fondo" que es el contexto alrededor del cual nuestro rostro se encuentra. Cuando nos concentramos en nuestro rostro, el contexto se suprime ligeramente.

La representación egocéntrica, por la cual, las organizaciones, tratan de comprender y estructurar sus ambientes, manifiesta seguido, un desequilibrio parecido, a lo que señalamos en el párrafo anterior.

Las organizaciones, pueden crear el fundamento mismo de su propia destrucción, o bien pueden crear las condiciones de su propia evolución, al mismo tiempo que su ambiente. Es por esto que el rol de la estrategia es determinante. Así los individuos y las organizaciones tienen la posibilidad de influenciar en el proceso interno de interacciones, escogiendo una imagen de sí, que podrá guiar su acción y así ayudarse a determinar su futuro.

Estudiando lo referente a los modelos circulares de interacción, hay que diferenciar entre la causalidad mecánica y la causalidad mutua.

En la causalidad mecánica, decimos: A es la causa de B; y en la causalidad mutua, decimos: A y B pueden definirse una a la otra, como consecuencia de su pertenencia al mismo sistema de relaciones circulares

La **Cibernética** estudia la causalidad mutua, y las consecuencias, la manera en donde los sistemas proceden a su propia transformación. De donde uno de los trabajos más interesantes es el de Magorah Maruyama¹⁰², el cual se concentra en la retroacción positiva y la retroacción negativa en la dinámica de un sistema.

Los procesos de retroacción negativa, es en donde un cambio de las variables se inicia en la dirección opuesta y esto tiene su importancia, porque nos permite explicar la estabilidad de los sistemas. Los procesos de retroacción positiva, son aquellos en donde, más lleva a más y menos a menos, y cuentan mucho en la explicación de los cambios en un sistema.

Los diferentes procesos de retroacción, llevan a la formación de bucles circulares de causalidad mutua.

En la **Lógica del cambio Dialéctico**, todo fenómeno implica y engendra su contrario. El día y la noche; el calor y el frío; el bien y el mal; la vida y la muerte; la forma y el fondo; lo positivo y lo negativo; todas estas diadas son pares de contrarios que se auto definen.

No podemos saber que es el frío, si no sabemos que es el calor. En cada caso, la existencia de un término depende de la existencia del otro. No podemos concebir que es el día, si no sabemos que es la noche. El bien, define el mal, la vida define la muerte.

Los contrarios se entrelazan en un estado de tensión, que define también un estado de armonía y de plenitud. ¿ Se puede pensar que esta tensión sea el fundamento de todo cambio? ¿ Se podrá pensar, que el flujo y la transformación sean una manifestación de tendencias contradictorias, gracias a las cuales los fenómenos pueden transformarse de ellos mismos?

Estas ideas no son nuevas la filosofía taoísta, por ejemplo, que nació en la China antigua, la cual señala que el camino de la naturaleza, se caracteriza por un flujo y una plenitud continua, determinada por la interacción dinámica del "Yin" y del "Yang". Estas palabras, que designan, el lado de sombra y el otro: el lado soleado de una colina, que simbolizan la manera en que el camino está sostenido, por una corriente de energías complementarias y por tanto contrarias, y que por la intervención de todas las tendencias terminan por crear sus contrarios.

Como lo dijo el sabio Lao-zi: "El movimiento del tao, es la inversión". La filosofía taoísta, insiste sobre la idea de que la vida humana y natural está determinada por este ciclo de idas y venidas, de crecimiento y decadencia, todo estando en vía de devenir otra cosa.

Ha sido Heráclito, el que ha aportado al mundo occidental, un gran número de conceptos taoístas, desarrollados y explicados, de maneras diversas, por generaciones de teóricos de las sociedades y por científicos, que suscriben esto que uno llama hoy una visión dialéctica de la realidad. Ellos tienen una influencia de los trabajos de Hegel¹⁰³, filósofo alemán del siglo XIX, que hizo mucho por el "método dialéctico", así como las investigaciones de teóricos de las sociedades como Karl Marx y Mao Zedong.

¹⁰² Maruyama, M. *The second cybernetics : Deviation Amplifying Mutual Causal Processes*, American Scientist No 51, pp 164-179, 1963

¹⁰³ Hegel, *La science de la logique*, París: J. Vrin, 1986

Estos teóricos, hicieron la visión dialéctica de un mundo que cambia, por consecuencia de tensiones internas entre contrarios, ésta teoría de cambio social es extremadamente importante.

Por ejemplo en su investigación Marx, utilizó el método dialéctico, para mostrar como las contradicciones económicas y sociales, que existen en una sociedad, le proveen de un fundamento para transformarse a sí misma (El Capital).

Friederich Engels¹⁰⁴ en su libro: "Dialéctica de la Naturaleza", ofrece una perspectiva interesante sobre la forma en que la teoría marxista del cambio social refleja tres principios:

- La interpretación recíproca (lucha o unidad) de contrarios.
- La negación de la negación
- La transformación de la cantidad en cualidad.

El primer principio, explica el proceso del cambio autogenerado, por el cual los fenómenos, se transforman ellos mismos, como consecuencia de las tensiones entre los contrarios. Este principio sostiene la idea de contradicción, y Marx, lo utiliza para explicar, como una forma particular de relaciones sociales da inevitablemente lugar a otra. Ej.: un acto realizado por un individuo que tiende a controlar a otro, suscita un proceso de resistencia o de contra-control que mina la tentativa inicial. Es el acto de control, en sí, que hace emerger las consecuencias que van al encuentro de su eficacia.

El segundo principio nos muestra como el cambio, puede ser debido al desarrollo en el sentido de que cada negación relanza una forma precedente, conservando algo de esta misma forma. Ej.: un acto de control, puede ser anulado, por un acto de contra-control (la negación de la negación), y así sucesivamente. Cada modelo de control va a conservar un elemento de la negación precedente.

El tercer principio, explica el proceso de cambio revolucionario, según el cual una forma de organización social, da lugar a otra. Los marxistas llaman a esto "movimientos totales". En la naturaleza, existen numerosos procesos, según los cuales, los cambios de orden cuantitativo, conducen a una catástrofe, que en su turno va a determinar un cambio de orden cualitativo. Ej.: el agua puede absorber los aumentos de temperatura, hasta que ella alcanza el punto de ebullición y se transforma en vapor. Un vaso puede ser llenado hasta que una gota lo haga desbordar.

Podemos ver procesos similares en los modelos de organizaciones sociales. Un proceso de control y de contra-control, puede seguirse, hasta el momento en que el control, no sea posible y que la situación llegue a una fase nueva de actividad cooperativa o destructiva.

Los cambios acumulativos en la sociedad pueden así proveer las condiciones de una revolución que cambiará los fundamentos de esta sociedad.

Si se combinan estos tres principios dialécticos, llegaremos a una tabla rica y compleja de la naturaleza del cambio.

¹⁰⁴Engels, F. *Dialéctique de la nature*, París: Editions Sociales, pp 289, 1961

El análisis que hace Marx de la sociedad, insiste en el hecho de que las diversas formas de relación sociales, engendran contradicciones internas, que ponen en fracaso sus propias razones de ser, y conducen a un modelo continuo de negación y de contra-negación.

La negación de la negación, permite el desarrollo progresivo del sistema, hasta que uno llega al punto donde los sistemas, no pueden sostener las contradicciones internas.

Estos tres principios ayudan a comprender las transformaciones de todos los sistemas sociales.

La imaginación dialéctica, nos invita a considerar la contradicción y el flujo como rasgos esenciales de la realidad. Así como el caso de la causalidad mutua que nos lleva a pensar a partir de "bucles" Pero de bucles de una clase particular, que nos hacen ver en cada acción, la tendencia, a producir un movimiento en la dirección opuesta.

Lo anterior, tiene una importante consecuencia, cuando pensamos en la manera en que organizamos, en todos los campos, y nos lleva a reconocer que los parámetros de la organización definen los puntos de convergencia de la desorganización, que el control, genera siempre, fuerzas de contra-control y que todo éxito es el fundamento de un fracaso potencial.

Comprender la lógica del cambio, hoy en día, tiene un impacto enorme, en la manera en que comprendemos y dirigimos nuestras organizaciones, porque existe una lógica interna de cambios que determinan nuestro universo, esto hace posible de comprender y generar el cambio, a un nivel diferente y más elevado de pensamiento y de acción.

Si analizamos las ideas contemporáneas sobre la administración del cambio, en los trabajos sobre la teoría de la organización nos damos cuenta que lo abordan en dos niveles:

1. El primero es ante todo, *descriptivo* y busca señalar y catalogar las manifestaciones del cambio. Ej.: viéndolos como eventos discretos que influyen la naturaleza, el ritmo y la dirección de fluctuaciones de orden técnico, mercadológico, demográfico y mas globalmente socio-económico.
2. El segundo es más *analítico*, y busca caracterizar el cambio con términos más abstractos, como el grado de incertidumbre o inestabilidad. Estos esfuerzos producen descripciones y clasificaciones de la naturaleza del cambio, pero no explica verdaderamente la dinámica fundamental.

Esto nos permite elaborar teorías sobre la manera en que las organizaciones pueden reaccionar enfrente a diferentes tipos de cambio, pero no proveen ninguna indicación sobre la manera en que las organizaciones podrían comenzar a influenciar la naturaleza del cambio al cual ellas enfrentan. Por esto elevando nuestro pensamiento al nivel de la metáfora que estamos trabajando, comprendemos bien la lógica del cambio y creamos nuevos medios de pensar en el cambio y de generarlo.

Las tres imágenes del cambio que hemos estudiado, toman diferentes aspectos del flujo que determinan nuestra vida cotidiana y nos invitan a comprenderlas de diferentes maneras, como la manifestación autopoietica de nuestras propias acciones, como una red de causalidad mutua, determinada por los procesos de retroacción negativa y positiva y como un proceso dialéctico de contradicción que se despliega. Esta metáfora, nos propone igualmente, diferentes maneras de generar el cambio, en donde podemos cambiar la naturaleza del cambio. Así también podemos analizar las estructuras profundas de la realidad cotidiana.

2.8 COMO UN CEREBRO

Utilizar al cerebro como metáfora de la organización, nos puede permitir mejorar nuestra capacidad de organizar de manera de promover la acción fina y creadora. Toda vez que las circunstancias son cambiantes, es importante que los elementos de toda organización, sean capaces de ponerse en cuestionamiento, lo bien fundado de sus acciones y de modificarlas teniendo en cuenta las situaciones nuevas.

Es interesante resaltar, que es precisamente esta capacidad la especialidad del cerebro. En tanto que órgano de conexión y dirección de la acción inteligente¹⁰⁵. El cerebro es superior a todo sistema conocido, natural o creado por el ser humano.

Por lo que la metáfora del cerebro es muy atractiva, para abordar a la organización, sobre todo si buscamos mejorar la inteligencia de lo que ahí se hace. Mucho administradores y teóricos de la organización ya lo han comprendido.

No sólo hay que contentarse con la idea de que la organización, necesita de un cerebro, o de un servicio que haga las funciones de un cerebro, es decir: equipos de planeación, grupos de trabajo, unidades centralizadas de investigación y de toma de decisiones; que su función sea la de pensar por el resto de la organización, de dirigir y de integrar toda actividad de la organización.

Muchos de los que han escrito sobre la planeación de las organizaciones y sobre sus políticas, han utilizado la metáfora del cerebro de esta manera, considerando el proceso de administración estratégica y de dirección como equivalente al cerebro y del sistema nervioso de un organismo. Pero es muy diferente de pensar en la organización "como si fuera un cerebro", y de ver si podemos crear formas nuevas de organizaciones, que propaguen competencias similares a las del cerebro, por medio de toda la organización, más que de limitar ciertas partes o unidades. Esto representa un reto para el futuro, y el reto para este trabajo.

¹⁰⁵ En filosofía, la inteligencia se relaciona con la capacidad cognitiva, la cual es un atributo esencial del ser humano. Los factores que intervienen son: características biológicas, procesos psicológicos, factores sociales, conducta, comportamiento. Apud: Reader's Digest. *Cómo estimular la inteligencia de sus hijos*, México 1998. La inteligencia es un software y la mente es el hardware. La inteligencia es una actividad y la mente lo es todo.

Sharon Begley¹⁰⁶, publicó un artículo en Newsweek, en el cual menciona una paradoja, relacionada con el cerebro, y señalaba que Hipócrates, hacía 2400 años atrás, había determinado que el cerebro era la sede de la inteligencia.

Los seres humanos han ido acumulando pruebas de que, los pensamientos más profundos, sus realizaciones, las más importantes, sus emociones las más íntimas, provienen de un kilo y medio de materia, que tiene una consistencia gelatinosa y un color como la nieve a medio fundir

De los últimos 100 años, sabios y filósofos de todas partes, han estudiado como funciona esta parte de nuestra anatomía, que por muchos años ha sido misteriosa y que comienza a explicarse.

Un gran número de imágenes parten de la idea de que el cerebro es un "Sistema de tratamiento de la Información"

Por ejemplo podemos comparar al cerebro con una computadora compleja, o con un aparato telefónico estándar, que transmiten información gracias a impulsos electrónicos. También lo podemos comparar con la televisión, que tiene la capacidad de reunir nuevas imágenes y modelos, separadas entre ellas; hemos hecho una biblioteca o un banco de datos, en donde podemos interponer y recuperar la información; un sistema complejo de reacciones químicas que transmiten mensajes y que determinan la acción. Es también como una "caja negra" que relacionará estímulos y comportamientos, también lo concebimos como un sistema lingüístico operando vía un código neural que traduce la información en pensamientos, en ideas y acciones, por la intermediación de cambios eléctricos y químicos, un poco como el código del alfabeto que se puede convertir en prosa por la intermediación de las palabras y las frases.

Una de las comparaciones últimas es en relación con la Holografía que fue inventada en 1948, por Dennis Gabor¹⁰⁷, en la cual utilizó un aparato de fotografía, para registrar la información de tal manera que contuviera el todo en cada una de sus partes. La intervención de los rayos de luz crean un "modelo de interferencia" que disemina la información registrada sobre una placa fotográfica, conocida bajo el nombre de "holograma", que podemos aclarar para reconstruir la imagen original. Una de las características interesantes del holograma, es que si se quiebra alguna de sus partes, cualquier parte se le puede utilizar para reconstruir la imagen entera.

Todo es contenido en el todo, es como si aventáramos una piedra en una fuente de agua y pudiéramos ver la fuente de agua toda entera, las olas, los rebotes y las gotas de agua, provenientes de lanzar cada vez en cada una de las gotas de agua así producidas

Así, podemos comparar al cerebro con la "Holografía", que nos muestra de manera concreta, que es posible de crear procesos en donde el todo está codificado en cada una de sus partes, siendo que cada parte representa el todo. Señala Karl Pribram¹⁰⁸ de Stanford University.

¹⁰⁶Begley, S. J. et Sawhill, R., "How the Brain Works" *Newsweek* No 7 febrero: pp 40- 47, 1983

¹⁰⁷Gabor Dennis, inventó la holografía en 1948, Premio Nobel de Física en 1971, físico británico de origen húngaro(Budapest 1900- Londres 1979), Diccionario Larousse, 1999

¹⁰⁸Pribram, K., *Languages of the Brain*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971

Este autor, señala que la memoria podría estar distribuida en todo el cerebro y podría ser reconstituida a partir de no importa cual de sus partes.

Usando la metáfora del cerebro, trataremos de analizar a las organizaciones, como sistemas de tratamiento de la información, capaces de aprender a aprender, y reflejaremos en las organizaciones los principios de la holografía. Lo anterior nos servirá para aprovechar los resultados de investigaciones recientes sobre el cerebro y explorar las posibilidades para la concepción de las organizaciones del mañana.

El tratamiento de la información es de vital importancia para las organizaciones. Las organizaciones burocráticas, toman sus decisiones siguiendo las reglas dadas, predeterminadas. Los responsables de la administración estratégica acceden a procesos formales o temporales que da por resultado líneas de conducta y de proyectos, que siguen los otros miembros de la organización, hasta llegar a la toma de decisiones.

Las organizaciones son sistemas de información, tanto como de comunicación, así como de toma de decisiones.

En las organizaciones mecanicistas, todo es extremadamente rutinario, en tanto que en las organizaciones matriciales u orgánicas, reina la flexibilidad. Concentrándonos en la forma en que las organizaciones tratan su información, podemos mejor comprenderlas, así como sus variedades y sus formas concretas.

Toma de decisiones y concepción de las organizaciones

Herber A. Simon¹⁰⁹ premio Nobel, junto con otros colegas, como James March, estando en el Carnegie Institute of Technology (conocido hoy en día como Carnegie-Mellon University), en los años 40 o 50 del siglo pasado, fueron los pioneros en ver a la organización en una de sus funciones más importantes que es la de "la toma de decisiones".

Simon exploró, la toma de decisiones individual y organizacional, de lo cual estimó que esta última, no puede nunca ser totalmente racional, porque los miembros de la organización, que la ejercen, tienen competencias limitadas.

Sólo pueden explorar un número limitado de soluciones, para no importa cual decisión, y no son capaces de atribuir valores exactos a los resultados. Debido a su proceder empírico simple y sobre investigaciones de información limitada.

Desde el punto de vista de Simon, estos límites de la racionalidad humana, son institucionalizados en la estructura y en los modos de funcionamiento de nuestras organizaciones.

Simon, llegó a comprender a las organizaciones como especies de cerebros institunacionalizados, que fragmentan, rutinizan y limitan la toma de decisiones con el fin de que se vuelvan gobernables.

¹⁰⁹Simon, H., *Administration et processus de decision, París : Económica, pp 290, 1983a*

Desde este punto de vista privilegiado, podemos contemplar en las organizaciones, que la división de tareas y todas las demás divisiones y servicios al interior de las organizaciones, no solo definen una estructura de trabajo, sino que crean igual una estructura de atención, de interpretación y de toma de decisiones, que ejercen una influencia extremadamente importante en el funcionamiento cotidiano de la organización

La jerarquía de las organizaciones, juega un papel similar, ofreciendo canales de solución de problemas, lo cual facilita el trabajo, y en consecuencia la vida.

Con el correr del tiempo, muchos otros estudiosos de las organizaciones y consultores, profundizaron en esta teoría, como Jay Galbraith¹¹⁰, que enfatizó su trabajo entre la incertidumbre, y el tratamiento de la información y la concepción de la organización. Él Pensó, que las tareas inciertas exigen que los tomadores de decisiones, manejen más información durante el cumplimiento de su tarea. Porque mientras más incertidumbre hay, es más difícil de planear y rutinizar la acción de lo que debe ser hecho

Lo anterior permite comprender porque, en tareas diferentes, la organización insiste en la planeación y en la jerarquía, en las metas y en los objetivos, como medio de integrar y dirigir la acción.

En su estudio, Galbraith, propone dos formas para tratar la incertidumbre, el primero visualizando la reducción de la información, por ejemplo creando un excedente de recursos y de tareas autónomas; el segundo, es en relación con un aumento de la capacidad de manejar la información, por ejemplo, invirtiendo en sistemas de información.

Las redes de relaciones entre los seres humanos son reemplazadas por dispositivos de comunicación directa entre máquinas electrónicas, en donde el funcionamiento, es asegurado, por nuevos técnicos, programadores y otros especialistas de la información.

En estas circunstancias, son estos sistemas de información que constituyen la organización. Es decir que la informática, ofrece la posibilidad de organizar, sin tener necesidad de que exista una organización físicamente.

La informática, facilita la descentralización del trabajo y de su supervisión, y permite de trabajar en lugares diversos, siempre estando comunicados, gracias a los sistemas de interacción interactivos, lo cual permite asegurar el carácter integrativo de la organización.

La evolución de las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas de información, pueden transformar estructuralmente y espacialmente las organizaciones. El problema grave es saber si las organizaciones van a evolucionar inteligentemente: ¿ la organización basada en el tratamiento de la información es necesariamente caracterizada por la racionalidad limitada de la burocracia? o ¿puede trascender este reto?, esto dependerá de la capacidad de aprender que se integrará a las organizaciones así producidas.

¹¹⁰Galbraith, J., "Matrix Organization Designs: How to combine functional and project forms", Business Horizons, No 14: pp 29-40, 1971

La Cibernética: Aprender y Aprender a Aprender

¿Cómo podemos concebir sistemas que sean capaces de aprender de la misma manera que el cerebro? Esto preocupa a los teóricos de la información, que están interesados en cuestiones de la inteligencia artificial, esto es los que se encargan de la ciencia de la cibernética.

La cibernética, es una ciencia interdisciplinaria, que se consagra al estudio de la información, de la comunicación y del control.

Fue Norbert Wiener¹¹¹, matemático del MIT, que en los años 40 del siglo pasado, creó este término, que él consideraba como una aplicación metafórica del griego "kubernetes", que significa piloto. Los griegos crearon el concepto del arte de "pilotear", sin duda de la comprensión de los procesos de la navegación y del pilotaje de los barcos, y lo adoptaron también en relación al gobierno de un Estado. Wiener, se sirvió de ésta imagen para caracterizar el proceso de intercambio de información por el cual, la máquina y organizaciones, se comprometen en una actividad autorreguladora que permite mantener un estado estacionario. Actualmente, la cibernética moderna, tiene seguidores diversos, inclusive, después de la segunda guerra mundial, ha tenido un auge muy grande, aunque todos recurren a los trabajos de Wiener.

Mucho de lo que podríamos considerar en este tema concierne al futuro, en una forma de considerar a las organizaciones en cuanto a que ellas puedan aprender, a auto-organizarse, como un cerebro. Así que podemos enfatizar en formas de aprendizaje, para así crear organizaciones capaces de innovarse y de evolucionar, para así responder a retos y exigencias de un entorno cambiante.

¹¹¹Wiener N, *The Human Use of Human Beings*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1967

PARTE II FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Capítulo 3 Metodología y Resultado de la Investigación¹¹²

La idea de la investigación, surgió debido a la experiencia de la autora vivida como empresaria, investigadora y del vínculo existente con su papel de docente.

Con los anteriores antecedentes, se vino estructurando la investigación, formulando de manera lógica y coherente una investigación que tuviera un carácter científico. Se planteó el problema de la investigación, los objetivos y la pregunta principal de la investigación, así como su justificación

Se buscó el marco teórico, haciendo una revisión de la literatura al respecto, haciendo una extracción y recopilación de la información de interés, elaborando analogías que pudieran aclarar más la visión

Para la definición de la investigación, se estudió una tipología en las investigaciones sociales, de la cuál se escogió el tipo de "estudio correlacional", porque éste, tiene como propósito, medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables(en un contexto en particular), pretendiendo ver si están o no relacionados en los mismos sujetos. Después se analiza la correlación. La utilidad y propósito de éstos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que las variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía, la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable.

Para evitar errores en la explicación de las correlaciones, se necesitó saber cómo y porqué las variables están supuestamente correlacionadas. Se formularon las hipótesis, se detectaron las variables, se definieron conceptualmente y se elaboró la matriz operacional de las variables de la investigación

Del marco teórico elaborado en las metáforas, se hizo una selección, de los puntos más importantes(que se convirtieron en variables) en relación a la realización de esta investigación, que se pudieran codificar y decodificar (operacionalizar) a la vez después de la aplicación del instrumento de medición y que nos dieran resultados los más cercanos a la realidad contemporánea, de las empresas u organizaciones mexicanas.

3.1 CLASIFICACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES: atributos: Cuantitativos y Cualitativos

Variable: Es toda característica existente en los elementos de una investigación cuantificable, que es de interés para el estudioso y que puede presentarse con una modalidad diferente de un individuo a otro.

Existen *variables cuantitativas y variables cualitativas*.

Las variables *cuantitativas* son aquéllas que toman los valores numéricos y por lo tanto intrínsecamente ordenados. Hay dos clasificaciones:

1).

Continuas, que son aquéllas que pueden tomar cualquier valor dentro de un intervalo dado. Y

Discretas, son aquéllas en las que no existe ningún posible valor entre dos valores contiguos.

¹¹² Este apartado fue hecho con base en: Sampieri et al *Metodología de la Investigación*, México, McGrawHill, pp 505, 1991; Weiers M. Ronald, *Marketing Research*, Prentice Hall, 1984, (trad. Rosa Ma Rosas Sánchez, *Investigación de Mercados*, México, Prentice Hall Hispanoamericana 1986), pp , 539, Baud Michel et Latouche Daniel, *L'art de la Thèse*, Québec, Canada, Boréal, 1988, pp 161; Baud Michel, *L'art de la Thèse*, París, la Decouvert, 1997, pp 184; Motulsky Harvey, *Intuitive Biostatistics*, Nueva York, Oxford University Press, 1995, pp 386; Nolasco Carmen, *Apuntes, curso de estadística, FCA, UNAM, México, enero 2000; Software Statistic 2000, edition 6.0*

2). Son las que se asocian, es decir el tipo de variable con los conceptos y hay dos diferentes:

Escalas de intervalo, son aquellas que tienen un cero arbitrario

Escalas de razón. Son aquellas que tienen un cero absoluto.

Las variables *cualitativas*, son aquellas cuyos valores son categorías de clasificación, y tenemos:

La **nominal**, es aquella variable no numérica cuyas categorías no tienen algún orden que les sea propio. Su nivel de medición, tienen dos o más categorías del ítem o variables. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría, lo que indica son solamente diferencias al respecto de una o más características.

La **ordinal o jerarquizada**, es la variable no numérica cuyas categorías si tienen un orden propio. Su nivel de medición si tiene varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor.

Hay un nivel de medición por intervalos, estableciéndose intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala. Hay intervalo constante, una unidad de medida. Hay otro nivel de medición de razón, en este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalo (intervalos iguales entre las categorías y aplicación de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real, es absoluto (no arbitrario). Cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad

De acuerdo a lo anterior, procederemos a clasificar, las variables de la investigación:

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

SON VARIABLES CUALITATIVAS

Con base a la explicación anterior, podemos decir que las variables de nuestra investigación, son *cualitativas*, y por lo tanto procedimos a definir las, para poder codificarlas y decodificarlas después:

Definición Conceptual de las Variables

1. De la variable 1 a la 6, son variables de identificación.
2. La variable 7, nos indica al sector al que pertenece.
3. La variable 8, nos indica la propiedad de la organización.
4. La variable 9, nos indica el desempeño individual de la organización (entendiendo por desempeño, lograr lo que se ha planeado o ideado).
5. La variable 10, se refiere al desempeño en cuanto a su sector de la economía, es decir al liderazgo que tiene.
6. La variable 11, se refiere al efecto de sus decisiones.
7. De la variable 12 a la 16, nos indica el porqué fracasan las organizaciones.
8. La variable 17, nos indica el ingrediente ético-moral, es decir la conciencia moral y de valores que inciden en las decisiones que se toman en la organización.
9. De la variable 18 a la 23, nos indican la escala de valores que tienen los directivos, en relación a su organización.
10. La variable 24, nos indica el estilo de dirección que se aplica en su forma de administrar (tomando en cuenta cada una de las metáforas, que nos representa una forma de concebir y visualizar la organización). Cuál es la más asertiva, es decir, que responde a las necesidades actuales o no.
11. La variable 25, se refiere a cómo se toman las decisiones en la organización.
12. La variable 26, se refiere a si su estructura mecanicista, u orgánica.

13. La variable 27, se refiere a las tareas gerenciales, es decir: prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
14. La variable 28 y 29, se refiere a las estrategias y/o administración profesional
15. La variable 30, nos indica si la organización es mecánica u orgánica
16. La variable 31, se refiere al tipo de competencia que se da en la organización.
17. La variable 32, se refiere a la estrategia y/o a la administración profesional
18. La variable 33, se refiere a los valores que promueve la organización.
19. La variable 34, se refiere al tipo de competencia que se da en la organización
20. La variable 35, se refiere al aspecto político en la organización.
21. La variable 36, nos indica la aceptación o no de la mujer a nivel de alta dirección.

Atributo

Se asume que todas las variables de ésta investigación se distribuyen de manera *independiente*, porque siguen una distribución normal, lo cual quiere decir que cumplen con el *teorema de límite central*, en cuanto al tamaño de la muestra en una *distribución Gausiana*.

Preguntas del cuestionario	Definición conceptual de las variables	Variables	tipo de variables
A	identificación	puesto	nominal
B	identificación	tiempo en el puesto	ordinal jerarquizada
C	identificación	edad	ordinal jerarquizada De razón
D	identificación	sexo	nominal
E	identificación	nivel académico	ordinal jerarquizada
1	identificación	número de trabajadores	ordinal jerarquizada
2 -7	sector	tipo de sector económico	nominal
3 - 8	propiedad	capital de la organización	nominal
4 -9	desempeño	desempeño de la organización	ordinal
5 - 10	imagen, liderazgo	desempeño en el sector económico	nominal
6 - 11	decisiones	causas del desempeño	nominal
7(12-16)	fracaso	fracaso de las organizaciones	ordinal jerarquizada
8 -17	conciencia moral	ingrediente ético-moral	nominal
9(18-23)	valores	jerarquización de valores	ordinal jerarquizada
10-24	metáforas	estilos de administración	ordinal jerarquizada
11(25-35)	Decisiones, estructura, tareas gerenciales, estrategias, competencia, administración profesional, ética, política.	Amor de intereses organizacionales y personales	nominal
12 - 36	el género en la alta dirección	La mujer en puestos directivos	nominal

3.3 DEFINICIONES OPERACIONALES¹¹³

Definiciones operacionales: trasladan las definiciones conceptuales en términos más precisos y medibles. Concepto ó Constructo, son palabras sinónimas y son símbolos con los que representamos algún aspecto de la realidad. Se expresan como designaciones o palabras. Son indispensables para pensar en las preguntas que deben contestarse en la investigación y para contestarlas. *Lo anterior nos indica que del marco teórico se tomaron los conceptos, que podían codificarse que respondieran a los propósitos de este trabajo, para después de aplicar el instrumento de medición, los resultados fueran decodificados en relación al marco teórico (metáforas) y esto es la operacionalización de las variables.*

Énfasis: el significado etimológico de Administración, sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos necesarios para la organización y transformarlos en acción organizacional, a través de la planeación, organización, dirección y control. de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa.

Las diferentes propuestas que se han venido dando de "cómo administrar mejor una organización", que forman a la Administración Profesional, han generado diferentes variables las cuales hay que tomar en cuenta para alcanzar de la mejor manera los fines de la organización, y éstas son:

Énfasis en las tareas: que surgieron con la administración científica de Taylor.

Énfasis en la estructura: con la propuesta de Henri Fayol y la teoría de la burocracia de Max Weber. Luego apareció la teoría estructuralista.

Énfasis en las personas: que fue la reacción humanística, a través de las teorías de las relaciones humanas, ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y el desarrollo organizacional.

Énfasis en el ambiente: se inicio con la teoría de sistemas, perfeccionada por la teoría situacional, que la llevó al énfasis en la tecnología.

A partir de éste momento, históricamente las cosas cambiaron, las situaciones, las necesidades, las sociedades el hombre y sus organizaciones y en consecuencia la administración también ha venido evolucionando.

Lo anterior conforma ya un cúmulo de ideas, pensamientos, modos de ser y hacer en la administración que forman una *Filosofía de la Administración*.

¹¹³ Este apartado fue elaborado con base en: Chiavenato Idalberto. Introdução á teoria geral da Administração, 1999,(trad. Germán Alberto Villamizar. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª ed.. Mac Graw Hill 2001),Págs 1056.

Matriz Operativa de la Investigación

No.	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	DEFINICIÓN OPERACIONAL CONCEPTOS Ó CONSTRUCTOS	ENFASIS	Teoría General de Administración, y/o Metáforas, y/o Filosofía de Administración	Dimensiones
A	Puesto	Posición jerárquica en la organización	Tarea/ Estructura/ Tecnología	Como una máquina	Datos Generales
B	Tiempo en el Puesto	Tiempo en esa jerarquía	Tarea/ Estructura	Como una máquina	Datos Generales
C	Edad	Tiempo de vida de una persona	Personas	Como un organismo Vivo	Datos Generales
D	Sexo	Condición de género	Personas, Tecnología	Como un organismo Vivo	Datos Generales
E	Nivel académico	Grado de estudios	Estructura	Como una máquina	Datos Generales
1	Número de trabajadores	Personas que trabajan en la organización	Ambiente	Como una cultura	Datos Generales
2	Tipo de sector económico	Pertenece a la actividad económica	Estructura	Como un sistema de dominación	Datos Generales
3	Capital de la organización	Propiedad de la organización	Estilo de Dirección	Como prnsión de la mente	Hipótesis
4	Desempeño de la organización	Acción de administración / acto administrativo.	Estilo de Dirección	Como sistema político	Investigación
5	Desempeño en el sector económico	Actuación dentro de la actividad económica del país.	Estilo de Dirección	Como una cultura	Hipótesis
6	Causas del desempeño	Toma de decisiones y actuación de la dirección	Estructura/ Tecnología	Como una cultura	Investigación
7	Fracaso de las organizaciones	Pérdida de utilidades, de objetivos, insatisfacción general, etc.	Estilo de Dirección	Como un flujo y transformación	Hipótesis
8	Ingrediente ético-moral	Conciencia del "deber" "ser" y "hacer"	Estilo de Dirección	Como una cultura	Investigación
9	Jerarquización de valores	Cualidad moral en la organización	Estilo de Dirección	Como una cultura	Hipótesis
10	Estilos de administración	De las diferentes propuestas de la TGA*	Filosofía de administración	Metáforas	Investigación
11	Armonía de los fines organizacionales, con los personales	Unidad de dirección	Personas-estructura- tecnología- ambiente	Como un cerebro	Marco Teórico
12	La mujer en puestos directivos	Aceptación de la mujer en niveles directivos	Filosofía de Administración	Como una cultura	Marco Teórico

TGA, Teoría General de la Administración y/o Administración Profesional.

3.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Definiendo como nuestra unidad de análisis, a los directores de las diferentes organizaciones mexicanas, se vio que el abarcar al total de la población, no era posible, por lo que se definió cual sería la muestra más representativa, de la cual se pudieran inferir generalizaciones certeras.

La muestra es un subgrupo de la población. Para esta investigación se definió una muestra no probabilística, en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, es decir es el resultado de una toma de decisiones, y desde luego como las muestras seleccionadas así pudieran ser sesgadas, se procedió, de acuerdo a las características del estudio a seleccionar una muestra que tuviera la mayor *representatividad de elementos de la población en una forma cuidadosa y controlada seleccionando sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.*

Se seleccionó una muestra de *sujetos-tipo*, muestra que se usa en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo como este trabajo, buscando la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y la estandarización. También teniendo la visión de este estudio como fenomenológico, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social

Así nuestra muestra estuvo dirigida a los directivos en alta dirección de organizaciones mexicanas, sin importar el tamaño, la profesión, el sexo, públicas o privadas, etc., y que entendieran y aceptaran la importancia de su participación, para contestar lo más apegado a su realidad como directores generales o de un área en específico, dentro de la organización donde están colaborando, este fue nuestro criterio de inclusión. Y como criterio de exclusión, todo aquél que no llenara algún requisito o que no le interesara participar

Afortunadamente tuvimos la participación de 44 directores en alta dirección, activos en sus jerarquías actualmente en organizaciones mexicanas, muestra que consideramos suficiente en riqueza de información, para después inferir las generalizaciones que se presentan en las conclusiones.

RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Una vez que seleccionamos el diseño de la investigación y la muestra adecuada, se procedió a la recolección de los datos, que consta de tres partes importantes: 1) selección del instrumento de medición, que debió de ser confiable y válido, porque de lo contrario no podríamos basarnos en sus resultados; 2) aplicación del instrumento de medición, es decir obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés en este estudio (medición de las variables); 3) preparar las mediciones obtenidas, para que puedan analizarse correctamente.

Siendo el centro de atención la respuesta observable, y la perspectiva teórica, que se refiere al concepto subyacente no observable. Así los registros del instrumento de medición representan valores observables de conceptos abstractos.

Por lo anteriormente mencionado, inferimos que el instrumento de medición adecuado, es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables del fenómeno estudiado.

Teniendo en cuenta que en toda investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis o las variables de interés y que este representa realmente a las variables del fenómeno estudiado, ya que de no ser así nuestra medición sería deficiente y por lo tanto la investigación no sería digna de tomarse en cuenta, *haciendo notar que no hay medición perfecta*, pero que sí debemos acercarnos lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que escogimos, que fue: **el cuestionario**.

3.5 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se seleccionó la elaboración de un cuestionario (Anexo a,b,c), que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Por lo que para efectos de este trabajo, se diseñaron preguntas cerradas, dejando al final abierto para cualquier comentario opcional.

Los pasos para construir el instrumento de medición de esta investigación fueron:

1. Listar las variables
2. Revisar su definición conceptual y comprender su significado
3. Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables
4. Elección del instrumento de medición que para este caso fue el cuestionario.

3.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

La Estadística es una rama de las Matemáticas que consiste en plantear hipótesis nulas de diseños experimentales, observaciones y del desarrollo de metodologías para tratar de rechazar esas hipótesis. **Estadística Paramétrica: Distribución de Frecuencias y Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad, y Correlaciones:**

Como primer paso buscamos describir los datos, para posteriormente efectuar los análisis estadísticos, que nos permitan relacionar las variables. Esto es realizar una estadística descriptiva de cada una de las variables y luego la relación entre éstas. Para nuestros fines la estadística no tiene un fin en sí misma, sólo es una herramienta. Lo primero es describir las *puntuaciones obtenidas* para cada variable.

Segundo se ve la *distribución de las frecuencias*, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas, en sus respectivas categorías.

Existen las *frecuencias relativas*, que son los porcentajes de casos en cada categoría, y pueden representarse, también a través de gráficas: circulares, histogramas etc.; y las *frecuencias acumuladas*, son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más alta hasta la más baja. También pueden acumularse en porcentajes. Ver mas adelante.

Medidas de Tendencia Central, son las estadísticas en una Distribución, los valores medios o centrales de ésta, que nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. El nivel de medición de la variable determina cuál es la medida de tendencia central apropiada. Y tenemos:

La Moda: es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia, se utiliza con cualquier nivel de medición.

La Mediana: es el valor que divide a la distribución por la mitad. Es decir la mitad de los casos caen, por debajo de la mediana y la otra mitad, se ubica por encima de la mediana. Siendo que la mediana refleja la posición intermedia de la distribución propia de los niveles de medición ordinal, por intervalos de razón. (Ver Gráfica B)

La Media, es el promedio aritmético de una distribución. Es una medida solamente aplicable a mediciones de razón. Carece de sentido por variables medidas en un nivel nominal u ordinal.

Medidas de Variabilidad, nos indican la dispersión de los datos en la escala de medición, responden a la pregunta: ¿en dónde están diseminadas las puntuaciones o valores obtenidos?. Las medidas de variabilidad son intervalos, designan distancias o un número de unidades en la escala de medición. Y tenemos:

El Rango, es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, indica el número de unidades en la escala de medición necesario, para incluir los valores máximo y mínimo. Cuanto más grande sea el rango, mayor será la dispersión de los datos de una distribución

La Desviación Estándar, es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la Media. Esta medida es expresada en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación a la Media. Cuanto mayor es la dispersión de los datos alrededor de la Media, mayor es la desviación estándar.

La Varianza, es la desviación estándar elevada al cuadrado. Es un concepto estadístico muy importante, ya que muchas de las pruebas se fundamentan en él.

Las anteriores medidas, se interpretan en conjunto, no aisladamente.

3.7 CONFIABILIDAD Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Los requisitos que debe de cumplir un instrumento de medición son la confiabilidad y la validez. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La validez, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Tomando en cuenta esto, se escogió la evidencia del contenido y la del constructo.

La evidencia del contenido, se refiere al grado en que la medición, representa el contenido; y la evidencia del constructo, es probablemente la más importante desde el punto de vista científico, y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos o constructos que están siendo medidos. Así un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico (metáforas).

En cuanto a la confiabilidad, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, en todos se utilizan fórmulas que producen "coeficientes de confiabilidad". Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0, significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total) Para nuestro trabajo seleccionamos el **COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**¹⁴. Este coeficiente fue desarrollado por J. L. Cronbach y requiere una sola administración al instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente

¹⁴ Este coeficiente se calculó con base en el software, *Statistics*, 2000, edición 6.0

Un Análisis de Confiabilidad (Reliability & Item Analysis), puede usarse para construir escalas de medición confiables, o para mejorar y evaluar escalas existentes. Específicamente, un hecho de medidas individuales múltiples (Ej: diferentes preguntas o ítems), medidas repetidas, como medir los vicios, los errores, etc.).

Cada medición (respuesta a una pregunta), refleja un cierto grado de calificación real, del concepto que pretendemos medir, y al mismo tiempo refleja un sesgo aleatorio (prejuicio). Lo anterior lo expresamos en la siguiente ecuación:

$$X = \text{Tau} + \text{error}$$

De donde X = la medida real a un particular ítem (respuesta)

Tau = la respuesta correcta

Error = error al azar

En este contexto, la definición de confiabilidad será aquella que refleje acertadamente las respuestas, sin ningún error

Para medir la confiabilidad de un Ítem en una escala usamos la siguiente fórmula:

$$\text{Confiabilidad} = \frac{\sigma^2 (\text{Calificación}_{real})}{\sigma^2 (\text{Total}_{observado})} = 1$$

Si el componente en las respuestas de los cuestionados es muy raro, entonces, podemos esperar que los diferentes componentes se cancelen a sí mismos, en los ítems. Técnicamente, el valor esperado, permanece por sí mismo, sumando todos los ítems. Por consiguiente, mientras más ítems sean sumados, más verdadera será la medida (en relación al posible error), en la suma total en la escala.

Por lo que, mientras más ítems hay en una escala, designada para medir un concepto, más confiable será la medida (en la suma de la escala).

Cronbach's Alpha:

Si hay varias respuestas que respondan a nuestras preguntas, entonces, podemos calcular la varianza para cada pregunta, y la varianza para la suma total de la escala. La varianza de la suma total de la escala, será más chica que las varianzas de las preguntas, si las preguntas miden la misma variabilidad entre dos respuestas, esto es, si están midiendo alguna respuesta correcta.

Técnicamente, la varianza de la suma de dos preguntas, es igual a la suma de las dos varianzas, menos (dos veces) la covarianza, esto es, la cantidad de las respuestas verdaderas comunes a las dos preguntas.

Así podemos estimar la proporción de la varianza correcta, que corresponde a la pregunta, comparando la suma de todas las varianzas de las preguntas, con la suma de la varianza de toda la escala. Y nos queda:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N (S_i^2)}{s^2 \text{ suma}} \right) = 1$$

Esta es la fórmula más común de la confiabilidad, llamada "Coeficiente de Cronbach ((α))". La parte que se refiere a $\left(\frac{k}{k-1} \right)$, indica la varianza para k, el ítem individual, o variable; la parte que se refiere a

$\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N (S_i^2)}{s^2 \text{ suma}} \right)$, indica la varianza de la suma de todos los ítems, o sea de todas las variables. El resultado debe de ser igual a 1, lo cual indica que el instrumento es 100% confiable, si hay error en los ítems, al multiplicar con la suma de los mismos, el resultado será igual a cero, lo cual indica que el instrumento de medición no es confiable. Este coeficiente es válido para variables binarias (Ej. : verdadero o falso), es idéntico para el llamado *Kuder-Richardson formula* de confiabilidad para la suma de escalas totales. También considera la consistencia de todas las preguntas contenidas dentro de la escala, por lo que se refiere a la confiabilidad y consistencia interna.

También podemos ver las correlaciones entre el ítem y la suma total de las respuestas sin el respectivo ítem (esto quiere decir: que si quitamos (if delete one) un ítem como se comportan los demás, ¿son confiables o no), o hacer múltiples correlaciones, aún desapareciendo cualquier ítem de la escala.

Del Diseño de una Escala Confiable, Confiabilidad y Análisis de Preguntas

Entre más confiable sea una escala, más será su validez. La manera de hacer más confiable la escala es añadiendo preguntas. En la práctica, el número de preguntas en un cuestionario está limitado por muchos factores, por ejemplo: el cansancio de los encuestados, el espacio limitado para responder, etc.

Se procedió en el software a ver si el instrumento de medición era confiable y tenía validez o no. A continuación presentamos en análisis de la tabla resumen de la prueba, que es el ejemplo más representativo del fenómeno que estamos estudiando.

Análisis de la Tabla y Gráficas de Confiabilidad

En la tabla anterior, los resultados nos muestran, la correlación entre una pregunta y la calificación de la suma total (sin la pregunta respectiva), la correlación múltiple al cuadrado entre la pregunta respectiva y todas las demás, así como la consistencia interna de la escala (el coeficiente alpha de Cronbach), si la pregunta en cuestión fuese eliminada.

Es claro que las preguntas NEWVAR5 (variable que se refiere al nivel académico); la NEWVAR17 (variable que se refiere al ingrediente ético-moral, en la alta dirección); y la NEWVAR 27 (variable que se refiere a cómo son las tareas en la organización), se separan del resto de las preguntas, ya que no son claramente consistentes, con el resto de la escala. Lo cual se observa también en la gráfica A.

Sus correlaciones con la suma de la escala son 0.782987, 0.747486, y 0.762888, respectivamente, mientras que todas las demás preguntas se correlacionan, desde 0.81 o más. Ver Gráfica A

En la última columna de la derecha, puede observarse que la confiabilidad de la escala sería de 0.99, si cualquiera de las tres preguntas fuera eliminada. Sin embargo, la confiabilidad del resto de las preguntas es de 0.989 o más y por lo tanto no podemos eliminar las tres preguntas, ya que éstas preguntas demuestran ser de más peso, para la investigación, en relación a las demás de la escala.

Recordemos, que entre menos preguntas, menor será la confiabilidad de la escala. En nuestro caso, no es necesario eliminar ninguna pregunta, ya que el Coeficiente Alpha de Cronbach, es de 0.990346, y por lo tanto nuestro instrumento de investigación es válido.

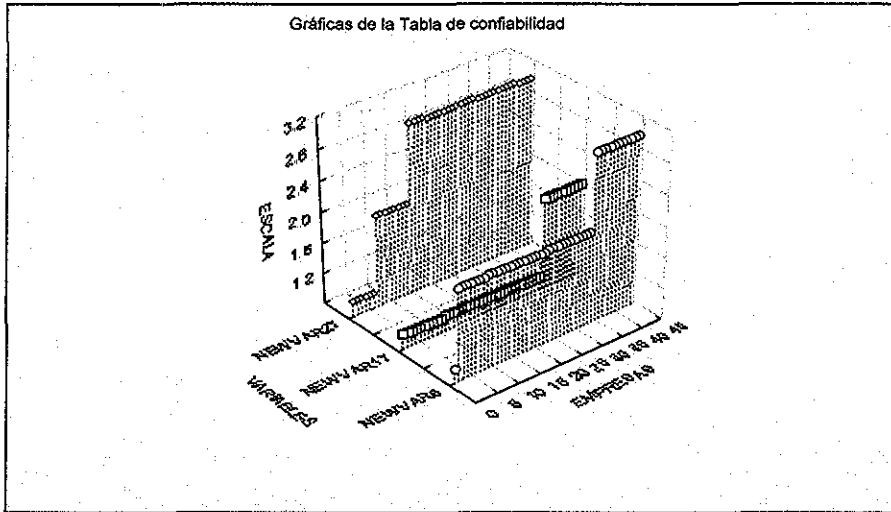
En cuanto lo que podemos apreciar en la Gráfica B, es lo que se refiere al comportamiento de todas las variables con respecto a las demás. Resaltándose la Variable 17 o sea la NEWVAR17, Que se refiere al ingrediente ético-moral. Esto quiere decir que el 99% de los entrevistados coincidieron en su respuesta para con este ítem.

Tabla de Confiabilidad y Análisis de las Preguntas del Instrumento de Investigación y Diseño de la Escala Confiable

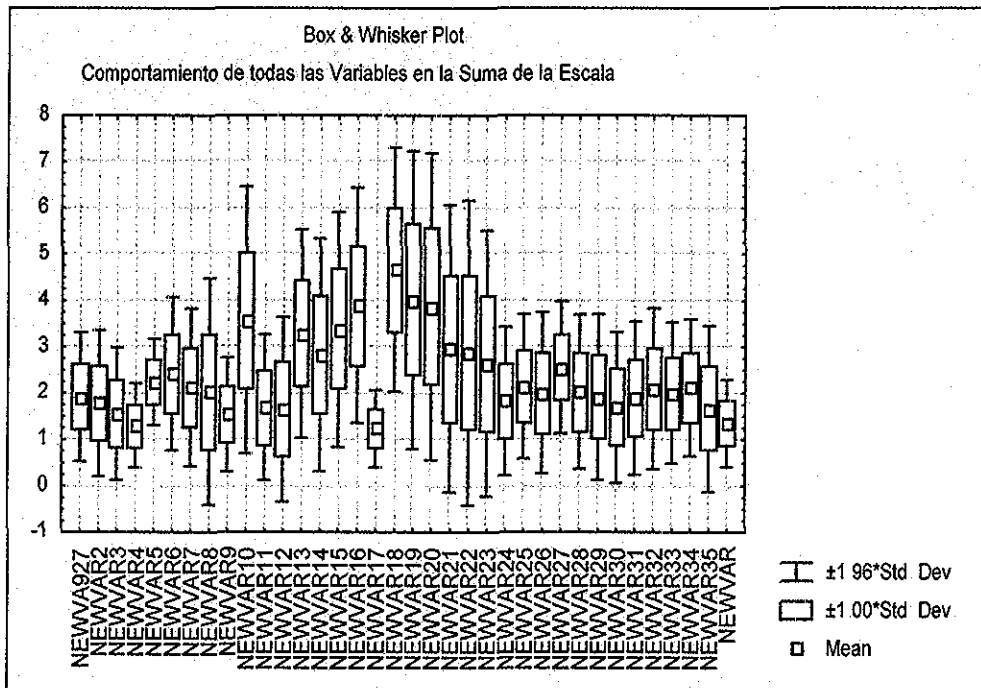
Stat	Summary for scale: Mean=84.4545 Std.Dv.=32.5172 Valid N:44				
Reliabl.	Cronbach alpha: .990346 Standardized alpha: .993947				
Analysis	Average inter-item corr.: .843376				
Variable	Mean if deleted	Var if deleted	StDv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
NEWVA927	82.54546	992.475	31.50357	0.913742	0.990090
NEWVAR2	82.68182	985.944	31.39975	0.938064	0.989974
NEWVAR3	82.90909	993.174	31.51466	0.871694	0.990147
NEWVAR4	83.15909	1009.543	31.77330	0.813571	0.990465
NEWVAR5	82.22727	1009.721	31.77611	0.782987	0.990485
NEWVAR6	82.04546	989.816	31.46134	0.815666	0.990197
NEWVAR7	82.34091	981.770	31.33321	0.944799	0.989918
NEWVAR8	82.43182	962.291	31.02081	0.908292	0.989959
NEWVAR9	82.93182	998.836	31.60437	0.868926	0.990231
NEWVAR10	80.88636	948.828	30.80305	0.921035	0.990035
NEWVAR11	82.77273	987.176	31.41935	0.915884	0.990019
NEWVAR12	82.81818	981.149	31.32329	0.815376	0.990173
NEWVAR13	81.18182	965.421	31.07123	0.944277	0.989838
NEWVAR14	81.63636	956.095	30.92079	0.965975	0.989790
NEWVAR15	81.09091	955.946	30.91838	0.956445	0.989824
NEWVAR16	80.56818	960.745	30.99589	0.891997	0.990028
NEWVAR17	83.22727	1013.221	31.83113	0.747486	0.990574
NEWVAR18	79.79546	957.299	30.94025	0.902097	0.990020
NEWVAR19	80.45454	939.475	30.65086	0.916536	0.990221
NEWVAR20	80.59091	932.060	30.52966	0.963932	0.990090
NEWVAR21	81.50000	936.705	30.60563	0.982501	0.989903
NEWVAR22	81.59091	933.878	30.55942	0.953430	0.990116
NEWVAR23	81.81818	949.285	30.81047	0.918904	0.990039
NEWVAR24	82.63636	985.050	31.38550	0.942269	0.989957
NEWVAR25	82.31818	986.535	31.40916	0.935429	0.989984
NEWVAR26	82.45454	980.703	31.31617	0.942001	0.989913
NEWVAR27	81.90909	998.037	31.59173	0.762888	0.990339
NEWVAR28	82.43182	982.745	31.34877	0.948338	0.989923
NEWVAR29	82.54546	979.793	31.30165	0.936021	0.989915
NEWVAR30	82.77273	985.676	31.39547	0.913283	0.990006
NEWVAR31	82.56818	983.245	31.35674	0.947207	0.989930
NEWVAR32	82.36364	981.550	31.32969	0.931359	0.989938
NEWVAR33	82.45454	987.248	31.42050	0.941907	0.989985
NEWVAR34	82.34091	989.270	31.45267	0.928291	0.990028
NEWVAR35	82.79546	983.526	31.36122	0.864982	0.990071
NEWVAR	83.11364	1007.692	31.74416	0.844759	0.990411

Gráficas de la Tabla de Confiabilidad

Gráfica A



Gráfica B



3.8 Aplicación del instrumento de medición

Después de la validación del instrumento se procedió a aplicarlo, a 44 Directores de diferentes organizaciones, teniendo la oportunidad de entrevistarlos y observar tanto sus organizaciones, como la aplicación de su administración

3.9 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y TABULACIÓN

Se elaboró la definición conceptual de las variables junto con su operatividad, elaborando una *matriz operativa de la investigación* que presentamos a en las páginas 120 y 120A del presente trabajo, continuación pasamos al análisis de los datos y su tabulación, en el programa de Excel de Windows Milenio

		CUESTIONARIOS	
		Total	%
		RESPUESTAS POR CUESTIONARIO	
Variable	CUESTIONARIOS TABULADOS		
NEWVA927	A Puesto	44	100.0%
Identificación	Director general	13	29.5%
	Director de área	22	50.0%
	Gerencia	9	20.5%
NEWVAR2	B Tiempo en el puesto	44	100.0%
Identificación	Menos de 2 años	20	45.5%
	De 2 a 5 años	14	31.8%
	Más de 5 años	10	22.7%
NEWVAR3	C Edad	44	100.0%
Identificación	Menos de 35 años	26	59.1%
	De 35 a 45 años	12	27.3%
	Más de 45 años	6	13.6%
NEWVAR4	D Sexo	44	100.0%
Identificación	Masculino	31	70.5%
	Femenino	13	29.5%
NEWVAR5	E Nivel académico	44	100.0%
Identificación	Hasta bachillerato	1	2.3%
	Licenciatura terminada	32	72.7%
	Post grado	11	25.0%
NEWVAR6	1 Qué número de personas trabajan en promedio en la organización?	44	100.0%
Identificación Tamaño	Menos de 50	10	22.7%
	De 50 a 200	6	13.6%
	Más de 200	28	63.6%
NEWVAR7	2Cuál es el sector en el que se desarrollan sus actividades?	44	100.0%
Sector	Industrial	13	29.5%
	Comercial	14	31.8%
	Servicios	16	36.4%
	Organizaciones Públicas	1	2.3%
NEWVAR8	3 Del capital de la Organización, a quién corresponde la propiedad mayoritaria?	44	100.0%
Propiedad	Familiar	22	50.0%
	Inversionistas nacionales	10	22.7%
	Gobierno	1	2.3%
	Inversionistas extranjeros	11	25.0%
NEWVAR9	4 Considera que su Organización tiene un desempeño:	44	100.0%
Desempeño	Alto	24	54.5%
	Mediano	17	38.6%
	Bajo	3	6.8%

NEWVAR10	5 En qué aspectos su organización es considerada como un ejemplo a seguir por las demás organizaciones de su sector?	
Imagen		24 100.0%
	Por su enfoque ético-moral	7 15.9%
	Por su estilo de dirección	2 4.5%
	Por sus resultados económicos	12 27.3%
	Por sus prácticas administrativas	5 11.4%
	Por su influencia en el sector	18 40.9%
NEWVAR11	6 Considera que el desempeño de su organización se debe a:	44 100.0%
Decisiones	Sus buenas decisiones	23 52.3%
	Los factores del entorno	12 27.3%
	Otros	9 20.5%
NEWVAR12	7 Jerarquice con números por qué considera Ud. que las organizaciones fracasan:	
Fracaso	UNO	44 100.0%
	Falta de aplicación de una administración profesional	29 65.9%
	Falta de ingrediente ético-moral en su dirección	5 11.4%
	Falta de recursos económicos	8 18.2%
	Falta de acceso a la tecnología	1 2.3%
	Por los efectos del entorno, político, económico y social	1 2.3%
NEWVAR13	DOS	44 100.0%
	Falta de aplicación de una administración profesional	3 6.8%
	Falta de ingrediente ético-moral en su dirección	7 15.9%
	Falta de recursos económicos	17 38.6%
	Falta de acceso a la tecnología	9 20.5%
	Por los efectos del entorno, político, económico y social	8 18.2%
NEWVAR14	TRES	44 100.0%
	Falta de aplicación de una administración profesional	9 20.5%
	Falta de ingrediente ético-moral en su dirección	9 20.5%
	Falta de recursos económicos	11 25.0%
	Falta de acceso a la tecnología	11 25.0%
	Por los efectos del entorno, político, económico y social	4 9.1%
NEWVAR15	CUATRO	44 100.0%
	Falta de aplicación de una administración profesional	3 6.8%
	Falta de ingrediente ético-moral en su dirección	12 27.3%
	Falta de recursos económicos	5 11.4%
	Falta de acceso a la tecnología	14 31.8%
	Por los efectos del entorno, político, económico y social	10 22.7%
NEWVAR16	CINCO	44 100.0%
	Falta de aplicación de una administración profesional	1 2.3%
	Falta de ingrediente ético-moral en su dirección	10 22.7%
	Falta de recursos económicos	3 6.8%
	Falta de acceso a la tecnología	9 20.5%
	Por los efectos del entorno, político, económico y social	21 47.7%

NEWVAR17	8 El ingrediente ético-moral en la alta dirección ayudaría a superar cualquier reto que tuviera su Organización?		44	100.0%
Conciencia Moral	Sí		34	77.3%
	No		10	22.7%
NEWVAR18	9 Enumere en orden de importancia los siguientes valores ético-morales:	UNO	44	100.0%
Valores	Autodominio		1	2.3%
	Inclusión		3	6.8%
	Previsión de efectos secundarios		2	4.5%
	Servicio a la sociedad		15	34.1%
	Afán de crear y compartir		6	13.6%
	Descubrimiento y realización de principios		17	38.6%
NEWVAR19		DOS	44	100.0%
	Autodominio		6	13.6%
	Inclusión		2	4.5%
	Previsión de efectos secundarios		9	20.5%
	Servicio a la sociedad		3	6.8%
	Afán de crear y compartir		17	38.6%
	Descubrimiento y realización de principios		7	15.9%
NEWVAR20		TRES	44	100.0%
	Autodominio		4	9.1%
	Inclusión		10	22.7%
	Previsión de efectos secundarios		2	4.5%
	Servicio a la sociedad		9	20.5%
	Afán de crear y compartir		10	22.7%
	Descubrimiento y realización de principios		9	20.5%
NEWVAR21		CUATRO	44	100.0%
	Autodominio		12	27.3%
	Inclusión		7	15.9%
	Previsión de efectos secundarios		7	15.9%
	Servicio a la sociedad		8	18.2%
	Afán de crear y compartir		9	20.5%
	Descubrimiento y realización de principios		1	2.3%
NEWVAR22		CINCO	44	100.0%
	Autodominio		11	25.0%
	Inclusión		11	25.0%
	Previsión de efectos secundarios		9	20.5%
	Servicio a la sociedad		5	11.4%
	Afán de crear y compartir		2	4.5%
	Descubrimiento y realización de principios		6	13.6%
NEWVAR23		SEIS	44	100.0%
	Autodominio		12	27.3%
	Inclusión		9	20.5%
	Previsión de efectos secundarios		14	31.8%
	Servicio a la sociedad		5	11.4%
	Afán de crear y compartir		0	0.0%
	Descubrimiento y realización de principios		4	9.1%

NEWVAR24	10 Situaciones opuestas:			
	a Se trabaja en líneas claras de mando y asignación de objetivos		44	100.0%
	-	19	43.2%	
	=	14	31.8%	
Estilos de Dirección		+	11	25.0%
	Se trabaja en equipos autodirigidos y autocontrolados			
NEWVAR25	b Las decisiones se toman por los niveles superiores		44	100.0%
	-	11	25.0%	
	=	16	36.4%	
	+	17	38.6%	
Decisiones	Las decisiones se delegan según las necesidades			
NEWVAR26	c El entorno de su organización es incierto y cambiante		44	100.0%
	-	17	38.6%	
	=	10	22.7%	
	+	17	38.6%	
Estructura	El entorno es seguro y estable			
NEWVAR27	d Las tareas a nivel gerencial hacia arriba son simples y repetitivas en general		44	100.0%
	-	6	13.6%	
	=	8	18.2%	
	+	30	68.2%	
Tareas Gerenciales	Las tareas a nivel gerencial hacia arriba son cambiantes y necesitan de la multifuncionalidad			
NEWVAR28	e Tiene su organización estrategias definidas		44	100.0%
	-	15	34.1%	
	=	13	29.5%	
	+	16	36.4%	
Estrategias admón. Prof.	Toman acciones según las necesidades			
NEWVAR29	f Tiene su organización un análisis sistemático del entorno que le permita descubrir sus fortalezas y debilidades		44	100.0%
	-	20	45.5%	
	=	8	18.2%	
	+	16	36.4%	
Estrategias admón... Prof.	Se adapta la organización a las fortalezas del entorno			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

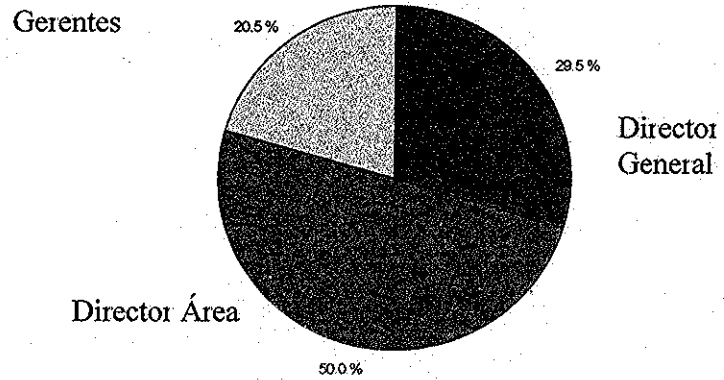
NEWVAR30	g Tiene su dirección una actitud innovadora y proactiva	-	44	100.0%
		=	24	54.5%
Estructura	Su organización es tradicional con un mercado estable ó cautivo	=	10	22.7%
		+	10	22.7%
NEWVAR31	h Hay en su organización, independientemente del entorno una actitud de sana competencia y colaboración	-	44	100.0%
		=	18	40.9%
Competencia	El ambiente organizacional propicia el escalamiento jerárquico como meta	=	13	29.5%
		+	13	29.5%
NEWVAR32	i La organización tiene definida su Misión y es ampliamente conocida por sus integrantes	-	44	100.0%
		=	15	34.1%
admón. Prof.	La organización, sabe lo que quiere pero no lo ha hecho por escrito	=	10	22.7%
		+	19	43.2%
NEWVAR33	j La dirección cultiva valores que propician la convivencia armoniosa e integral de sus integrantes	-	44	100.0%
		=	13	29.5%
Valores	La dirección deja en libertad la expresión de valores de sus integrantes	=	18	40.9%
		+	13	29.5%
NEWVAR34	k La organización propicia la promoción en niveles de inclusión	-	44	100.0%
		=	10	22.7%
Competencia	La organización propicia la promoción de niveles jerárquicos	=	19	43.2%
		+	15	34.1%
NEWVAR35	11 La organización le brinda oportunidad desde conciliar el el trabajo, con sus metas personales de carrera y su familia?	-	44	100.0%
		=	28	63.6%
Política	Sí	=	3	6.8%
		+	13	29.5%
NEWVAR36	12 En su organización consideran a la mujer en puestos de dirección?	-	44	100.0%
		=	29	65.9%
Aceptación por genero	No	+	15	34.1%

3.10 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE CADA VARIABLE

A Puesto

NEWVAR927

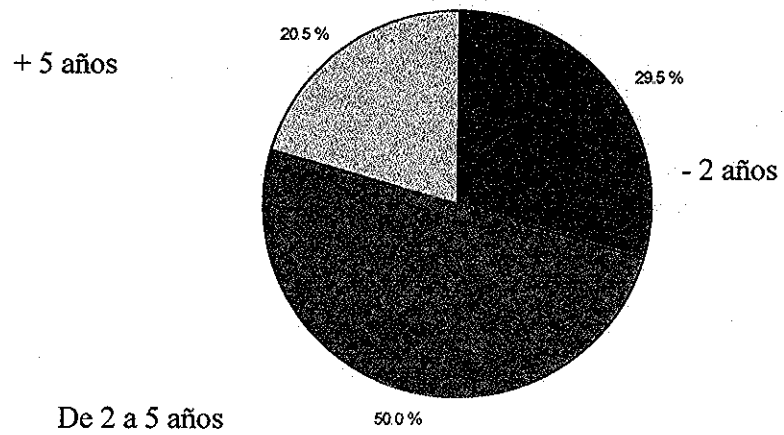
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



B Tiempo en el Puesto

NEWVAR2

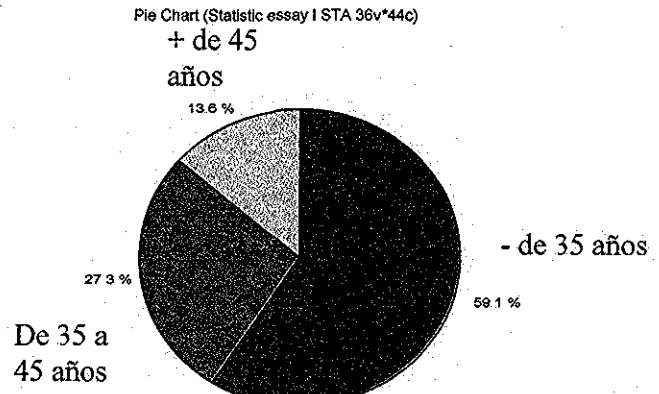
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



C

Edad

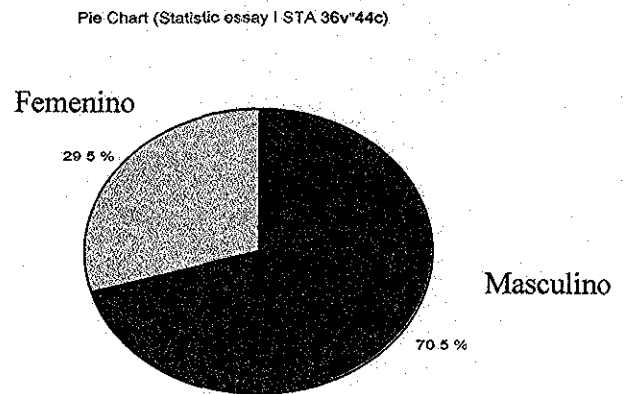
NEWVAR3



D

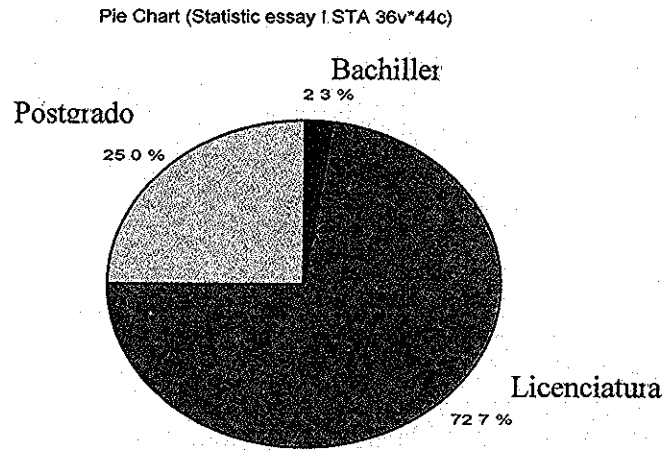
Sexo

NEVAR4



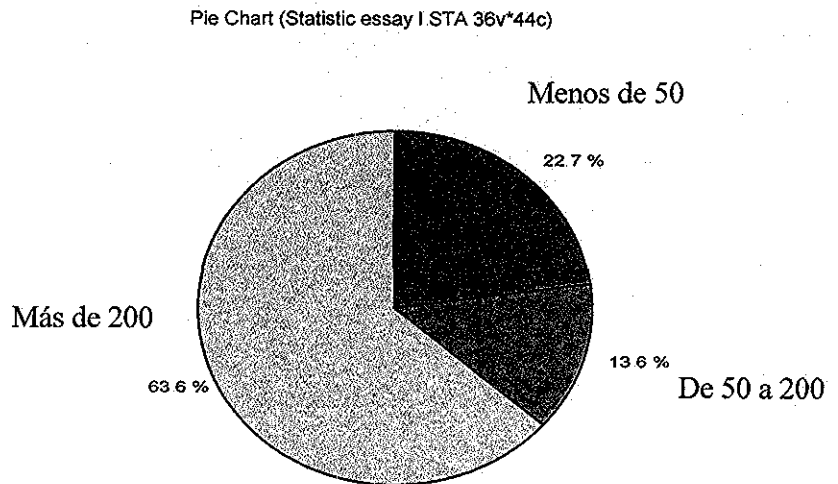
E Nivel Académico

NEWVAR 5



1 ¿Qué número de personas trabajan en promedio en la Organización?

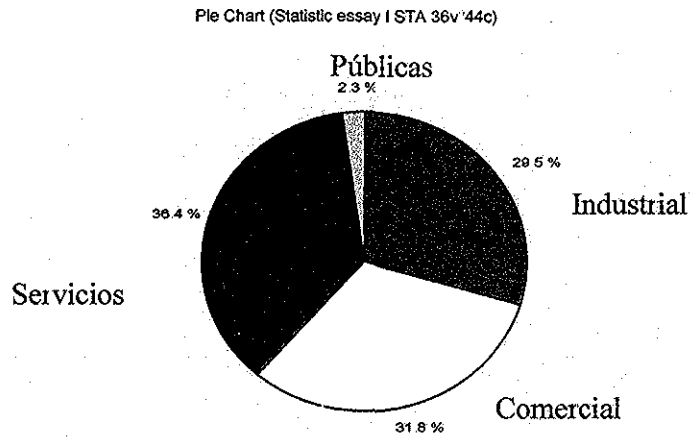
NEWVAR6



2

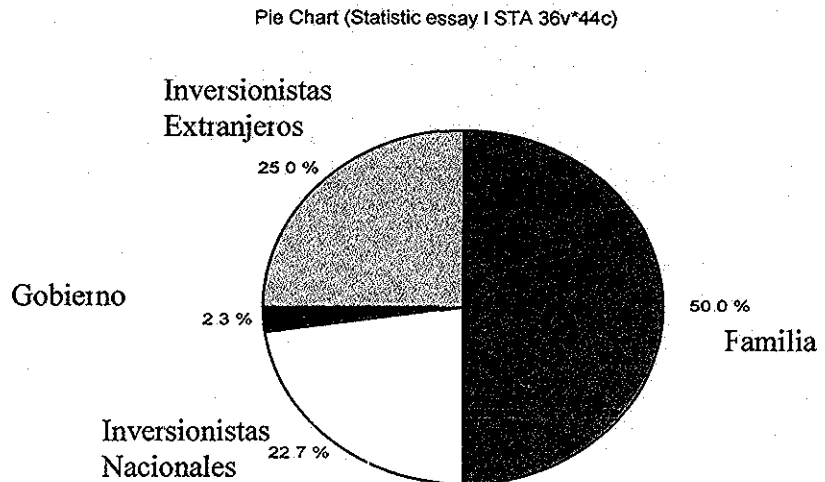
¿Cuál es el sector en el que se desarrollan sus actividades?

NEWVAR7



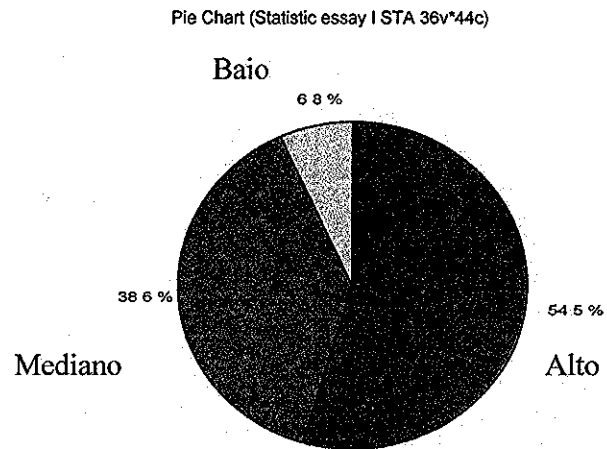
3 Del Capital de la Organización, ¿a quién corresponde la propiedad mayoritaria?

NEWVAR8



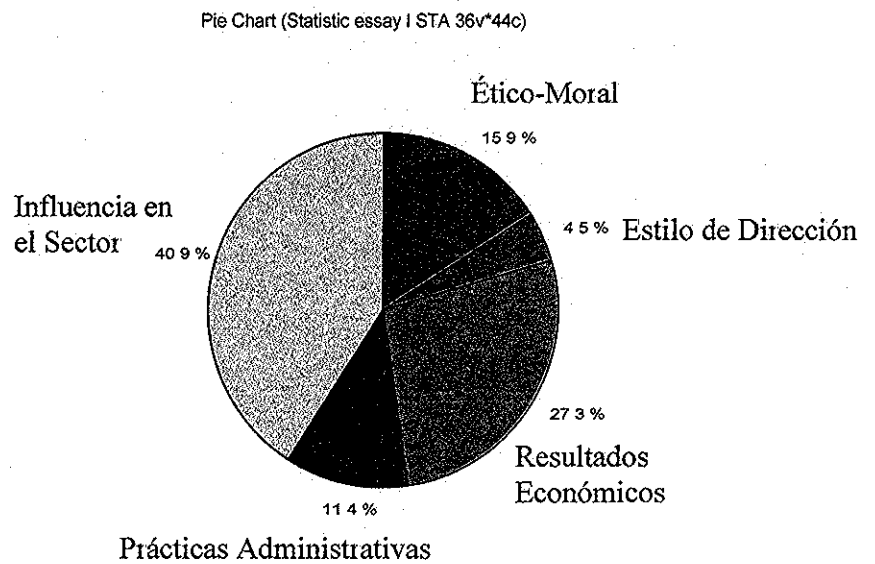
4 ¿Cómo considera el desempeño de su Organización?

NEWVAR9



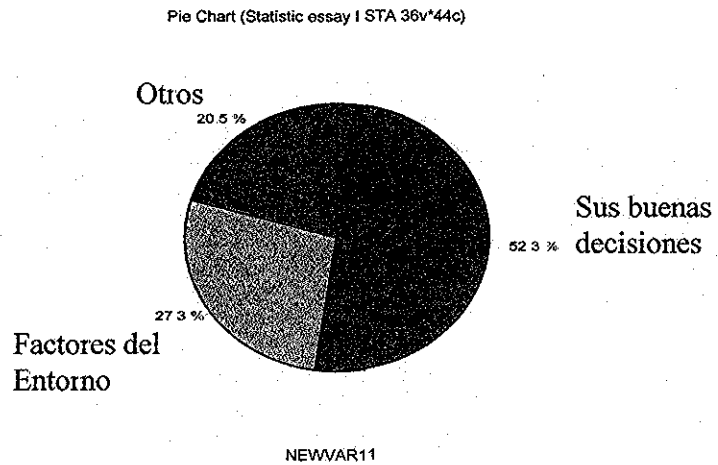
5 ¿En qué aspectos su Organización es considerada como un ejemplo a seguir por las demás Organizaciones de su sector?

NEWVAR10



6 Considera que el desempeño de su Organización se debe a:

NEWVAR11



7 Jerarquice con números porqué considera Ud. que las Organizaciones fracasan: Falta de aplicación de una Administración Profesional

Falta de un ingrediente ético-moral en la dirección

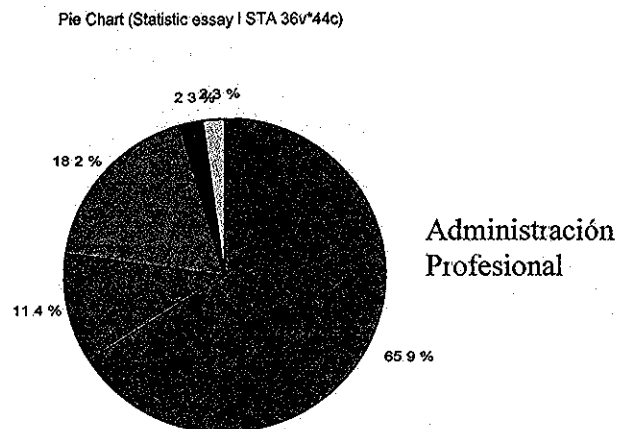
Falta de recursos económicos

Falta de acceso a la tecnología

Por los efectos del entorno, político, económico y social

UNO

NEWVAR12

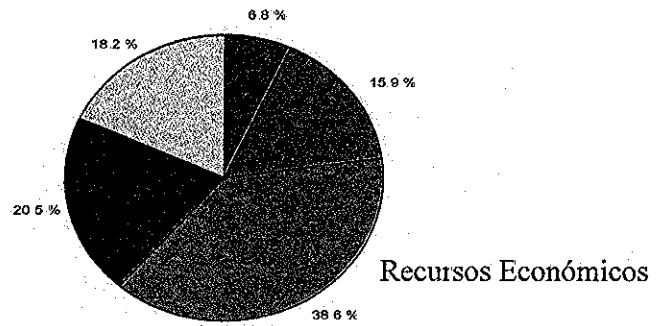


7-2

Dos

NEWVAR13

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

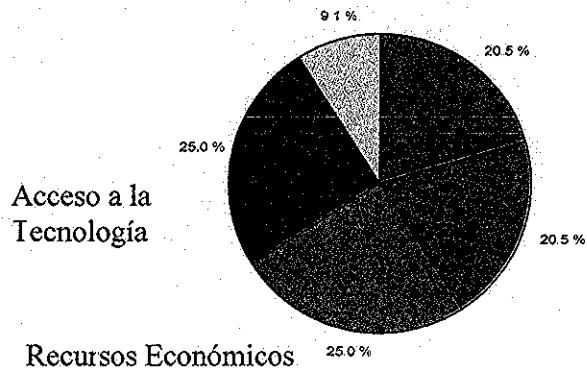


7-3

Tres

NEWVAR14

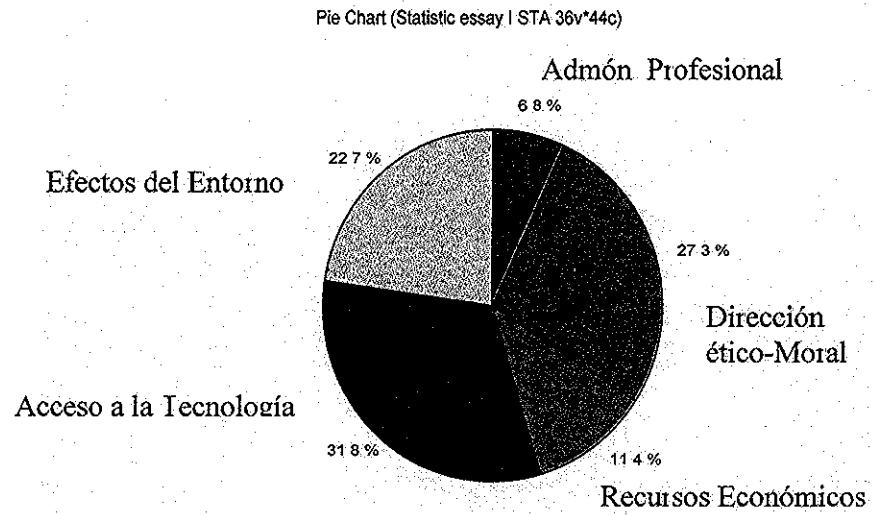
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



7-4

Cuatro

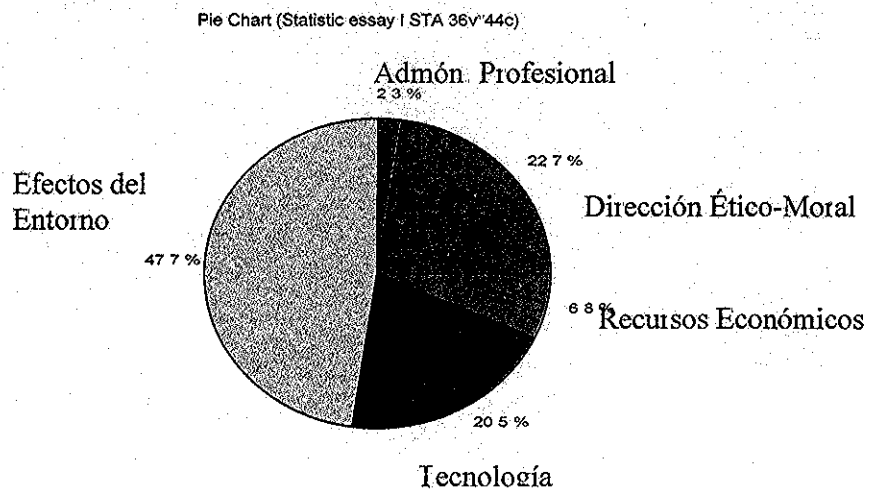
NEWVAR15



7-5

Cinco

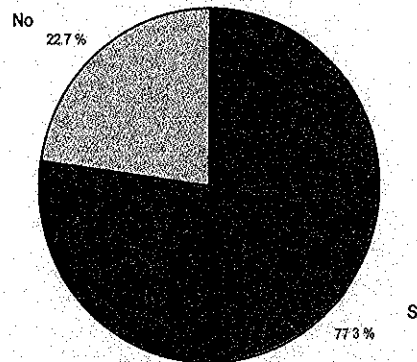
NEWVAR16



8. El Ingrediente Ético - Moral en la Alta Dirección, ¿ayudaría a superar cualquier reto que tuviera su Organización?

NEWVAR 17

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

9. Enumere en orden de importancia los siguientes valores:

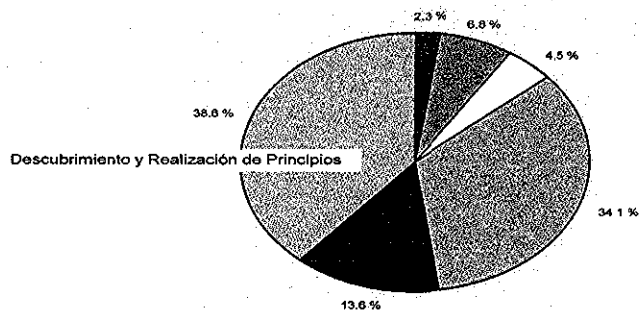
Autodominio, Inclusión, Previsión de efectos secundarios, Servicio a la Sociedad, Afán de crear y compartir, Descubrimiento y Realización de Principios.

9 - 1

Uno

NEWVAR 18

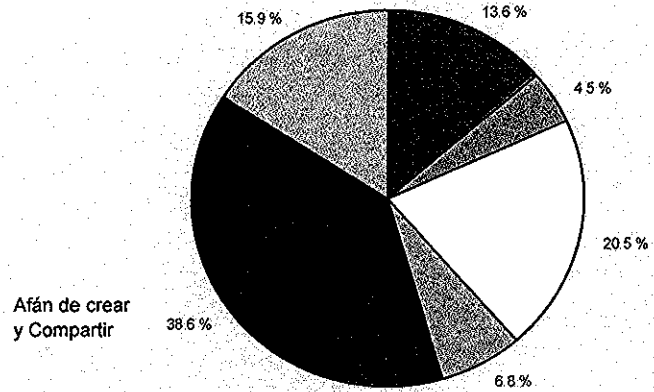
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



9 - 2
NEWVAR 19

Dos

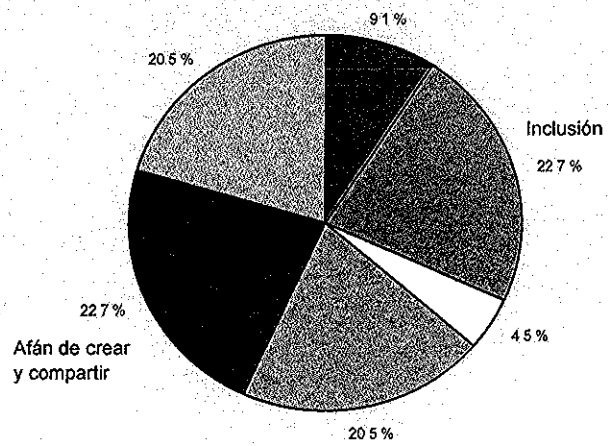
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



9 - 3
NEWVAR 20

Tres

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

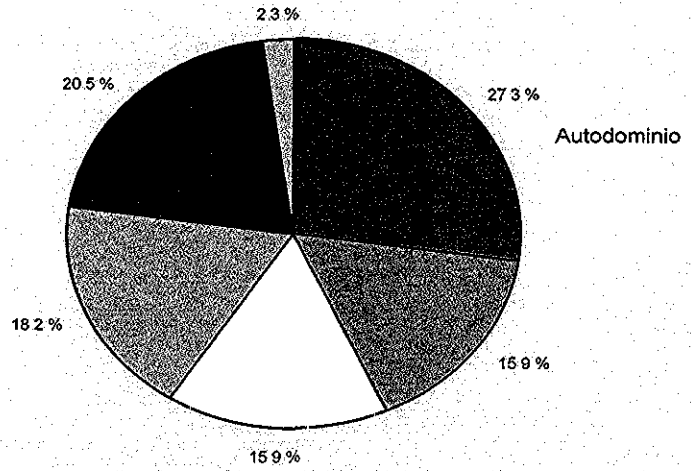


9-4

Cuatro

NEWVAR 21

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

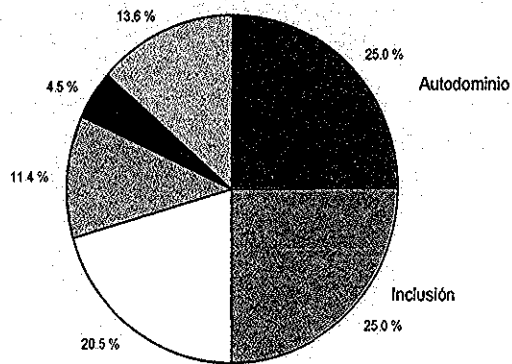


9 - 5

Cinco

NEWVAR 22

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

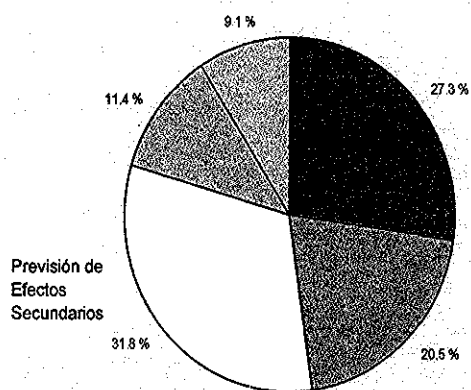


9-6

Seis

NEWVAR 23

Pie Chart (Statistic essay | STA 36v*44c)

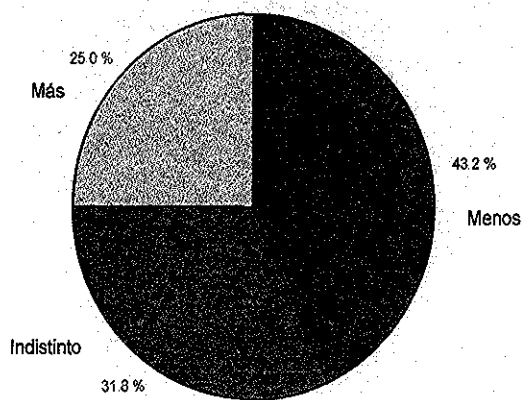


10. Situaciones Opuestas:

10 - A Se trabaja en equipos autodirigidos y auto controlados.

NEWVAR 24

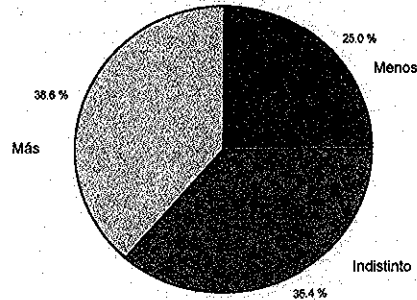
Pie Chart (Statistic essay | STA 36v*44c)



10-B Las decisiones se toman por los niveles superiores

Las decisiones se delegan según las necesidades de cada función,
en armonía con las necesidades de la Organización
NEWVAR 25

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

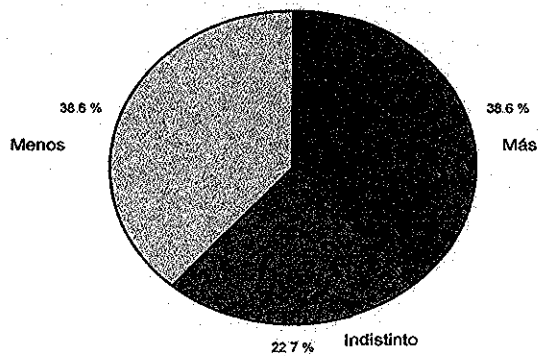


10-C El entorno de su Organización es incierto y cambiante

El entorno es seguro y estable

NEWVAR 26

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)

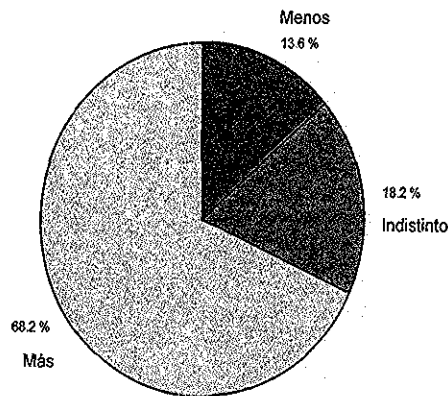


10-D Las Tareas a nivel gerencial hacia arriba son simples y repetitivas en general

Las tareas a nivel gerencial hacia arriba son cambiantes y necesitan multifuncionalidad

NEWVAR 27

Pie Chart (Statistic essay | STA 36v*44c)

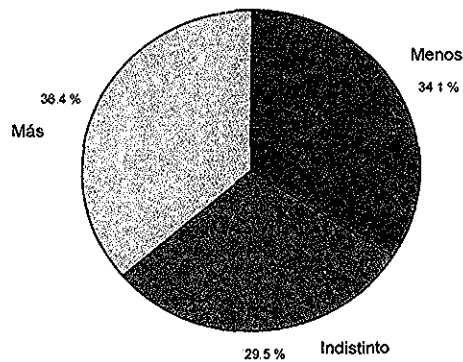


10-E Tiene su Organización estrategias definidas

Toman acciones según las necesidades

NEWVAR 28

Pie Chart (Statistic essay | STA 36v*44c)

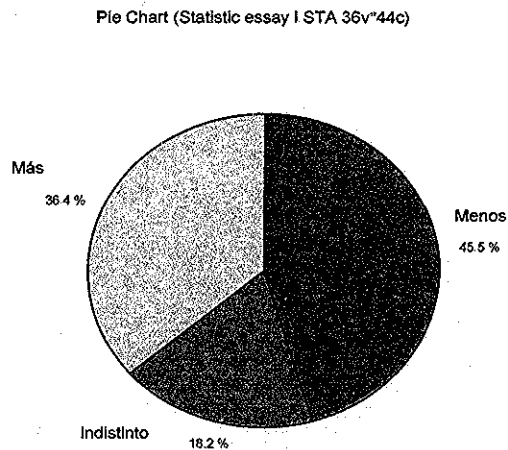


10-F Tiene su Organización, un análisis sistemático del entorno, que le permita

descubrir sus fortalezas y debilidades

Se adapta la Organización a las fortalezas del entorno

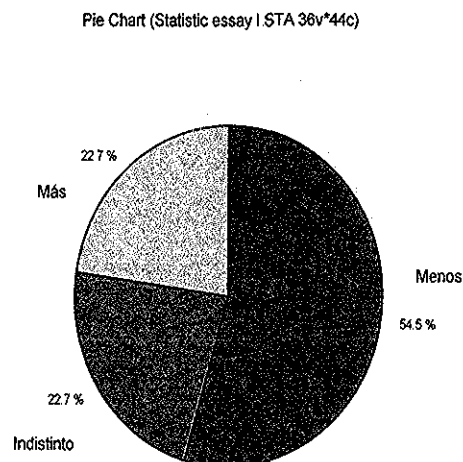
NEWVAR 29



10-G Tiene su dirección una actitud innovadora y proactiva

Su organización es tradicional con un mercado estable ó cautivo

NEWVAR 30

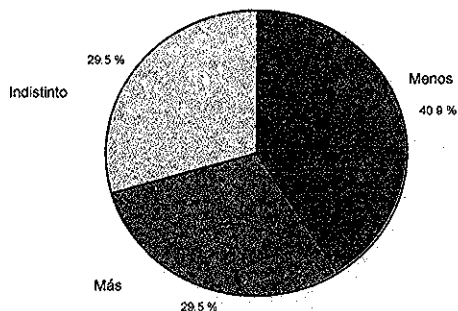


10- H Hay en su Organización, independientemente del entorno una actitud de sana competencia y colaboración

El ambiente organizacional propicia el escalamiento jerárquico como meta

NEWVAR 31

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v'44c)

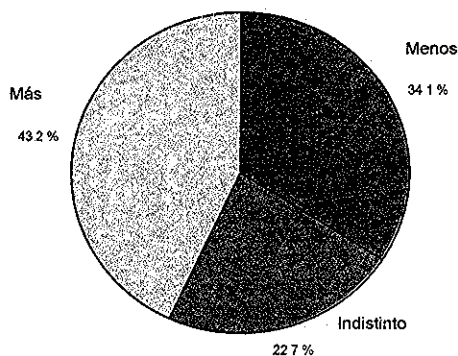


10 I La Organización tiene definida su Misión y es ampliamente conocida por sus ingredientes

La Organización sabe lo que quiere pero no lo ha hecho por escrito

NEWVAR 32

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v'44c)

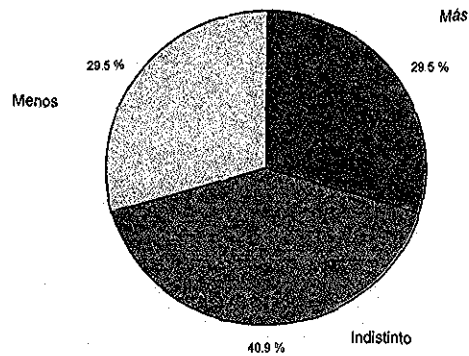


10-J La Dirección cultiva valores que propician la convivencia armoniosa e integral de sus integrantes

La Dirección deja en libertad la expresión de valores de sus integrantes

NEWVAR 33

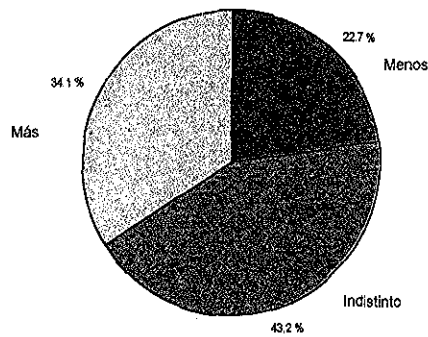
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v'44c)



10-K La Organización propicia la promoción en niveles de inclusión
La Organización propicia la promoción de niveles jerárquicos

NEWVAR 34

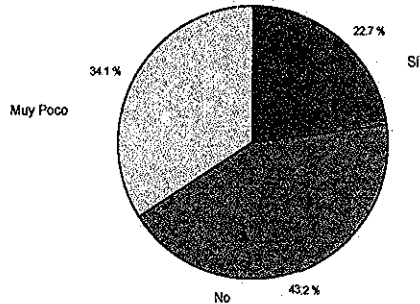
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v'44c)



11 ¿La Organización le brinda la oportunidad de conciliar el trabajo con sus metas personales de carrera y su familia?

NEWVAR 35

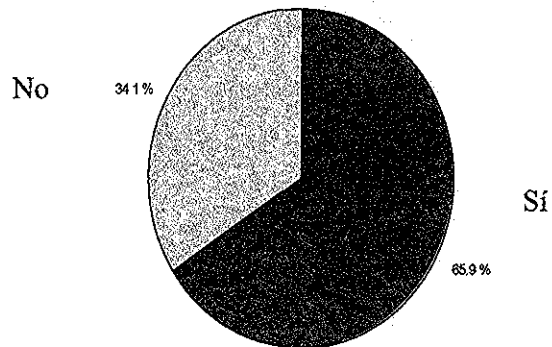
Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



12 ¿ En su Organización consideran a la mujer en puestos de Dirección?

NEWVAR 36

Pie Chart (Statistic essay I STA 36v*44c)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESÚMEN DE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE CADA VARIABLE

Variable	Resultado
NEWVAR 927 Del puesto	De los entrevistados tenemos que un 50% directores de área, 29.5% son directores generales y un 20.5% son gerentes, por lo que tienen una influencia decisiva en su organización, en cuanto a su manera de "ser" y "hacer" de la administración. Su filosofía de administración, determina el desempeño de su organización. Alcanzando un buen nivel en cuanto a la administración profesional, conjuntado con una administración natural o empírica o intuitiva
NEWVAR2 Tiempo en el Puesto	Principalmente, un 45.5% de los directivos entrevistados tienen menos de dos años en el puesto; un 31.8% tienen en el puesto entre 2 y 5 años; y un 22.7% tienen más de 5 años por lo cual, se infiere que en su mayoría los directores son muy jóvenes y están actualizados en la administración profesional.
NEWVAR3 De la edad	Un 59.1% tiene menos de 35 años; un 27.3% tiene entre 35 a 45 años y un 13.6% tiene más de 45 años lo que nos indica que predominan los directivos jóvenes menores de 35 años.
NEWVAR4 Del sexo	El 70.5% de los directivos, son de sexo masculino y un 29.5%, son mujeres, lo que nos indica que la aceptación de la mujer a nivel directivo todavía está restringido.
NEWVAR5 Del nivel académico	De los directivos, en el nivel académico, 72.7% tiene una licenciatura, un 25.0% tienen posgrado y sólo un 2.3% tiene nivel de bachillerato, así vemos que en su mayoría, todos tienen una preparación profesional de la administración.
NEWVAR6 Número de personas en promedio que trabajan en las organizaciones.	Un 63.6% tiene más de 200 empleados; un 22.7%, menos de 50 empleados y un 13.6% tienen entre 50 y 200 empleados, por lo que observamos una muestra importante para los fines de nuestro estudio
NEWVAR 7 Sector en el que se desarrollan las empresas	Un 36.4% de las empresas encuestadas están en el sector de servicios; un 31.8% están en el sector comercial, un 29.5% están en el sector industrial y un 2.3% pertenecen al sector público.
NEWVAR 8 Propiedad mayoritaria del capital	De las empresas un 50 % principalmente son de propiedad familiar, un 25. % pertenece a inversionistas extranjeros, un 22.7% es de inversionistas nacionales y un 2.3% es de gobierno

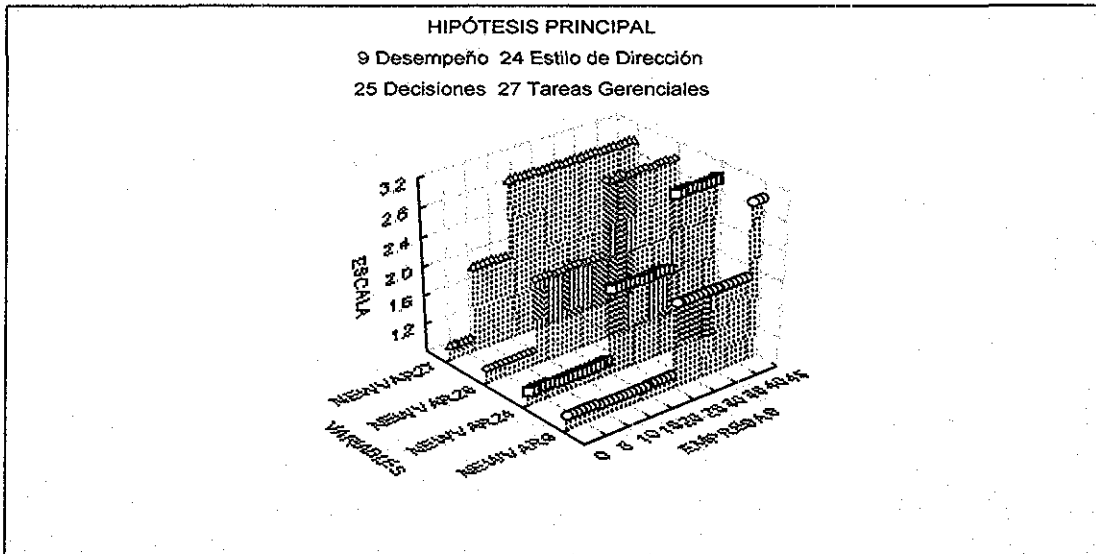
NEWVAR 9 Desempeño de la empresa	La mayoría de las empresas, tienen un 54.5% de alto desempeño; un 38.6% tiene un desempeño mediano y un 6.8% se consideran con un desempeño bajo.
NEWVAR 10 Desempeño en el sector	De las empresas encuestadas un 40.9% se consideran ejemplo por que tienen influencia en su sector, un 27.3% se consideran ejemplo por sus resultados económicos; un 15.9% se consideran ejemplo por su enfoque ético moral; un 11.4% por sus prácticas administrativas tienen influencia en su sector y un 4.5% por su estilo de dirección.
NEWVAR 11 A que se debe el desempeño de su empresa.	Un 52.3% considera que su desempeño se debe a sus buenas decisiones, un 27.3% lo debe a los factores del entorno y un 20.5% lo debe a otros factores.
NEWVAR 12, 13, 14,15,16 Jerarquización del porqué fracasan las empresas.	En primer lugar un 65.9% de los directivos entrevistados consideraron que las empresas fracasan por falta de una administración profesional, un 18.2% por falta de recursos económicos, un 11.4% por falta de un ingrediente ético-moral, un 2.3% consideró que por los efectos del entorno, políticos, económicos y sociales, y un otro 2.3% consideró la falta de acceso a la tecnología.
NEWVAR 17 Del ingrediente ético-moral en la alta dirección	Un 77.3% de los directivos consideraron que el ingrediente ético-moral sí ayudaría a las empresas a superar los retos del entorno y un 22.7% consideró que no
NEWVAR 18, 19, 20, 21, 22, 23 Jerarquización de los valores ético-morales	La forma en que los directivos jerarquizaron los valores éticos-morales fue de la siguiente manera: Un 38.6% consideró en primer lugar el descubrimiento y realización de principios, un 34.1% en segundo lugar el servicio a la sociedad; un 13.6% el afán de crear y compartir, un 6.8% la inclusión, un 4.5% consideraron la previsión de efectos secundarios y 2.3% el autodomnio.
NEWVAR 24 Del mando y asignación de objetivos	Un 43.2% trabaja en líneas claras de mando y asignación de objetivos; un 31.8 % no sabe y un 25% trabaja en equipos autodirigidos y autocontrolados Lo que nos indica que la mayoría de los directivos consideraron, que trabajan en función de una administración por objetivos, otra parte trabaja en función de equipos autodirigidos, y una última parte trabaja natural o empíricamente.

<p>NEWVAR 25 De la toma de decisiones</p>	<p>Un 38.6% delega la toma de decisiones según las necesidades, un 36.4% no se define y un 25% sus superiores toman las decisiones. Podemos ver que la mayoría de los directivos, toman las decisiones facultando a sus subordinados para que decidan en el momento oportuno, según cada área o función, en armonía con las necesidades de la empresa. Otra parte de directivos dicen que las decisiones se toman, por los niveles superiores de la empresa, lo cual nos indica una centralización en la toma de decisiones y finalmente otros directivos no se definen.</p>
<p>NEWVAR 26 De su estructura en relación con el entorno</p>	<p>Un 38.6% considera que se encuentra en un entorno incierto y cambiante; otro 38.6% considera que se encuentra en un entorno seguro y estable, y un 22.7% no supieron como era su entorno.</p>
<p>NEWVAR 27 De las tareas gerenciales (la acción de la administración)</p>	<p>Un 68.2% de los directivos definieron sus tareas gerenciales como cambiantes y que necesitaban de la multifuncionalidad; un 13.6% definieron que sus tareas gerenciales eran simples y repetitivas y un 18.2%, no supieron definir.</p>
<p>NEWVAR 28 De la definición de estrategias</p>	<p>Un 36.4% toman acciones según las necesidades; un 34.1% tienen estrategias definidas y un 29.5% no se definen.</p>
<p>NEWVAR 29 Del análisis sistemático del entorno (estrategias)</p>	<p>Un 45.5% señala que su empresa sí tiene un análisis sistemático del entorno; un 36.4% se adapta al entorno y un 18.2% no saben.</p>
<p>NEWVAR30 De la actitud innovadora y proactiva, ó tradicional y reactiva</p>	<p>Un 54.5% de los directivos calificaron su actitud como innovadora y proactiva, es decir orgánica, un 22.7% se calificaron como tradicionales y reactivos, es decir mecánicos, y otro 22.7% no se definieron.</p>
<p>NEWVAR 31 De la competencia en la empresa</p>	<p>Un 40.9% de los directivos consideraron que en su empresa existe una competencia sana y de colaboración, un 29.5% de los directivos consideraron que en sus empresas existe una competencia que propicia el escalamiento jerárquico como meta; y otro 29.5% de los directivos no se definieron.</p>
<p>NEWVAR 32 De la misión de la empresa</p>	<p>Un 43.2% de los directivos consideraron que en su empresa se sabe lo que quieren, pero que no lo han hecho por escrito, un 34.1% de los directivos señalaron que si tienen definida su misión y que es ampliamente conocida por sus integrantes, y un 22.7% no pudieron definirse.</p>

NEWVAR 33 De los valores	Un 40.9% de los directivos no pudieron definir, un 29.5% señalaron que sus empresas sí cultivan valores que permiten la convivencia armoniosa e integral y otro 29.5% señaló que la dirección, deja en libertad la expresión de valores de sus integrantes.
NEWVAR 34 De la competencia	Un 43.2% no pudieron definir; un 34.1% dijeron que la organización propicia la promoción de niveles jerárquicos, y un 22.7% restantes consideraron que en sus empresas si se propicia la promoción en niveles de inclusión.
NEWVAR 35 De la conciliación de intereses	Un 63.6% de los directivos señalaron que en sus empresas si podían conciliar, su trabajo, sus metas personales de carrera y de familia, un 29.5% dijeron que muy poco y un 6.8% señalaron que no.
NEWVAR 36 De la mujer en puestos directivos	Un 65.9% dijeron que si consideraban a la mujer en puestos directivos y un 34.1% dijeron que no.

3.10.1 De la Estadística descriptiva y las hipótesis de investigación

Gráfica, Hipótesis principal de investigación:



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta realizada.

"Dependiendo del estilo de filosofía de administración en la dirección de las organizaciones, se determina el desempeño"

De las 44 Empresas encuestadas:

Podemos observar que la variable 9, que se refiere al desempeño, de las 44 empresas, 54.5%, consideran que tienen un desempeño alto, un 38.6%, consideran que tienen un desempeño mediano y un 6.8% opinó que tienen un desempeño bajo.

De la variable 24, que se refiere al estilo de dirección, podemos observar que un 43.2% de las empresas, trabaja con un estilo de dirección *mecanicista*, un 31.8% no define cómo trabajan, es decir llevan la práctica de una administración empírica solamente y un 25% trabajan con el estilo de dirección de cómo *un organismo vivo*.

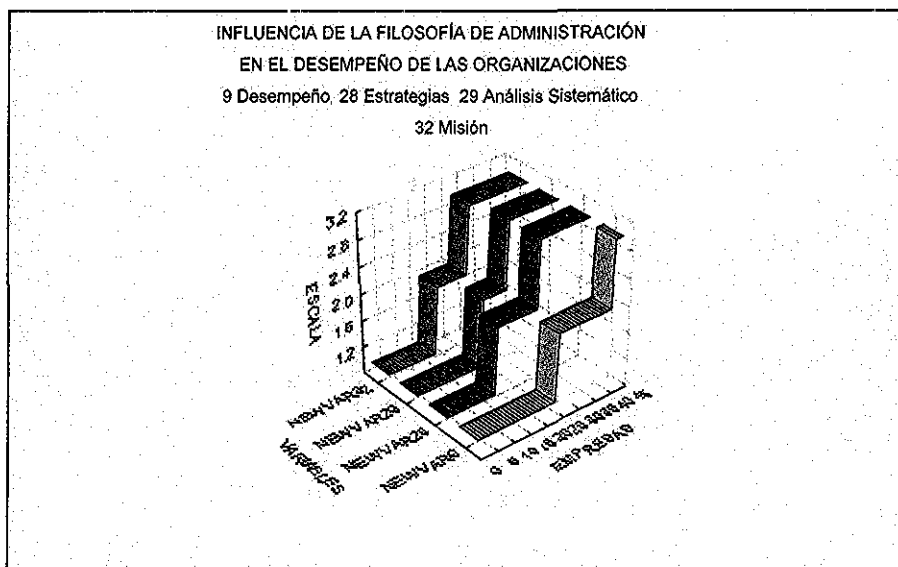
De la variable 25, que se refiere a la toma de decisiones observamos que se da el facultamiento (empowerment), esto es un 38.6% de las empresas delegan la toma de decisiones, según las necesidades de cada función, área ó proceso, en armonía con las necesidades de la organización; un 36.4% no están definidas en cuanto a su toma de decisiones y un 25.0% realiza la toma de sus decisiones de manera centralizada.

En cuanto a la variable 27, que se refiere a las tareas gerenciales (acción de la administración, un 68.2% de las empresas se define como proactivas, cambiantes y multifuncionales; un 18.2% no pueden definir y un 13.6% sus tareas las consideran simples y repetitivas.

Hipótesis Secundarias

Gráfica A

"Las ideas, pensamientos, valores, creencias, etc., que definen un estilo de filosofía de administración de los directores de las organizaciones, constituye, su modo de "ser" y "hacer" en la administración. Una filosofía de administración, apropiada o asertiva, llevará a la organización, a los mejores niveles de desempeño, así como a sus integrantes."



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta realizada.

De las 44 Empresas encuestadas:

Podemos observar en la variable 9, que se refiere al desempeño, un 54.5% se define con un alto desempeño, un 38.6% con desempeño mediano, y un 6.8% con desempeño bajo.

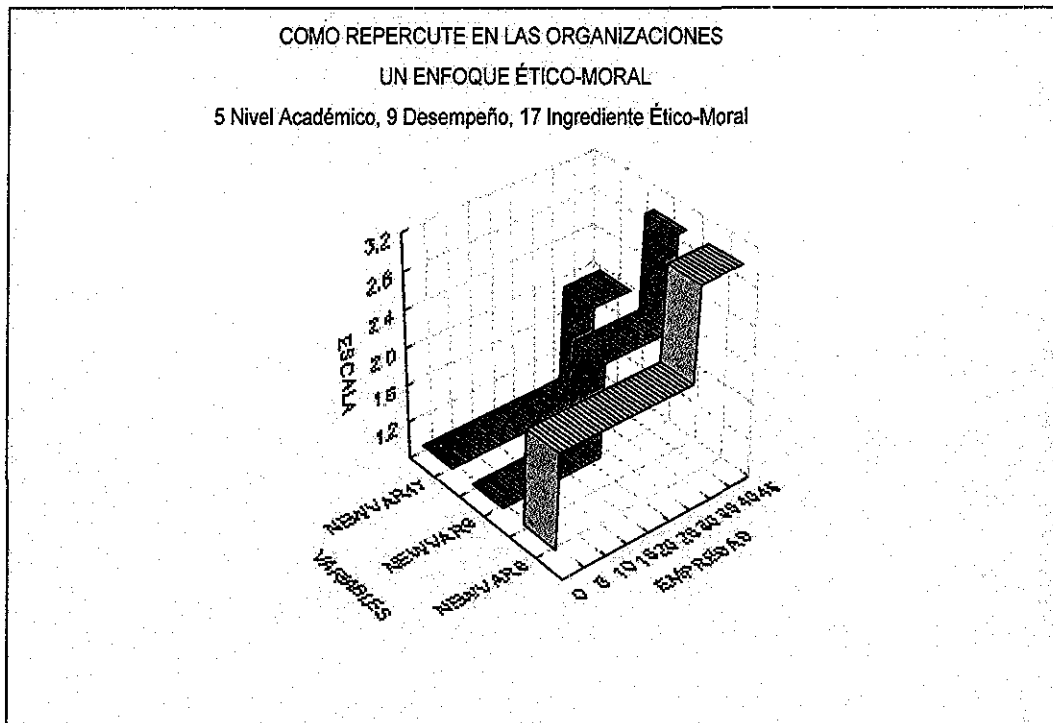
De la variable 28 que se refiere a la existencia de una planeación estratégica, o no, tenemos, que un 36.4% no tiene estrategias definidas, sino que actúan según las necesidades; un 34.1% si tienen definidas sus estrategias y un 29.5% no tienen idea.

De la variable 29, que se refiere al análisis sistemático en cuanto a un escrutinio interno de sus fortalezas y debilidades y de un análisis sistemático de su entorno, es decir oportunidades y amenazas; un 45.5% si lo hace, un 36.4% se adapta al entorno y un 18.2% no tiene idea.

De la variable 32, que se refiere a la declaración de la misión, un 43.2% sabe lo que la empresa quiere pero no lo han hecho por escrito; un 34.1% si ha hecho su declaración de misión por escrito y los integrantes de la organización la conocen; y un 22.7% no tienen idea.

Gráfica B

"Un enfoque ético-moral, en la toma de decisiones de los directivos, es decisivo, porque hoy en día, no importa, tanto el resultado simplemente, sino el cómo se logró ése resultado."



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta realizada.

De las 44 Empresas encuestadas:

Podemos observar en la variable 5, que se refiere al nivel académico, 72.7% de los directores entrevistados, tiene nivel de licenciatura; un 25% tiene nivel de posgrado y un 2.3% con nivel de bachillerato

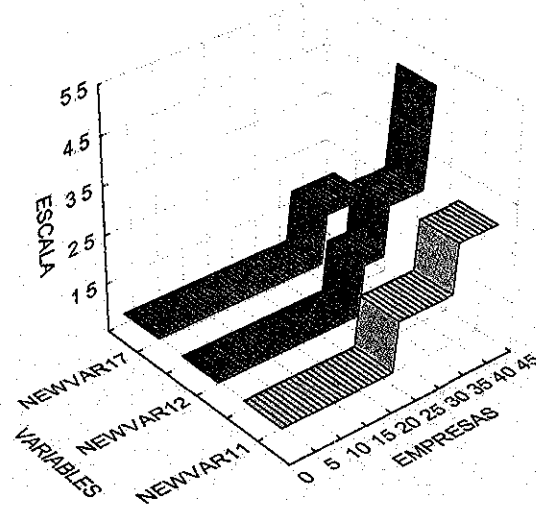
De la variable 9, que se refiere al desempeño, un 54.5% los directivos se definen con un desempeño alto; un 38.6% con desempeño mediano y un 6.8% con desempeño bajo

De la variable 17, que se refiere al ingrediente ético-moral, un 77.3% de los directivos si consideran que este ingrediente sí ayudaría a superar cualquier reto que tuviera la organización; y un 22.7% que no.

Gráfica C

"La falta de una apropiada filosofía de administración, propicia el fracaso de las organizaciones, porque faltaría la brújula, la raíz, el sentido, que permita ir en la dirección adecuada.."

POR QUÉ HAN FRACASADO LAS ORGANIZACIONES
 11 Decisiones 12 Administración Profesional
 17 Ingrediente Ético- Moral



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta realizada.

De las 44 Empresas encuestadas:

Podemos observar en la variable 11, que se refiere a la toma de decisiones en la organización, un 52.3% se define como que han tomado buenas decisiones que ayudaron a su buen desempeño, un 27.3% consideraron que su desempeño se debió a los factores del entorno, y un 20.5% a otros factores.

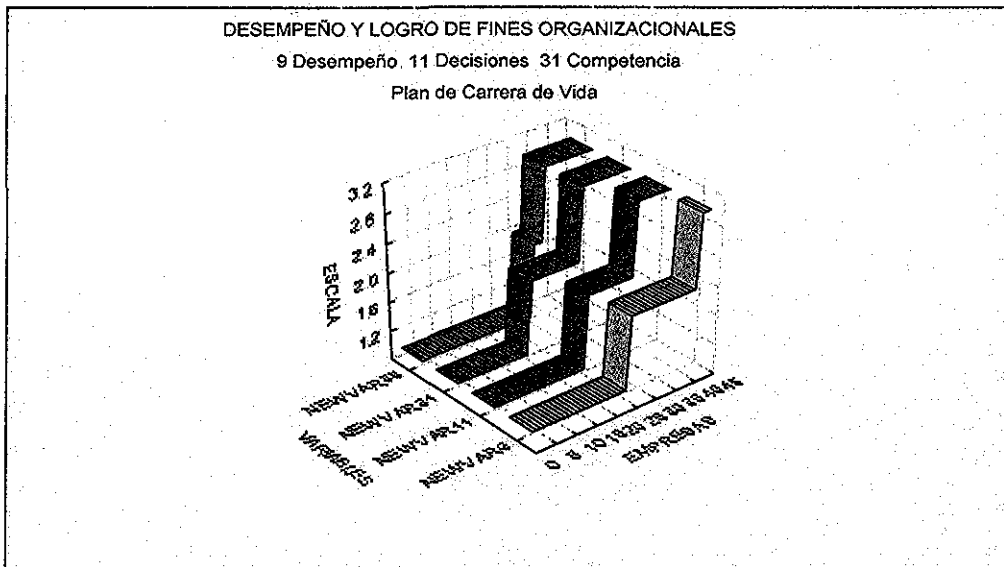
De la variable 12(13,14,15,16), que se refiere a la primera causa que los directivos consideran de porqué fracasan las organizaciones un 65.9% consideró que se debe a la falta de una administración profesional; un 18.2% por falta de recursos económicos; un 11.4% por la falta de un ingrediente ético-moral; un 2.3% por falta de acceso a la tecnología; y un 2.3% por los efectos de los factores del entorno

De la variable 17, que se refiere a que si los directivos consideran que el ingrediente ético-moral, podría ayudar a superar cualquier reto que tuviera la organización, un 77.3% consideró que sí, y un 22.7% que no.

Gráfica D

Del Objetivo Principal

"Diagnosticar el estilo de filosofía de administración existente en las organizaciones, así como analizar su relación con el desempeño y el logro de sus fines organizacionales"



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta realizada

De las 44 Empresas encuestadas:

Podemos observar en la variable 9, que se refiere al desempeño, un 54.5% se define con un alto desempeño, un 38.6% con desempeño mediano, y un 6.8% con desempeño bajo

Podemos observar en la variable 11, que se refiere a la toma de decisiones en la organización, un 52.3% se define como que han tomado buenas decisiones que ayudaron a su buen desempeño, un 27.3% consideraron que su desempeño se debió a los factores del entorno, y un 20.5% a otros factores

De la variable 31, que se refiere al estilo de competencia que predomina en su organización, un 41% consideró que predominaba una actitud sana de competencia y colaboración; un 29.5% consideró un estilo de competencia jerárquico como meta y un 29.5% no tiene idea.

De la variable 35, que se refiere a la existencia de conciliación del trabajo, con sus metas personales y su familia, un 63.6% consideró que sí; un 6.9% consideró que no y un 29.5% consideró que muy poco

3.10.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y ANALISIS TÉCNICO E INFERENCIAL

Para la interpretación de nuestros diferentes datos, procedimos a analizarlos, y tomar una decisión después, por lo que hemos seguido los siguientes pasos:

1. Asumimos que la muestra fue no probabilística, en donde la elección de los elementos, depende de causas relacionadas con las características de la investigación, tomando criterios de inclusión y de exclusión, buscando siempre la mayor representatividad en relación a la población.
2. Establecimos la hipótesis nula (H_0) que en la distribución de los valores en dos muestras, es la misma.
3. Definimos el umbral del valor para declarar un "P value" significativo, al cual se le llama: "nivel de significancia" de la prueba, representado por " α " y está establecido en 0.05
4. Seleccionamos las pruebas estadísticas apropiadas y calculamos el valor "P"
5. Si el valor "P" es menor que " α ", entonces concluimos que la diferencia es "estadísticamente significativa" y rechazaremos la hipótesis nula. De otra manera concluiremos que la diferencia no es significativa estadísticamente y decidiremos no rechazar la hipótesis nula.
6. Tomamos en cuenta la distribución de la muestra, en donde asumimos que la distribución de las medias se aproxima a una campana. Así que si incrementamos el tamaño de la muestra, la distribución de las medias, se acercarán más a una distribución Gaussiana.
7. Aplicamos la prueba estadística "T-test", para variables independientes.
8. Sabemos que el "t-value" es un valor absoluto que es 2, con un intervalo de confiabilidad de 95%.
9. Se toma en cuenta que "los grados de libertad" (df) que son en relación a la desviación estándar y a la varianza de la muestra y decimos que "tienen N-1 grados de libertad", en cuanto al margen de error en la inferencia.
10. En tanto que el "t value" (o valor absoluto) es cerca de 2, para el tamaño de la muestra grande, recordamos que el 95% del intervalo de confianza de una media se extiende aproximadamente a dos errores estándar de cualquier lado de la media de la muestra.
11. Aplicamos otra prueba de hipótesis, que es un método analítico gracias al cual comparamos dos o mas medias muestrales al mismo tiempo y se le conoce con el nombre de análisis de variancia conocida por las siglas ANOVA. La principal suposición del análisis de variancia, consiste en que las muestras fueron extraídas de poblaciones que tienen una distribución normal y la misma variancia de la población. Siendo que la hipótesis nula será la misma para las muestras que van a ser comparadas, es decir que las medias de la población son iguales. Y el grado de discrepancia o estrés se refleja en una razón calculada, que describe la variabilidad entre las columnas, dividida entre la variabilidad dentro de la columna. A esta razón se le llama "F" y que tiene su distribución que se llama "F". En general en cuanto más grande sea la razón, mayores probabilidades habrá de rechazar la hipótesis de que las muestras provienen de poblaciones que tienen la misma media. Este método también se le conoce a veces con el nombre de análisis de variancia con un criterio

- 12 Para el análisis técnico e inferencial se construyeron 7 variables multivariadas, que se relacionaron con las demás de la muestra para analizar su relevancia o no, o sea su significación, en cuanto los propósitos de este estudio. Esta significancia está representada por un " * " en las matrices correspondientes, así como los grados de libertad, y el valor de "P".¹

Las variables multivariadas son:

Variable = Coordenadas Cartesianas

1. $V_1 = (V_9, V_{24}, V_{25})$
2. $V_2 = (V_9, V_{27}, V_{28})$
3. $V_3 = (V_9, V_{29}, V_{32})$
4. $V_4 = (V_9, V_5, V_{17})$
5. $V_5 = (V_{11}, V_{12}, V_{17})$
6. $V_6 = (V_9, V_{11}, V_{35})$
7. $V_7 = (V_9, V_{31}, V_{35})$

Identificación de variables:

1. NEWVAR 5 = Del Nivel Académico.
2. NEWVAR 9 = Del Desempeño.
3. NEWVAR 11 = Desempeño debido a las buenas decisiones.
4. NEWVAR 12 = Principal causa del fracaso de las organizaciones: falta de Administración Profesional.
5. NEWVAR 17 = Ingrediente Ético- Moral.
6. NEWVAR 24 = Estilo de Dirección
7. NEWVAR 25 = Toma de Decisiones
8. NEWVAR 27 = Tareas Gerenciales
9. NEWVAR 28 = Estrategias/ Administración Profesional.
10. NEWVAR 29 = De la Administración Profesional
11. NEWVAR 31 = Estilo de Competencia dentro de la Organización.
12. NEWVAR 32 = De la Administración Profesional.
13. NEWVAR 35 = Plan de Carrera y de Vida en la organización.

¹ ver anexos de las pruebas de las hipótesis multivariadas junto con sus matrices multivariadas: $V_1 V_2 V_3 V_4 V_5 V_6 V_7$ que se elaboraron con el software Statistics 2000, en las hojas A, B, C, D, E, F Y G.

3.11 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De las Hipótesis de investigación, en cuanto a la estadística descriptiva

Hipótesis de investigación	Resultados
<p>Hipótesis principal "Dependiendo el estilo de Filosofía de Administración, en la dirección de las organizaciones, se determina el desempeño"</p>	<p>Del análisis de la gráfica correspondiente pág. 159, podemos observar que hay diferentes estilos de dirección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 En relación a la variable 9 del desempeño, un 54.5 % se define con un alto desempeño, un 38.7% con un desempeño mediano y un 6.8% con desempeño bajo. 2 De la variable 24, que se refiere al estilo de dirección, podemos observar que un 43.2%, trabaja con el estilo mecanicista burocrático; un 31.8% no puede definir como trabajan, es decir llevan una administración empírica y un 25% trabajan de acuerdo al estilo de dirección de <i>cómo un organismo vivo</i>. 3 De la variable 25, que se refiere a la toma de decisiones, un 38.6% delegan la toma de decisiones, según las necesidades de cada función, área o proceso, en armonía con las necesidades de la organización; un 36.4%, no están definidas y un 25% realiza la toma de decisiones de manera centralizada 4 De la variable 27, que se refiere a las tareas gerenciales en donde un 68.2% de los directivos definieron sus tareas gerenciales como cambiantes y que necesitan de la multifuncionalidad; un 13.6% definieron que sus tareas gerenciales eran simples y repetitivas y un 18.2% no supieron definir..
<p>Hipótesis secundaria "A" "Las ideas, pensamientos, valores, creencias, etc., que definen un estilo de filosofía de administración de los directores de las organizaciones, constituye su modo de "ser" y "hacer" en la administración. Una filosofía de administración apropiada ó asertiva, llevará a la organización a los mejores niveles desempeño a toda la organización, así como a sus integrantes"</p>	<p>De la Grafica "A" pág. 160, podemos ver:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 En relación a la variable 9 del desempeño, un 54.5 % se define con un alto desempeño, un 38.7% con un desempeño mediano y un 6.8% con desempeño bajo 2 De la variable 28, de la existencia o no de una planeación estratégica; un 36.4%, no tiene estrategias definidas, actúan según sus necesidades, un 34.1% sí tienen definidas sus estrategias y un 29.5% no tiene idea. 3 De la variable 29, que se refiere al escrutinio interno de sus debilidades y fortalezas y de un análisis externo en cuanto a sus oportunidades y amenazas, haciéndolo sistemáticamente, un 45.5%, sabe lo que la empresa quiere, pero no lo tiene declarado por escrito; un 36.4% sí lo ha declarado en una misión y por escrito, así que todos los integrantes de la organización la conocen, y un 18.1% no tiene idea. 4 De la variable 32, que se refiere a la declaración de la misión: un 43.2% sabe lo que la empresa quiere, pero no lo han hecho por escrito; un 34.1% se ha hecho la declaración de su misión por escrito y los integrantes de la organización la conocen; y un 22.7%, no tiene idea.

<p>Hipótesis secundaria "B"</p> <p>"Un enfoque ético-moral en la toma de decisiones de los directivos, es decisivo, porque hoy en día no importa tanto el resultado, simplemente sino el cómo se logró ese resultado"</p>	<p>Haciendo el análisis de la gráfica "B"pág 161, podemos observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 De la variable 5, que se refiere al nivel académico, un 72.7% de los directores entrevistados, tienen nivel de licenciatura; un 25% tienen nivel de posgrado y un solo 2.3% con nivel de bachillerato. 2 En relación a la variable 9 del desempeño, un 54.5% se define con un alto desempeño, un 38.7% con un desempeño mediano y un 6.8% con desempeño bajo 3 De la variable 17, que se refiere al ingrediente ético moral, un 77.3%, consideran que este ingrediente sí ayudaría a superar cualquier reto que tuviera la organización y un 22.7% dice que no.
<p>Hipótesis Secundaria "C"</p> <p>"La falta de una apropiada filosofía de administración, propicia el fracaso de las organizaciones, porque faltaría la brújula, el sentido, que permita ir en la dirección necesaria".</p>	<p>Analizando la gráfica "C"pág 162, podemos inferir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 De la variable 11 que se refiere a la toma de decisiones en la organización, un 52.3% se define como que han tomado buenas decisiones, que ayudaron a su desempeño; un 27.3% considera que su desempeño se debió a factores del entorno y un 20.5% considera que su desempeño se debió a otros factores 2 De la variable 12(13,14,15,16), que se refiere a en primer lugar cual es la causa de porqué fracasan las organizaciones, un 65.9% consideró que se debe a la falta de una administración profesional; un 18.2%, que el fracaso se debe a la falta de recursos económicos; un 11.4% que por la falta del ingrediente ético-moral; un 2.3% que por la falta de acceso a la tecnología, y un 2.3% que por los efectos de los factores del entorno. 3 De la variable 17, que se refiere al ingrediente ético moral, un 77.3%, consideran que este ingrediente sí ayudaría a superar cualquier reto que tuviera la organización y un 22.7% dice que no.
<p>Del Objetivo principal:</p> <p>"Diagnosticar el estilo de filosofía de administración existente en las organizaciones, así como analizar su desempeño y el logro de sus fines organizacionales"</p>	<p>Analizando la gráfica "D" pág. 163, vemos que de las 44 empresas entrevistadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 En relación a la variable 9 del desempeño, un 54.5% se define con un alto desempeño, un 38.6% con un desempeño mediano y un 6.8% con desempeño bajo. 2 De la variable 11 que se refiere a la toma de decisiones en la organización, un 52.3% se define como que han tomado buenas decisiones, que ayudaron a su desempeño; un 27.3% considera que su desempeño se debió a factores del entorno y un 20.5% considera que su desempeño se debió a otros factores 3 De la variable.31, que se refiere a la estilo de competencia en la organización, un 41%, consideró que predomina una actitud sana de competencia y colaboración; un 29.5% consideró que su estilo es de competencia jerárquico como meta y un 29.5% no tiene idea 4 De la variable 35 que se refiere a la conciliación del trabajo, con sus metas personales y con su familia; un 63.6% consideró que si se conciliaban éstos intereses; un 6.9% consideró que no; y un 29.5% consideró que muy poco

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, ORIGENES, EVOLUCIÓN Y APLICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

CONCLUSIONES GENERALES

De los orígenes y evolución de la Administración, está comprobado por neurocientíficos, arqueólogos y geólogos que la administración es una actividad natural en cualquier ser humano. Con el surgimiento del *homo sapiens sapiens* se marca la última etapa de evolución como especie del ser humano y su cerebro, es el cerebro del actual hombre contemporáneo. Por esto los elementos de la administración se dan en cualquier ser humano en cualquier parte del mundo. En consecuencia cualquier persona puede administrar, natural, intuitiva y empíricamente. Acumulando de esta manera conocimientos con base a su experiencia. Estos conocimientos empíricos se han transmitido naturalmente y de forma oral. Lo que ha hecho evolucionar al hombre desde la revolución agrícola hasta la revolución industrial.

En la culminación de la revolución industrial se cambiaron los modos de producción. Surgieron las grandes corporaciones que necesitaron de una administración más sistematizada de acuerdo con las nuevas tecnologías. Así surgieron las primeras propuestas para administrar lo mejor posible una organización.

La sistematización de la práctica llevó a la construcción de ideas y pensamientos que empezaron a conformar una Teoría General de la Administración. Ésta se fue desarrollando con relación a los grandes pensadores de todas las épocas y situaciones por las que ha pasado la historia del hombre. Razón por la cual se vincula con la Filosofía, en su razón de ser y en su hacer; en su objeto y en su método, aplicándolos a la Administración, dando como resultado: la Filosofía de la Administración.

El pensamiento del hombre no se da en forma aislada se construye en sociedad. En el mundo existen diversas sociedades todas ellas diferentes según su cultura. Hoy en día se sabe que lo que diferencia a los individuos son las diversas expresiones de pensamientos de acuerdo a su cultura. Ésta implica: la manera de percibir el mundo, la historia, el lenguaje, la religión, la manera de ser y hacer de una sociedad determinada, que define en lo individual a sus integrantes e influencia de cierta manera su forma de pensar y de tomar decisiones.

Sin embargo cada individuo percibe la realidad a su manera y construye sus ideas y pensamientos de manera particular. Conformando su propio estilo en todo lo que haga. Así no todas las personas tienen la misma manera de pensar y de actuar. En consecuencia también administran diferente por lo que podemos encontrar administradores que tienen éxito y otros que no.

Teniendo en cuenta las inquietudes anteriormente señaladas hicimos una analogía para las diferentes propuestas planteadas de la Teoría General de la Administración, representándola con metáforas, con lo cual se profundiza¹ de manera diferente de la tradicional en la administración. Se toma en cuenta desde la segunda mitad del siglo XIX hasta lo que se ha dado esencialmente durante el siglo XX y nuestros días. Se selecciona lo más representativo y esencial, y no se consideran las modas. Estas metáforas a su vez nos representan estilos de dirección vigentes actualmente en el sistema empresarial mexicano.

De la hipótesis principal de la investigación para definir el estilo de dirección con relación al desempeño, podemos concluir que de las 44 empresas estudiadas, un 43.2% tiene un buen desempeño. De las cuales, un 63% son grandes y 13.6% son medianas. Las grandes tienden a ser burocráticas y las medianas, se debaten en el término medio, es decir entre la administración empírica y la profesional.

¹ *Profundizar*: significa proceder desde lo conocido a lo desconocido, tratando de lograr descubrir las explicaciones más definitivas y adecuadas de un determinado fenómeno.

Las organizaciones grandes delegan la toma de decisiones y llevan la aplicación de las tareas gerenciales profesionalmente, abarcando desde las tareas racionalizando el trabajo en el nivel operacional hasta plantear la estructura formal y burocrática. También toman en cuenta los principios generales de la administración definiendo el perfil necesario y las funciones del administrador. Esto está relacionado con el estilo de dirección clásico es decir: *de percibir a la organización como una máquina*²

El 25% tienen el estilo dirección *de percibir a la organización como un organismo vivo*³, que abarca en la estructura un enfoque múltiple. Diferencia entre la organización formal y la informal y nos lleva a un análisis intraorganizacional e interorganizacional. En cuanto a las personas nos plantea el porqué de su organización informal, de su motivación, de su liderazgo y de sus comunicaciones, de su trabajo en equipos autodirigidos o autoadministrados. Nos hace reflexionar en la importancia de la comprensión de la dinámica de grupos, de los estilos de administración. En la integración de objetivos organizacionales e individuales. Del impacto de un cambio organizacional planeado a través de un enfoque de sistema abierto y orgánico. Las organizaciones mexicanas que aplican este estilo de dirección tienen un desempeño alto.

Las organizaciones mexicanas pequeñas que son una parte representativa en la actividad económica del país, en cuanto a su número según lo señalan las estadísticas(98% según el INEGI, 1998) , practican una administración intuitiva y empírica. De las 44 empresas encuestadas, las pequeñas en cuanto a su personal empleado fueron el 22.7%

*El estilo de dirección representado en la metáfora de la organización como una cultura*⁴ nos abre una vía para una reinterpretación de un buen número de conceptos y de procesos tradicionales de la administración mexicana y de sus organizaciones. Su influencia en la función de dirección es muy importante, por que relaciona las tareas y el comportamiento humano, junto con los estilos de liderazgos que convengan en diferentes situaciones. La metáfora de la cultura nos invita a reinterpretar nuevamente a la naturaleza y los estilos de comportamiento humano con el fin de reconocer el papel de la calidad cualitativa de la dirección. En las estructuras, en las actitudes, en los valores, en las técnicas, en las formas de competir y en las motivaciones personales. Estos cambios radican en la transformación de imágenes, de creencias y valores que sirvan para guiar la acción de las organizaciones mexicanas en la construcción social de su realidad.

Es claro que los diferentes géneros de dirección dependen en parte, de la manera en que definimos la realidad. Los directores mexicanos autoritarios, "venden" o "imponen" una realidad y obligan a los otros a aceptar su propia definición de la situación.

Los directores mexicanos democráticos permiten la participación de la realidad organizacional en consenso con sus colegas, escuchan y hacen surgir los temas fundamentales, evocan y elaboran las imágenes que capturan la esencia misma del sistema de significación. Así ellos definen la realidad de todos y de manera sutil y menos dura que los directores autoritarios gracias a intervenciones estratégicas que hacen aparecer la dirección principal y el sentido que los valores deben de tener, inspirando e influenciando, más que forzando a la gente a seguirlos.

La metáfora de como una cultura nos provee de un nuevo centro de interés y propone nuevas vías para la creación de una acción organizada; como influencias en el lenguaje, en las normas, en el folclor, en las ceremonias y en otras prácticas sociales, que dirigen las ideologías, los valores y las creencias fundamentales que guían la acción, de los directivos mexicanos.

² Variables: 27,28,29,32

³ Variables: 26,30

⁴ Variables: 6,8,24,25,33,36

Por eso la cultura organizacional mexicana se ve como "un fundamento normativo", que comprendería todas las partes de la organización, desde la división del trabajo, la coordinación de actividades hasta la elaboración de planes para motivar al personal. Los dirigentes de las organizaciones mexicanas se verán, bajo este contexto, como actores simbólicos en donde la primera función será la de animar a crear y desarrollar modelos de creencias deseables

Del estilo de dirección de comprender a la organización como un sistema político⁵, nos enseña que la realidad política es un elemento inevitable de la vida organizacional. Ninguna organización se escapa de esta dimensión, sin excluir a sus dirigentes. Además, no se reconoce fácilmente, la dimensión política se puede hablar en uno mismo, en privado, de manera confidencial entre amigos íntimos, o en el contexto de las propias negociaciones políticas con los miembros de su coalición. Sabemos que la dirigente A insiste por emprender tal programa, porque esto sirve a sus propios intereses. Que B tiene su puesto a causa de sus relaciones con C, pero raramente lo podemos decir. Sería enfrentar todas las reglas de etiqueta de la organización el asignar motivos personales a acciones de orden organizacional, y que están prohibidas por encima de todos los intereses organizacionales. Por esta razón y algunas otras más está implícito el hecho de que la discreción y el secreto pueden servir a los fines políticos. Este es un tema tabú, para los miembros de la organización y empresa, lo que hace muy difícil la tarea de adaptarse con el aspecto crucial de su medio de trabajo, pero recordando a Aristóteles, reconoceremos el rol constructivo que la política puede tener en la creación de un orden social y dentro de las organizaciones.

La metáfora de la política nos lleva a ver cómo toda actividad organizacional mexicana está fundada en intereses y a evaluar todos los aspectos de su funcionamiento

Las metas, la estructura, la técnica, la concepción de tareas, el estilo de dirección y otros aspectos del funcionamiento de la organización que pueden parecer formales tienen una dimensión política y en consecuencia, encontramos los juegos de poder y los conflictos en donde la naturaleza política salta a la vista

Del estilo de dirección de percibir a la organización como una prisión de la mente⁶, esta metáfora nos ofrece ideas, para sustentar una crítica completa de la naturaleza y el significado de la organización y empresas mexicanas consideradas como un fenómeno verdaderamente humano. Nos llama la atención sobre el hecho de que los seres humanos pueden crear mundos sociales en donde muchos crean sus propios problemas y en donde ellos mismos se confinan. Es decir que nos permite analizar las trampas que nos creamos nosotros mismos. Además desde esta perspectiva nos puede ofrecer mucho en una época en donde tanta gente se siente presa con los problemas que tienen, y en mucho, creados por ellos mismos. También nos presenta un sin número de perspectivas que nos permiten estudiar el sentido escondido de mundos que tenemos dados por sentados.

Este estilo de dirección nos invita a buscar bajo la superficie para descubrir los procesos inconscientes y los modelos de control que se relacionan y que aprisionan a la gente dentro de modelos de existencia insatisfactorios, mostrándonos los vínculos estrechos y la interacción que hay entre los factores tan diversos del inconsciente por un lado, y por el otro; la estructura de las organizaciones y empresas en relación con sus entornos, la concepción del trabajo, los apegos, los miedos, etc. Esto es que esta metáfora nos hace pensar en hacer una introspección y ver lo que pasa realmente alrededor de nosotros. (podemos recordar la metáfora del iceberg: en donde los *aspectos visibles* son: las estrategias, los objetivos, las políticas y procedimientos, la estructura, la tecnología, la autoridad formal, las cadenas de mando etc.; los *aspectos ocultos* son: las actitudes, las percepciones, las normas del grupo, las interacciones informales, los conflictos interpersonales y de grupo, etc.)

⁵ Variables: 34,35,36

⁶ Variables: 4,7,8,9,24,25,31,33,34,36

Esta metáfora de *percibir a la organización como una prisión de la mente*, nos muestra como hemos racionalizado en exceso nuestra comprensión de la organización, tanto en nuestro comportamiento en el interior de la organización, como la explicación que le damos. Por ejemplo factores como la agresión, la ansiedad, el miedo, el odio, etc., tienen el rechazo en general, así emitiendo excusas, racionalizaciones y castigos destinados a llevar hacia una situación más neutral. Uno trata la depresión con algunos días de vacaciones, castigamos un acto de sabotaje aumentando más los controles.

Con todo, disculpándonos, racionalizando, castigando y controlando, tanto como queramos, no liberaremos a la organización de estas fuerzas reprimidas emboscadas en la sombra de lo racional. Si Freud y sus seguidores tienen razón, lo racional no es más que lo irracional disfrazado.

Con base en lo anterior podemos tomar como ejemplo el caso de Frederick W Taylor, que bien podría enmascarar un temperamento obsesional, compulsivo en extremo, tanto como la preocupación excesiva de un administrador por objetivos y metas claramente definidas para esconder una inseguridad ontológica fundamental.

Lo racional y la irracionalidad, como podemos llamar a las fuerzas humanas que no podemos dirigir y dominar, parecen estar en el centro de la condición humana. Tendemos a temer lo irracional y a servirnos de nuestra razón para mantener sus manifestaciones bajo control.

Magnificando los aspectos racionales de la organización, racionalizando lo irracional, nos podemos sentir más seguros, pero no entenderemos el trasfondo que determina una parte de la organización. Con las ideas expuestas se nos proporciona un medio de superar esta deficiencia, al reconocer la interacción muy fuerte entre las dimensiones de la vida, entre las que valoramos y aquellas que son reprimidas.

La metáfora llama la atención sobre el comportamiento ético de las organizaciones, reforzando la idea según la cual una organización es humana en el sentido más completo y profundo del término, porque nos invita a examinar la naturaleza y consecuencias de las acciones en una organización, conduciéndonos a una mejor toma de consciencia de la dimensión humana de casi todos los aspectos de la vida organizacional. Además es una herramienta más de una forma de pensamiento crítico, que nos ayuda a penetrar en muchas de las complejidades de la vida organizacional, aunque no siempre nos proporcione respuestas o soluciones que se desearían encontrar.

*De percibir a la organización como un instrumento de dominación*⁷, El estilo de dirección representado en esta metáfora debe ser considerado en cuanto a las empresas y a sus dirigentes como disfuncional y no intencional, de un sistema de acción que es a todas luces racional.

El aspecto negativo que tienen a veces las organizaciones, sus empleados, sus ambientes es que tienen un modelo de desigualdad y de desarrollo económico mundial el cual no es intencional.

Nos llama la atención sobre la naturaleza de la acción racional, que es una arma de dos filos y que ilustra el hecho que se habla siempre en una forma parcial, por ejemplo, un acto racional es el del aumento de beneficios, que puede tener efectos negativos al diversificar las operaciones de la empresa en vez de invertir en la salud del personal, en su capacitación etc.

La expresión de esta metáfora, puede ser como un contrapeso en relación con las otras metáforas, que son más tradicionales y que han dejado de lado, aquello que trata de los valores o de una ideología.

⁷ Variables: 24,27,32

Ordinariamente los análisis de las organizaciones y empresas en éste aspecto buscan ser ideológicamente neutros. Presentándolo como un conjunto de teorías, las cuales uno puede utilizar para toda clase de fines y considerando las cuestiones deontológicas, como temas de estudio particular y aislado. Es así como es posible mostrar una organización burocrática o matricial, crear o dirigir una cultura de empresa, o jugar el juego político, en una organización, sin prestar mucha atención en la forma en que estas ideas van a ser utilizadas.

Si queremos ver el lado positivo de esta metáfora o estilo de dirección, es verlo proactivamente. Mostrándonos la necesidad de elaborar una teoría de la organización mexicana para aquellos que son explotados. Además poniendo al día el lado sórdido de la vida de la organización, desde el punto de vista de las desigualdades estructurales, de las enfermedades y accidentes de trabajo, o de la explotación del tercer mundo, elaborando una teoría que dé cuenta de estos fenómenos.

Los teóricos de las organizaciones tienen el medio de utilizar de lo anteriormente expresado como un instrumento de cambio social. Es decir crear una nueva teoría radical para equilibrar a las más convencionales, pero no se debe buscar la exacerbación con actitudes antagonistas, acentuando la oposición entre "ellos y nosotros", buscando la comprensión de orden sistemático que ayudaría a engendrar un muy grande sentimiento de responsabilidad colectiva y a encontrar medios de reformular problemas y las soluciones para remediarlos.

*Del estilo de dirección de percibir a la organización como un flujo y transformación*⁸, nos enseña un nivel más profundo de análisis, en donde podemos percibir que la oposición viene de la interacción de fuerzas escondidas que crean las crisis. Los administradores de las empresas mexicanas, tienen un cuadro de referencia similar, en donde ellos se formulan problemas y soluciones basándose en las dimensiones, las más visibles (explícitas); de situaciones en las cuales ellos tienen su negocio, por ejemplo, cuando se trata de cerrar un negocio, en donde se da un conflicto entre sindicato y dirección, se puede pensar a un nivel superficial, que es por motivos económicos, pero pensando en lo que nos enseña esta metáfora, es un nivel más profundo de análisis, en donde podemos percibir que la oposición viene de la interacción de fuerzas escondidas que crean las crisis.

Podemos señalar que en la medida en que los problemas pueden tener una consecuencia natural de la lógica del sistema en el cual se encuentran, podemos llegar a resolverlos, reestructurando esta lógica.

También, es claro que no podemos llegar a una comprensión total de las lógicas del cambio, tal vez nos sirvan para explorar el pasado, pero el futuro sería más difícil, porque hablar de futuro, es hablar de posibilidades. Aunque como seres humanos, somos capaces de escoger, tenemos en principio la posibilidad de determinar y de influenciar en el futuro.

*Del estilo de dirección representado en percibir a la organización como un cerebro*⁹, ésta metáfora nos ofrece un mensaje para las empresas mexicanas, el cual nos indica que tienen que pensar en formas de apertura hacia un cuestionamiento auto-crítico. Pensar en la necesidad de un "ethos" y de una visión holográfica que las haga capaces de cambiarse a sí mismas, y de modificar las ideas, que ellas mismas producen, como sus creencias y valores, para impedir trabar sus propias innovaciones.

Es aquí en donde una administración estratégica, nos ayudaría a definir los objetivos, las metas, para prevenir las amenazas y oportunidades del entorno.

Esta metáfora nos anima a pensar en los recursos de la cibernética, para crear grados de libertad, al interior de los cuales la organización puede evolucionar, como formular la misión de la organización mexicana,

⁸ Variables: 9,24,26,30

⁹ Variables: 24,26,30

considerando el ser proactiva; actuando en función de los objetivos a alcanzar y no sólo tratando de evitar los estados perjudiciales, lo cual nos mostraría una organización reactiva, que no es lo deseable.

La investigación contemporánea sobre el cerebro, nos muestra que existen otras capacidades cognitivas en el hemisferio derecho del cerebro: holísticas, analógicas, intuitivas y creativas. Estas nuevas concepciones creadoras, nos ofrecen otros medios de extender y transformar las capacidades que la organización mexicana puede alcanzar de manera racional.

También nos ofrece medios interesantes de reflexionar sobre la manera de utilizar las computadoras y la informática en general, para poner a funcionar nuevas formas de organización.

Muchas organizaciones mexicanas, no comprenden bien las posibilidades de la informática, y la utilizan para conservar su forma burocrática y su control, esto puede dar ventajas a quien dirige y más eficiencia en la calidad de la información con relación a la administración, pero cuando la micro-informática reemplace robots por seres humanos, resultará un personal menos numeroso y un mejor control de la calidad.

Para alcanzar como fin la auto-organización en las organizaciones mexicanas, hay que cambiar nuestras creencias, nuestros valores, modificar nuestras actitudes, privilegiar la iniciativa sobre la pasividad, la autonomía sobre la dependencia, la flexibilidad sobre la rigidez, la colaboración sobre la competencia, la apertura de espíritu sobre la cerrazón y el cuestionamiento crítico sobre la creencia autoritaria.

Para muchas organizaciones mexicanas lo anterior exige, "un cambio de personalidad", lo cual demanda un tiempo muy considerable para realizarse, por lo que habrían de haber empezado ayer.

Finalmente los directores de las organizaciones mexicanas grandes y medianas utilizan el estilo de dirección que se requiere de acuerdo al ciclo de vida de la organización y empresa, lo cual va conformando su filosofía de administración exitosa equilibrando entre la administración profesional y la administración natural y empírica. Así van evolucionando al unísono del mundo globalizado. En éstas organizaciones mexicanas, se toma más en cuenta en su toma de decisiones una consciencia ética moral, existiendo en algunas ya un código de ética declarado. Además lo nuevo es la existencia de un *hominus man*, para retroalimentar a la dirección evitando injusticias.

Hay mucho que hacer en la administración de las organizaciones y empresas pequeñas, ya que se la viven apagando fuegos día a día llevando aplicando una administración reactiva e intuitiva, para poder sobrevivir, nunca pueden planear a largo plazo.

Y en cuanto a la participación de la mujer en niveles de dirección, se empieza a aceptar, pero sigue siendo sólo privilegio para algunas. Porque en las organizaciones mexicanas en general es restringido. Aunque para este tercer milenio, se prevé por los especialistas, más integración de la mujer en niveles directivos.

Como conclusión final encontramos que si el hombre, el administrador, el director y empresario, tuvieran una proporción igual en la percepción cognitiva de cada uno de estos estilos de dirección, su administración en las organizaciones sería más completa. Esto nos indica que necesitamos conocer más al hombre. Sabemos que es un ser complejo, pero la adquisición de ésta consciencia, nos sigue llevando a la búsqueda de disgregar esa complejidad. Hasta regresar al hombre sencillo, sin complicaciones que busca el bien común antes que el suyo propio. Conocimiento que deben de cultivar las organizaciones y empresas, porque son éstas quienes tienen el desafío de lograr la plenitud de los hombres. A través de la aplicación de una Filosofía de Administración asertiva y completa incluyendo el ingrediente ético-moral en las acciones de los directores, así como el apoyo de las diferentes ciencias y sus descubrimientos hasta el día de hoy.

En la realización de esta investigación desde la documental hasta la práctica de campo, se comprobaron las hipótesis a través de la herramienta rigurosa de la estadística descriptiva e inferencial en las organizaciones y empresas encuestadas, evidenciando la realidad existente entre el binomio: práctica - teoría; managerial work-management; administración natural y empírica-administración profesional; acto administrativo- administración.

Este binomio se refiere a que el ser humano, primero ejerce la práctica de la administración y de esta experiencia se van construyendo las teorías de administración, y estas teorías generan otra vez nuevas prácticas y estas práctica nuevas teorías y así sucesivamente. Lo que las hace diferentes son variables como la cultura, el momento histórico y social, principalmente. Así por ejemplo en la cultura norteamericana la práctica administrativa se le conoce como managerial work y esto genera el management que tiene un significado de manejo o dirección. Para nosotros en México, diferenciamos entre el acto administrativo o acción de los directivos y la teoría generada a través del proceso de formación de pensamiento en base a las diferentes percepciones en cuanto a las diferentes propuestas de cómo administrar una organización, conformando una Filosofía de Administración apoyada por la orientación del ingrediente ético-moral en la acción de los directivos.

Propuesta

Partiendo de la conclusión final de este trabajo presentamos ésta propuesta para conocer más al hombre y sus organizaciones.

En el principio del tercer milenio, el pensamiento en administración sigue evolucionando para que las organizaciones y empresas sigan mejorando, por lo que se necesita un acercamiento innovador en la percepción de cómo administrar mejor las organizaciones y lograr los mejores desempeños, teniendo en cuenta la realidad de hoy.

Se necesita un modelo original que combine de manera *percutante*¹⁰ una visión actual de las neurociencias, los recursos humanos, de relación de negocios y de las finanzas y, a la vez un verdadero viaje al corazón del cerebro y un tratado práctico de la administración.

En el alba del siglo XXI, cuando la inestabilidad del mundo económico alcanza niveles record, una nueva reflexión se impone. Más que nunca las empresas tienen que mejorar sus procesos adaptativos. ¿Cómo pueden ellas acrecentar su desempeño y su permanencia, cuando el contexto tiende a reducirse?, porque no todas las organizaciones y empresas están integradas a la globalización, sólo algunas y son las pequeñas y algunas medianas que no lo están. Aplicando la ley de Pareto que nos explica que el 20% de las organizaciones y empresas se han integrado a la globalización mientras que el 80% restante tiene un contexto reducido.

El considerar a la empresa como una *bio-red*, en donde la pieza elemental, el hombre, no es bien conocido. Integrando los conocimientos los más recientes sobre el pensamiento y el comportamiento humano, así como de la administración, las relaciones de los negocios y las finanzas, se proponen ciertos aspectos a considerar para establecer un modelo empresarial que revise en profundidad las prácticas actuales y que recomiende numerosos cambios en nuestra manera de administrar, decidir, reclutar, comprar, vender, invertir, etc.

¹⁰ *Percutante* viene de percusión, acción primaria en la transformación de la materia prima; es el golpear un objeto contra otro para conseguir una fractura o disgregación mediante golpes sucesivos y controlados, hasta obtener un artefacto que cumpla una función.

El desarrollo de este modelo tiene principalmente:

- una descripción de las inteligencias humanas
- herramientas precisas para facilitar la práctica en las empresas
- una explicación accesible a la neurofisiología de los estados de estrés y de calma
- nuevos principios del ejercicio del poder, de la motivación, de la negociación, de la fidelidad...;
- un nuevo modelo de negocio con un nuevo estilo de dirección: *la organización neuronal*

Este enfoque sostiene que la serenidad de los individuos y sus organizaciones permite disgregar los desempeños individuales y colectivos, evitando que sean demasiado rígidos para propiciar las innovaciones y la creatividad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ARGYRIS, Chris. *Personality and Organization*. Nueva York : Harper & Row, 1957
- ARGYRIS, C et Schön D. *Organizational Learning*. MA Addison Wesley, 1978
- ARISTOTLE. *The Politics*. Oxford: Clarendon, 1946
- ALDRICH, H. *Organizations and Enviroments*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1979
- BEAUD, Michel, *L'art de la Thèse*, París, La Découverte, 1997 pp., 184
- BEAUD, Michel y LATOUCHE, Daniel, *L'art de la Thèse*, Quebec Canada, Boréal, 1988 pp .161
- BAENA, Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental*, México. Editores Mexicanos Unidos, S A., 1997 pp .124
- BATESON, G. *La nature et la pensée* París : Editions du Seuil, 1984
- BECKER, E. *The Denial of Death* Nueva York: Free Press, 1973
- BENNÍS, W.,G. *Changing Organizations*. New York : Mc Graw Hill, 1966
- BERTALANFY, L. Von *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*. Science. 1950: *General System Theory - Foundations Development, Aplications* Nueva York: Braziller, 1968
- BOHM, D. *Wholeness and Implicate Order*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1980a
- BOTTOMORE, T B. *Elites and Society*. Londres Hardmondsword: Penguin, 1966
- BOULDING, K. E. *General Sistem Theory, The Skeleton of Science*. Management Science, 1956
- BURELL, G Et G Morgan. *Sociological Paradigms and Organizational analysis*. Londres: Heineman Educational Books, 1979
- BURNS, T Et G: M: Stalker. *The Mangement of Innovation*. Londres: Tavistock, 1961
- CLAUDE S. George Jr. *The History of Management* North Carolina 1972, (trad. Guillermo Maldonado Santa Cruz *Historia del Pensamiento Administrativo México*, Prentice- Hall, 1996)pp., 217
- COPLEY, F B. *Frederick Taylor : Father of Scientific Management* vol. 2, Nueva York: Harper & Row, 1923
- COVEY, Stephen R. *The seven habits of highly effective people, 1989, Paidos Ibérica(trad., JorgePiatigorsky, Los 7 hábitos de la Gente Eficaz, México. Paidos, 1994), pp , 388*
- COVEY, Stephen R. *Principle Centered Leadership*, Paidos Ibérica. 1983(trad. Orestes Pantelides, *El liderazgo centrado en principios, México, Paidos, 1996), pp , 461*
- CRICK Francis. *The Astonishing Hipótesis*, Nueva York, Simon and Schuster, 1995, pp., 137
- CRICK, B. *In Defense of Politics* Hardmondsword: Penguin, 1964
- CHIAVENATO Idalberto, *Introdução á teoria Geral da Administração*, Bogota Colombia, 1999(trad Germán Alberto Villamizar, *Introducción a la teoría general de la Administración México, 5a ed., Mc. Graw Hill 2001) pp., 1056*

- DALLA COSTA John, *Ethical Imperative*, Harper Collins, First Edition, 1998, pp., 354
- DENHART, R. B. "In the Shadow of Organization. Lawrence, KA: Regents Press, 1981
- DORE, R. *British Factory, Japanese Factory*. Londres: Allen & Unwin, 1973
- DURKHEIM, E. *De la División du Travail* París: Alcan 1893
- DRUCKER, Peter *Managing for the future Nueva York, Truman Talley Books, 1992, (trad., Jorge Cárdenas Nanneti, Gerencia para el futuro, México, Norma, 1996), pp , 353*
- EMERY, F. E. et E. L. Trist. *The causal texture of Organizational environments* Human Relations, 1965
- DRUCKER, P. *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Row, 1954
- FAYOL, HENRI, *Administration Industrielle et Générale*. París, Dunod, 1999 2a Ed., pp., 133
- FRENCH, J. R. P. et Raven. *The Bases of Social Powers*. Nueva York: Harper & Row 1968
- FRENCH, Wendell L. et Bell Cecil, *Organizational Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 1995, (trad., española de Guadalupe Meza Staines, Desarrollo Organizacional. 5a ed, 1995, pp 375*
- FREEMAN, J. *Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes*, Greenwich, CT: JAI Press, 1982
- GARDEIL, H. D. *Iniaton a la Philosophie de St. Thomas D'Aquin*, Editions Du Cerf. París, 1951, págs 8-9
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967
- GENDREAU Sylvie, *La Cité des intelligences*, Les Editions Cera, Montréal, 1998., pp ,533
- GORDOA, V. "El Poder de la Imagen Pública. México. Edamex 2a 1999., pp , 265
- GULICK, L. et Urwick. "Paper in the Science of Administration". Nueva York Insitute of Public Administration, Columbia University. 1937.
- HAMDEN - Turner, C. *Maps of the Mind*. Nueva York: Macmillan, 1981
- HANDY, C. *L'Olympe des managers: culture d'entreprise et organization*, París: Editions d' Organization, 1986
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto et al, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 1991 pp ,505
- HERBERT G. Hicks. *Management*, Louisiana 1987, (trad. C. Ray Gullet, *Administración de Organizaciones, México, CECSA, 1992, pp., 653*
- HERNÁNDEZ R. S. *Introducción a la Administración"* Mc Graw Hill, 1999., pp., 418
- HOBBS, T. *Leviathan*. Londres: Basil Blacwell, 1951, pp., 242
- JUNG, C.G. *L'homme et ses symboles*. París: Robert Laffont, 1964
- KANTER, R. M. *The Change Masters*. Nueva York : Simon & Schuster, 1983
- KAST, Freemont E y ROSENWEIG J. *Administración de las Organizaciones. México, Mc Graw Hill, 1996 p.754*
- KAKAR, S. *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*. Cambridge, MA : MIT Press, 1970

- KAST, E et J. E. Rosenzweig. *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago : Science Research Associates, 1973
- KATZ, D. et R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organization*. Nueva York : John Wiley, 1978
- KOESTLER, A. *The Gost in the Machine* Londres Hutchinson, 1967
- KOLB David, *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984
- KOONTZ, Harold y WEIRCH, Heinz. *Introducción a la Administración una Perspectiva Global*. México, Mc. Graw Hill, 2000. P. 745
- KOONTZ H. Et C. O. donell. *Principles of Management*. Nueva York: Mc Graw Hill, 1995
- LESTER K. Richard, *The Productive Edge*, Norton 1998
- LLANO Cifuentes Carlos, *El Empresario y Acción*, México, Serie Empresarial, IPADE, 1991, MacGraw Hill, pp 170
- LLANO Cifuentes Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, México, Limusa, Noriega Editores. 1996, pp. 307
- LLANO Cifuentes Carlos, *El Empresario. Ante la Responsabilidad y la Motivación* México, Serie Empresarial, IPADE. 1991, McGraw Hill, pp 146
- LLANO Cifuentes Carlos, *El Postmodernismo en la Empresa*, IPADE, México, McGraw Hill, 1994. pp. 183
- LLANO Cifuentes Carlos, *El Nuevo Empresario Mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994, 322
- LASWELL, H. D. *Politics : Who Gets What, When, How*. Nueva York: McGraw Hill, 1936
- LAWRENCE, P. R. et J. W. Lorsch. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967a : *Adapter les structure de l'entreprise. Integration ou diferenciation*. París: Edition d'organization, 1973
- McCLELLAND, D. *Power: The Inner - Experience* Nueva York: John Wiley, 1975
- MACLEAN P. D. et Guyot R., *Les trois cervaux de l'homme*, París, ed. Robert Lafont, 1990, pp 254
- MAGÉE, Bryan, *The History of Philosophy*, Gran Bretaña 1998 (trad. Editorial Planeta *Historia de la Filosofía*, Planeta México, 1999), pp., 240
- MATURANA H., et Varela F., *Autopoesis and cognition: the realization of the living*, Londres, Reidi, 1980
- MÉNDEZ RAMIREZ, Ignacio et al, *El Protocolo de Investigación*. México, Trillas, 1997 p 210
- MICHELS R. *Les partis politiques: Essai sur les tendances oligarchiques des democraties*. París: Flammarion, 1971
- MILLER, J. G. *Living Systems*. Nueva York McGraw Hill, 1977
- MILLER, D. et P. H. Friesen. *Organizations : A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall 1979
- MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983
- MITROFF, I. *Stakeholders of the Mind*. San Francisco: Jossey- Bass, 1984

- MOONEY, J. C., et A.P. Reiley. *Onward Industry* Nueva York: Harper & Row, 1931
- MORGAN G. *Paradigms, Methaphors and puzzle solving in organization theory*. Nueva York:Harper & Row,1979
- MORGAN, G. *Organizational Choice and the new Technology*. Toronto, York University, 1989
- MOTULSKY Harvey, *Intuitive Biostatistic*, Nueva York, Oxford University Press, 1995, pp. 386
- O'CONNOR, J. Et Seymour J. *Training with NLP Skills for Managers, Trainers and Communicators*, Gran Bretaña, Harper Collins Publishers, 1994, (trad española de Jordi Mustieles, *Programación Neurolingüística" (PNL), para Formadores*. Ediciones URANO, Barcelona 1996), pp. 383
- PARETO, V. *The mind and Society*, Nueva York : Harcourt Brace Jovanovich, 1935
- PARSONS, T. *The Social Sistem*, Nueva York : Free Press, 1951: *The Idea of Culture in the Social Science*. Cambridge : Cambridge University Press, 1973
- PASCAL, R. T. Et Athos. *Le management est-il un art japonais?* : Paris : Editions d'Orgaization, 1984
- PFEFFER, J. *Organization Theory*. Marshfield, MA: Pitman, 1982
- PFEFFER, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA : Pitman, 1982
- PETERS, T. J. et R. H. Waterman. *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row, 1982
- PLATO, *The Republic*, University of Chicago, 1952, pp. , 100
- PRESTHUS, R. *The Organizational Society*. Nueva York: St Martin's, 1978
- PRIGOGINE, I. *Time, Structure and Fluctuations*: Nueva York, Science 201, 1978, págs.,777-795
- QUIGLEY, Joseph V. *Vision, How leaders Develop it, Share it and Sustain it*, Bogotá Colombia 1996, (trad española Ma. Victoria Mejía Duque, *Visión, México*, Mc. Graw Hill, 1996 p.226
- RADCLIFFE - BROWN, A. R. *Structure and Function in Primitive Society*. Londres: Cohen & West, 1952
- REYES Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Limusa, Noriega Editores, 1997, pág. 3, pp. , 480
- GONZÁLO Ang, et al, *Como estimular la Inteligencia de sus Hijos*. Reader's Digest México 2000, págs. 14-16. pp., 330
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Management New Jersey, 1999*,(trad Angel Carlos González, *Administración, México*, Prentice- Hall, 5ª ed., 2001 pp. 814
- ROBBINS P. Stephen. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies Applications, 1995*,(trad española de Adolfo Quiñones Deras *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. 7ª. ed. Prentice Hall. 1996, pp., 850
- SAYLE, M. *The Yellow Peril and Red Haired Devils*. Harper's novembre 1982
- SENGE, Peter, *La Cinquieme Discipline*, FIRST, París 1991. pp., 462
- SENGE, Peter, et al Ross, R. Roberts Ch. Kleiner A. *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nueva York, 1994, (trad. Carlos Gardini, *La Quinta Disciplina en la Práctica*, Barcelona, Granica, S A ,1998, pp. 593, págs., 245-256
- SPENCER. H. *The Study of Sociology*. Londres: Kegan Paul & Tenh, 1873

- SCHÖN, D. A. *Invention and the Evolution of Ideas*. Londres: Tavistock, 1963
- TAYLOR, F. W. *La Dirección Científica de la Empresa*. París: Dunod, 1965
- TAYLOR, F. W. *Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper & Row, 1911
- TERRY, George *Principios de Administración*, México, CECOSA, 1996 pp., 745
- TRIST, E. L. *The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program*. Nueva York John Wiley, 1982
- THOMPSON, James D. *Organizations in Action*, McGraw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia, 1977 (trad. Jaime Garavito Burgos, *Organizaciones en Acción*, México Mc. Graw Hill, 1994, pp., 204
- THURLOW, Lester. *Head to Head*, William Morrow and Co., Inc., 1992, (trad. de Aníbal Leal, *La guerra del siglo XXI*, México, Vergara, 1994), pp., 372
- TYLOR, E. B. *Primitive Culture* Londres: John Murray, 1871
- WEBER, M. *Economie et Société* París: Plon 1971, Págs. 1244
- WEBER, M. *L'Éthique Protestante et l'Ésprit du Capitalisme*. París: Plon 1967, Págs. 287
- WEIERS M. R., *Marketing Research*, Prentice Hall, 1984, (Trad. Rosa Ma Rosas Sánchez, *Investigación de mercados*, México, Prentice Hall Hispanoamericana 1986), pp., 539
- WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1979
- WOODWARD, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press, 1965
- ZLEZNIK, A. et al *Power and Corporate Mind*. Boston Houghton Mifflin, 1975

DICCIONARIOS

- BRUGGER, Walter. *Diccionario de Filosofía*. Biblioteca Herder. Barcelona 1969, págs. 216- 218
- EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO, Agrupación editorial, S. A., 1999 [s.p.]

REVISTAS

- BEGLEY, S. J., et Sawill R "How the brain works", *Newsweek*, No 7 febrero 1983, pp 40-47
- CERUTTI GULDBERG, Horacio, "La filosofía en la administración" *Revista de Contaduría y Administración* #188, enero- marzo de 1998, p. 7- 14.
- DUSSELL AMBROSSINI, Enrique, "Ética y Administración", *Revista de Contaduría y Administración* # 186, julio- septiembre de 1997 p. 3 -14.

- EMERSON, R. M. "Power- Dependence Relations", *American Sociological Review* No 27: págs. 31-40, 1962
- GALBRAITH, J., "Matrix organization Designs: how to combine functional and project forms", *Business Horizons* No 14 1971, págs. 29-40
- HANNAN, M. et J:H: Freeman "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, No 82: Págs 28- 35, 1977
- JOSÉ V Adriana, "Filosofía de la Administración", *Revista Emprendedores* No 65, Septiembre-Octubre de 2000. Págs 12-13
- "La Organización como un Organismo Vivo". *Revista Emprendedores* No. 66, Noviembre-Diciembre de 2000, Págs 25- 31
- "La Organización como una Cultura", *Revista Emprendedores* No. 67, Enero-Febrero de 2001, Págs. 11-20
- "La Organización como una Prisión de la Mente", *Revista Emprendedores* No 68, Marzo-Abril de 2001, Págs 10- 13
- "La Organización como una Máquina" *Revista Emprendedores* No 69, Mayo-Junio de 2001, Págs. 15-19
- "La Administración como un Sistema Político", *Revista Emprendedores* No.70, Julio-Agosto de 2001, Págs.16-23
- "La Empresa y el cerebro", *Revista Emprendedores*, No 72, Noviembre- Diciembre de 2001, Págs 13-16
- MARUYAMA, M. "Mindscapes, Management, Bussiness Policy, and Public Policy", *Academy of Management Review*, No. 13, Págs 11- 13. 1982.
- MARUYAMA, M., "The second cybernetics: deviation aplifying mutual causal procesesses", *American Scientist* No 51, pp 164-179, 1963
- NOLASCO C , "Apuntes, curso estadística" FCA, UNAM, México, enero de 2000
- PADRÓN MARTÍNEZ, Claudia Liliana, "Algunas reflexiones sobre la responsabilidad ética de los contadores y administradores" *Revista de Contaduría y Administración* # 184, enero- marzo de 1997, p. 67- 73.
- WREGE, C. D. et A. G. Perroni "Taylor 's Pig Tale", *Academy of Management Journal*, No 17 : Págs. 6- 27, 1974

ANEXO 1

CUESTIONARIO - ENTREVISTA

Instrumento de Medición: Cuestionario- Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN POSGRADO
(Cuestionario para elaborar una tesis de grado)

"FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN. ORIGENES, EVOLUCIÓN Y APLICACIÓN, EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO"

Sr. Director:

Me permito distraer su atención, para solicitar su colaboración en la resolución del presente cuestionario, para así poder concluir mi Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones

He realizado una investigación documental sobre la Filosofía de la Administración en la Dirección de las Organizaciones asociándola con su desempeño

Así también la relación en que repercute la adopción de valores de carácter ético- moral, como parte esencial de la Filosofía de la Administración, y la obtención de sus resultados.

Para lo cual hemos preparado este cuestionario para poder vincular la teoría de la Filosofía de la Administración con la práctica en la realidad del Sistema Empresarial Mexicano

Las respuestas de todas las personas participantes serán sumadas y analizadas en la tesis, pero nunca se reportarán datos individuales, garantizando la confidencialidad

Es importante señalar que los fines de esta investigación de campo, son sólo Académicos y que la objetividad y veracidad son de gran utilidad para el estudio. No hay preguntas delicadas o comprometedoras.

ATENTAMENTE

AJV

"FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, ORIGEN, EVOLUCIÓN
Y APLICACIÓN EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO"

Razón Social de la Organización

Persona Entrevistada:

Nombre _____ Puesto _____

Tiempo en el Puesto _____ Edad ____ Sexo () Masculino () Femenino

Nivel Académico _____ Tel _____

Correo Electrónico _____

Marque con una "X" la selección que mejor refleje, " el cómo "se trabaja en su Organización

1. ¿Qué número de personas trabaja en promedio en la organización?
() 10 a 50 () 201 ó más
() 51 a 200 () Otro, Especificar _____
2. ¿Cuál es el sector en el que se desarrollan sus actividades?
() Industrial () Comercial () Servicios () Organizaciones Públicas
3. Del capital de la Organización ¿ a quién corresponde la propiedad mayoritaria?
() Familiar () Acciones en la Bolsa () Inversionistas Nacionales () Gobierno
() Inversionistas Extranjeros () Otro Especificar _____
4. Considera que su Organización tiene un desempeño:
() Alto () Mediano () Bajo
5. ¿En qué aspectos su Organización es considerada como ejemplo a seguir por las demás Organizaciones de su sector?
() por su enfoque ético-moral () por su estilo de Dirección () por sus resultados económicos
() por sus prácticas administrativas () por su influencia en su sector
6. Considera que el desempeño de su Organización se debe a:
() sus buenas decisiones () los factores del entorno () Otros, especificar _____
7. Jerarquice con números porqué considera Ud que las Organizaciones fracasan:
() falta de aplicación de una Administración Profesional
() falta de un ingrediente ético-moral en su dirección
() falta de recursos económicos
() falta de acceso a la tecnología
() por los efectos del entorno, político, económico y social
8. ¿El ingrediente ético-moral en la alta dirección ayudaría a superar cualquier reto que tuviera su Organización?
() sí () no porque
9. Enumere en orden de importancia los siguientes valores ético-morales:
() Autodominio () Inclusión () Previsión de efectos secundarios
() servicio a la sociedad
() afán de crear y compartir () descubrimiento y realización de principios

10. Situaciones opuestas:

	Menos	Indistinto	Más	
Se trabaja en líneas claras de mando y asignación de objetivos				Se trabaja en equipos autodirigidos y auto controlados
Las decisiones se toman por los niveles superiores				Las decisiones se delegan según las necesidades de cada función, en armonía con las necesidades de la organización
El entorno de su organización es incierto y cambiante				El entorno es seguro y estable
Las tareas a nivel gerencial hacia arriba son simples y repetitivas en general				Las tareas a nivel gerencial hacia arriba, son cambiantes y necesitan de la multifuncionalidad
Tiene su Organización estrategias definidas				Toman acciones según las necesidades
Tiene su organización un análisis sistemático del entorno, que le permita descubrir sus fortalezas y debilidades				Se adapta la Organización a las fortalezas del entorno
Tiene su dirección una actitud innovadora y proactiva				Su Organización es tradicional. con un mercado estable ó cautivo
Hay en su Organización, independientemente del entorno una actitud de sana competencia y colaboración				El ambiente organizacional propicia el escalamiento jerárquico como meta
La Organización tiene definida su Misión y es ampliamente conocida por sus integrantes				La Organización sabe lo que quiere pero no lo ha hecho por escrito
La Dirección cultiva valores que propician la convivencia armoniosa e integral de sus integrantes				La Dirección deja en libertad la expresión de valores de sus integrantes
La Organización propicia la promoción en niveles de inclusión				La Organización propicia la promoción de niveles jerárquicos

11 ¿La Organización le brinda oportunidades de conciliar el trabajo, con sus metas personales de carrera y su familia?

() sí () no () muy poco

12. -¿En su Organización consideran a la mujer en puestos de Dirección? () sí () no

Porque _____

Comentario u Opinión. a la vuelta.

GRACIAS

ANEXO 2

MATRICES DE LAS PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Matrices de pruebas de Hipótesis

De la Variable Multivariada 1, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

Variable 9 Del Desempeño:	Variable 24 Del Estilo de Dirección:
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización • El sector en donde se desenvuelve la organización. • La propiedad mayoritaria de la organización. • Del ejemplo a seguir • Por sus recursos económicos • Por su acceso a la tecnología. • Por los efectos del entorno • Por su enfoque ético-moral • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización • Por el tipo de respuesta al entorno • Por las tareas Gerenciales. • Por su Administración Profesional • Por el estilo de competencia interna en la organización 	<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sexo. • Nivel Académico • El Número de personas que laboran en la organización • El ejemplo a seguir. • Falta de recursos económicos • Con el enfoque Ético-Moral • Por los valores que cultiva la organización • Por las Tareas Gerenciales • Por la Aceptación de la mujer en la dirección

Variable 25 De la Toma de Decisiones
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo en el Puesto. • La Edad. • El Sexo • Por su Influencia en el Sector • En el Desempeño en la organización. • La Administración Profesional. • Con los recursos económicos. • Con el acceso a la tecnología • Con el ingrediente ético-moral • Con los factores del entorno • Con los valores que cultiva la organización • Por la respuesta ante el entorno (Mecánica u orgánica) • El plan de carrera de vida. • La aceptación de la mujer en niveles directivos

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	
NEWVAR9 vs. NEWVA927	1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR2	1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526	
NEWVAR9 vs. NEWVAR3	1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983	
NEWVAR9 vs. NEWVAR4	1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441	
NEWVAR9 vs. NEWVAR5	1.522727*	2.227273*	-5.9303*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR6	1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR7	1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR8	1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR10	1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR11	1.522727	1.681818	-1.0371	86	.302603	
NEWVAR9 vs. NEWVAR12	1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035	
NEWVAR9 vs. NEWVAR13	1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR14	1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR15	1.522727*	3.363636*	-8.4803*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR16	1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR17	1.522727*	1.227273*	2.5856*	86*	.011405*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR18	1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR19	1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR20	1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR21	1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR22	1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR23	1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR26	1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR27	1.522727*	2.545455*	-7.0438*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR28	1.522727*	2.022727*	-3.1406*	86*	.002312*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR29	1.522727*	1.909091*	-2.3169*	86*	.022886*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR30	1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166	
NEWVAR9 vs. NEWVAR31	1.522727*	1.886364*	-2.2972*	86*	.024037*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR32	1.522727*	2.090909*	-3.4739*	86*	.000806*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR33	1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR34	1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR35	1.522727	1.659091	-.8158	86	.416872	
NEWVAR9 vs. NEWVAR	1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR9 vs. NEWVA927		.628347*	.709346*	1.274431*	.429808*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		.628347	.803007	1.633199	.111574
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		.628347	.729911	1.349398	.329564
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		.628347	.461522	1.853598	.045920
NEWVAR9 vs. NEWVAR5		.628347*	.475621*	1.745327*	.071230*
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		.628347*	.844081*	1.804552*	.056053*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		.628347*	.868463*	1.910308*	.036438*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		.628347*	1.248043*	3.945114*	.000016*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		.628347*	1.469025*	5.465863*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR11		.628347	.800370	1.622490	.116409
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		.628347	1.013649	2.602410	.002202
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		.628347*	1.148581*	3.341365*	.000132*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		.628347*	1.280856*	4.155288*	.000008*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		.628347*	1.295626*	4.251673*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		.628347*	1.297868*	4.266399*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR17		.628347*	.423915*	2.197059*	.011278*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		.628347*	1.345849*	4.587684*	.000002*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		.628347*	1.642460*	6.832664*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		.628347*	1.692541*	7.255689*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		.628347*	1.584144*	6.356091*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		.628347*	1.678744*	7.137885*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		.628347*	1.464160*	5.429719*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		.628347*	.889212*	2.002677*	.024974*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		.628347*	.729911*	1.349398*	.329564*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		.628347*	.848765*	1.824632*	.051663*
NEWVAR9 vs. NEWVAR29		.628347*	.910359*	2.099063*	.016833*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		.628347	.828917	1.740295	.072690
NEWVAR9 vs. NEWVAR31		.628347*	.841259*	1.792503*	.058859*
NEWVAR9 vs. NEWVAR32		.628347*	.884444*	1.981258*	.027262*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		.628347*	.777593*	1.531459*	.166302*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		.628347*	.753778*	1.439090*	.236675*
NEWVAR9 vs. NEWVAR35		.628347	.913546	2.113788	.015848
NEWVAR9 vs. NEWVAR		.628347	.479495	1.717241	.079759

STAT. BASIC STAIS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1	vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR24	vs. NEWVA927	1.818182	1.909091	-.5582	86	.578154
NEWVAR24	vs. NEWVAR2	1.818182	1.772727	.2636	86	.792745
NEWVAR24	vs. NEWVAR3	1.818182	1.545455	1.6538	86	.101818
NEWVAR24	vs. NEWVAR4	1.818182*	1.295455*	3.7029*	86*	.000376*
NEWVAR24	vs. NEWVAR5	1.818182*	2.227273*	-2.8763*	86*	.005072*
NEWVAR24	vs. NEWVAR6	1.818182*	2.409091*	-3.3411*	86*	.001236*
NEWVAR24	vs. NEWVAR7	1.818182	2.113636	-1.6458	86	.103463
NEWVAR24	vs. NEWVAR8	1.818182	2.022727	-.9103	86	.365195
NEWVAR24	vs. NEWVAR10	1.818182*	3.568182*	-6.9103*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR11	1.818182	1.681818	.7920	86	.430553
NEWVAR24	vs. NEWVAR12	1.818182	1.636364	.9274	86	.356334
NEWVAR24	vs. NEWVAR13	1.818182*	3.272727*	-6.8515*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR14	1.818182*	2.818182*	-4.3696*	86*	.000035*
NEWVAR24	vs. NEWVAR15	1.818182*	3.363636*	-6.6980*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR16	1.818182*	3.886364*	-8.9524*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR17	1.818182*	1.227273*	4.2677*	86*	.000051*
NEWVAR24	vs. NEWVAR18	1.818182*	4.659091*	-11.9779*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR19	1.818182*	4.000000*	-7.8936*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR20	1.818182*	3.863636*	-7.2230*	86*	.000000*
NEWVAR24	vs. NEWVAR21	1.818182*	2.954545*	-4.2314*	86*	.000058*
NEWVAR24	vs. NEWVAR22	1.818182*	2.863636*	-3.7163*	86*	.000359*
NEWVAR24	vs. NEWVAR23	1.818182*	2.636364*	-3.2390*	86*	.001706*
NEWVAR24	vs. NEWVAR26	1.818182	2.000000	-1.0000	86	.320116
NEWVAR24	vs. NEWVAR27	1.818182*	2.545455*	-4.4101*	86*	.000030*
NEWVAR24	vs. NEWVAR28	1.818182	2.022727	-1.1532	86	.252019
NEWVAR24	vs. NEWVAR29	1.818182	1.909091	-.4936	86	.622858
NEWVAR24	vs. NEWVAR30	1.818182	1.681818	.7782	86	.438572
NEWVAR24	vs. NEWVAR31	1.818182	1.886364	-.3862	86	.700319
NEWVAR24	vs. NEWVAR32	1.818182	2.090909	-1.5044	86	.136147
NEWVAR24	vs. NEWVAR33	1.818182	2.000000	-1.0708	86	.287244
NEWVAR24	vs. NEWVAR34	1.818182	2.113636	-1.7657	86	.081003
NEWVAR24	vs. NEWVAR35	1.818182	1.659091	.8621	86	.391032
NEWVAR24	vs. NEWVAR	1.818182*	1.340909*	3.3487*	86*	.001206*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2	Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances	
NEWVAR24 vs. NEWVA927	.814769	.709346	1.319328	.367105	
NEWVAR24 vs. NEWVAR2	.814769	.803007	1.029508	.924478	
NEWVAR24 vs. NEWVAR3	.814769	.729911	1.246032	.473804	
NEWVAR24 vs. NEWVAR4	.814769*	.461522*	3.116625*	.000303*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR5	.814769*	.475621*	2.934579*	.000603*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR6	.814769*	.844081*	1.073248*	.817777*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR7	.814769	.868463	1.136146	.677456	
NEWVAR24 vs. NEWVAR8	.814769	1.248043	2.346338	.006147	
NEWVAR24 vs. NEWVAR10	.814769*	1.469025*	3.250796*	.000184*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR11	.814769	.800370	1.036304	.907463	
NEWVAR24 vs. NEWVAR12	.814769	1.013649	1.547771	.156095	
NEWVAR24 vs. NEWVAR13	.814769*	1.148581*	1.987261*	.026601*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR14	.814769*	1.280856*	2.471338*	.003715*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR15	.814769*	1.295626*	2.528662*	.002953*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR16	.814769*	1.297868*	2.537420*	.002852*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR17	.814769*	.423915*	3.694118*	.000038*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR18	.814769*	1.345849*	2.728503*	.001340*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR19	.814769*	1.642460*	4.063694*	.000011*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR20	.814769*	1.692541*	4.315287*	.000005*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR21	.814769*	1.584144*	3.780255*	.000028*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR22	.814769*	1.678744*	4.245223*	.000006*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR23	.814769*	1.464160*	3.229299*	.000199*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR26	.814769	.889212	1.191083	.568920	
NEWVAR24 vs. NEWVAR27	.814769*	.729911*	1.246032*	.473804*	
NEWVAR24 vs. NEWVAR28	.814769	.848765	1.085191	.789881	
NEWVAR24 vs. NEWVAR29	.814769	.910359	1.248408	.469991	
NEWVAR24 vs. NEWVAR30	.814769	.828917	1.035032	.910636	
NEWVAR24 vs. NEWVAR31	.814769	.841259	1.066083	.834780	
NEWVAR24 vs. NEWVAR32	.814769	.884444	1.178344	.592889	
NEWVAR24 vs. NEWVAR33	.814769	.777593	1.097902	.760819	
NEWVAR24 vs. NEWVAR34	.814769	.753778	1.168372	.612159	
NEWVAR24 vs. NEWVAR35	.814769	.913546	1.257166	.456145	
NEWVAR24 vs. NEWVAR	.814769*	.479495*	2.887356*	.000723*	

STAT. BASIC STATS	T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples					
Group 1 vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	
NEWVAR25 vs. NEWVA927	2.136364	1.909091	1.4149	86	.160717	
NEWVAR25 vs. NEWVAR2	2.136364*	1.772727*	2.1345*	86*	.035644*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR3	2.136364*	1.545455*	3.6316*	86*	.000478*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR4	2.136364*	1.295455*	6.0675*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR5	2.136364	2.227273	-.6509	86	.516859	
NEWVAR25 vs. NEWVAR6	2.136364	2.409091	-1.5601	86	.122405	
NEWVAR25 vs. NEWVAR7	2.136364	2.113636	.1280	86	.898419	
NEWVAR25 vs. NEWVAR8	2.136364	2.022727	.5094	86	.611786	
NEWVAR25 vs. NEWVAR10	2.136364*	3.568182*	-5.6859*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR11	2.136364*	1.681818*	2.6726*	86*	.009003*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR12	2.136364*	1.636364*	2.5745*	86*	.011750*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR13	2.136364*	3.272727*	-5.3960*	86*	.000001*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR14	2.136364*	2.818182*	-3.0000*	86*	.003531*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR15	2.136364*	3.363636*	-5.3554*	86*	.000001*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR16	2.136364*	3.886364*	-7.6267*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR17	2.136364*	1.227273*	6.6927*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR18	2.136364*	4.659091*	-10.7052*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR19	2.136364*	4.000000*	-6.7745*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR20	2.136364*	3.863636*	-6.1270*	86*	.000000*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR21	2.136364*	2.954545*	-3.0619*	86*	.002935*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR22	2.136364*	2.863636*	-2.5971*	86*	.011056*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR23	2.136364*	2.636364*	-1.9906*	86*	.049695*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR26	2.136364	2.000000	.7583	86	.450337	
NEWVAR25 vs. NEWVAR27	2.136364*	2.545455*	-2.5142*	86*	.013792*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR28	2.136364	2.022727	.6481	86	.518621	
NEWVAR25 vs. NEWVAR29	2.136364	1.909091	1.2473	86	.215680	
NEWVAR25 vs. NEWVAR30	2.136364*	1.681818*	2.6251*	86*	.010251*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR31	2.136364	1.886364	1.4326	86	.155585	
NEWVAR25 vs. NEWVAR32	2.136364	2.090909	.2535	86	.800467	
NEWVAR25 vs. NEWVAR33	2.136364	2.000000	.8134	86	.418263	
NEWVAR25 vs. NEWVAR34	2.136364	2.113636	.1376	86	.890876	
NEWVAR25 vs. NEWVAR35	2.136364*	1.659091*	2.6141*	86*	.010561*	
NEWVAR25 vs. NEWVAR	2.136364*	1.340909*	5.6830*	86*	.000000*	

As

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1	vs. Group 2	Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR25	vs. NEWVA927	.795069	.709346	1.256303	.457495
NEWVAR25	vs. NEWVAR2	.795069*	.803007*	1.020067*	.948362*
NEWVAR25	vs. NEWVAR3	.795069*	.729911*	1.186508*	.577445*
NEWVAR25	vs. NEWVAR4	.795069*	.461522*	2.967742*	.000531*
NEWVAR25	vs. NEWVAR5	.795069	.475621	2.794393	.001036
NEWVAR25	vs. NEWVAR6	.795069	.844081	1.127090	.696629
NEWVAR25	vs. NEWVAR7	.795069	.868463	1.193144	.565111
NEWVAR25	vs. NEWVAR8	.795069	1.248043	2.464047	.003825
NEWVAR25	vs. NEWVAR10	.795069*	1.469025*	3.413880*	.000101*
NEWVAR25	vs. NEWVAR11	.795069*	.800370*	1.013378*	.965447*
NEWVAR25	vs. NEWVAR12	.795069*	1.013649*	1.625418*	.115068*
NEWVAR25	vs. NEWVAR13	.795069*	1.148581*	2.086957*	.017687*
NEWVAR25	vs. NEWVAR14	.795069*	1.280856*	2.595318*	.002265*
NEWVAR25	vs. NEWVAR15	.795069*	1.295626*	2.655518*	.001785*
NEWVAR25	vs. NEWVAR16	.795069*	1.297868*	2.664716*	.001721*
NEWVAR25	vs. NEWVAR17	.795069*	.423915*	3.517647*	.000070*
NEWVAR25	vs. NEWVAR18	.795069*	1.345849*	2.865385*	.000787*
NEWVAR25	vs. NEWVAR19	.795069*	1.642460*	4.267559*	.000005*
NEWVAR25	vs. NEWVAR20	.795069*	1.692541*	4.531773*	.000002*
NEWVAR25	vs. NEWVAR21	.795069*	1.584144*	3.969900*	.000015*
NEWVAR25	vs. NEWVAR22	.795069*	1.678744*	4.458194*	.000003*
NEWVAR25	vs. NEWVAR23	.795069*	1.464160*	3.391304*	.000110*
NEWVAR25	vs. NEWVAR26	.795069	.889212	1.250836	.466118
NEWVAR25	vs. NEWVAR27	.795069*	.729911*	1.186508*	.577445*
NEWVAR25	vs. NEWVAR28	.795069	.848765	1.139632	.670172
NEWVAR25	vs. NEWVAR29	.795069	.910359	1.311037	.378072
NEWVAR25	vs. NEWVAR30	.795069*	.828917*	1.086957*	.785806*
NEWVAR25	vs. NEWVAR31	.795069	.841259	1.119565	.712831
NEWVAR25	vs. NEWVAR32	.795069	.884444	1.237458	.487769
NEWVAR25	vs. NEWVAR33	.795069	.777593	1.045455	.884794
NEWVAR25	vs. NEWVAR34	.795069	.753778	1.112558	.728136
NEWVAR25	vs. NEWVAR35	.795069*	.913546*	1.320234*	.365923*
NEWVAR25	vs. NEWVAR	.795069*	.479495*	2.749425*	.001235*

De la Variable Multivariada 2, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

Variable 9 Del Desempeño:	Variable 27 De las Tareas Gerenciales:
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización. • El sector en donde se desenvuelve la organización • La propiedad mayoritaria de la organización. • Del ejemplo a seguir • Por sus recursos económicos • Por su acceso a la tecnología • Por los efectos del entorno • Por su enfoque ético-moral • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización • Por el tipo de respuesta al entorno • Por las tareas Gerenciales. • Por su Administración Profesional • Por el estilo de competencia interna en la organización. 	<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sexo • La edad • El tiempo en el puesto • El Nivel académico • Con el sector en el se desarrolla la organización • La propiedad de la organización. • El ejemplo a seguir. • Las buenas decisiones • La Administración Profesional • Los recursos económicos • El ingrediente ético-moral • Factores del entorno • El descubrimiento y realización de principios • El afán de crear y compartir • La Inclusión • El estilo de dirección • La toma de Decisiones • La respuesta al entorno • La Administración Profesional • EL estilo de competencia que promueve la Organización • Plan de Carrera y de Vida • La aceptación de la mujer a nivel directivo

Variable 28 De la Toma de Decisiones
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Edad. • El Sexo • Por el número de personas que laboran en la organización • Por el ejemplo a seguir • Por los recursos económicos • Por el acceso a la tecnología • Por los efectos del entorno • Por el ingrediente ético-moral • Por los valores que cultiva la organización • Por la previsión de efectos secundarios • La aceptación de la mujer en niveles directivos

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR9 vs. NEWVA927	1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR2	1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526	
NEWVAR9 vs. NEWVAR3	1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983	
NEWVAR9 vs. NEWVAR4	1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441	
NEWVAR9 vs. NEWVAR5	1.522727*	2.227273*	-5.9303*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR6	1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR7	1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR8	1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR10	1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR11	1.522727	1.681818	-1.0371	86	.302603	
NEWVAR9 vs. NEWVAR12	1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035	
NEWVAR9 vs. NEWVAR13	1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR14	1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR15	1.522727*	3.363636*	-8.4803*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR16	1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR17	1.522727*	1.227273*	2.5856*	86*	.011405*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR18	1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR19	1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR20	1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR21	1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR22	1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR23	1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR24	1.522727	1.818182	-1.9047	86	.060156	
NEWVAR9 vs. NEWVAR25	1.522727*	2.136364*	-4.0166*	86*	.000126*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR26	1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR29	1.522727*	1.909091*	-2.3169*	86*	.022886*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR30	1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166	
NEWVAR9 vs. NEWVAR31	1.522727*	1.886364*	-2.2972*	86*	.024037*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR32	1.522727*	2.090909*	-3.4739*	86*	.000806*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR33	1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR34	1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR35	1.522727	1.659091	-.8158	86	.416872	
NEWVAR9 vs. NEWVAR	1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2	Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances	
NEWVAR9 vs. NEWVA927	.628347*	.709346*	1.274431*	.429808*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR2	.628347	.803007	1.633199	.111574	
NEWVAR9 vs. NEWVAR3	.628347	.729911	1.349398	.329564	
NEWVAR9 vs. NEWVAR4	.628347	.461522	1.853598	.045920	
NEWVAR9 vs. NEWVAR5	.628347*	.475621*	1.745327*	.071230*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR6	.628347*	.844081*	1.804552*	.056053*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR7	.628347*	.868463*	1.910308*	.036438*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR8	.628347*	1.248043*	3.945114*	.000016*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR10	.628347*	1.469025*	5.465863*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR11	.628347	.800370	1.622490	.116409	
NEWVAR9 vs. NEWVAR12	.628347	1.013649	2.602410	.002202	
NEWVAR9 vs. NEWVAR13	.628347*	1.148581*	3.341365*	.000132*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR14	.628347*	1.280856*	4.155288*	.000008*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR15	.628347*	1.295626*	4.251673*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR16	.628347*	1.297868*	4.266399*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR17	.628347*	.423915*	2.197059*	.011278*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR18	.628347*	1.345849*	4.587684*	.000002*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR19	.628347*	1.642460*	6.832664*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR20	.628347*	1.692541*	7.255689*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR21	.628347*	1.584144*	6.356091*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR22	.628347*	1.678744*	7.137885*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR23	.628347*	1.464160*	5.429719*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR24	.628347	.814769	1.681392	.092087	
NEWVAR9 vs. NEWVAR25	.628347*	.795069*	1.601071*	.126685*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR26	.628347*	.889212*	2.002677*	.024974*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR29	.628347*	.910359*	2.099063*	.016833*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR30	.628347	.828917	1.740295	.072690	
NEWVAR9 vs. NEWVAR31	.628347*	.841259*	1.792503*	.058859*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR32	.628347*	.884444*	1.981258*	.027262*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR33	.628347*	.777593*	1.531459*	.166302*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR34	.628347*	.753778*	1.439090*	.236675*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR35	.628347	.913546	2.113788	.015848	
NEWVAR9 vs. NEWVAR	.628347	.479495	1.717241	.079759	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR27 vs. NEWVA927	2.545455*	1.909091*	4.1473*	86*	.000079*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR2	2.545455*	1.772727*	4.7234*	86*	.000009*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR3	2.545455*	1.545455*	6.4260*	86*	.000000*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR4	2.545455*	1.295455*	9.6014*	86*	.000000*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR5	2.545455*	2.227273*	2.4226*	86*	.017508*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR6	2.545455	2.409091	.8106	86	.419842	
NEWVAR27 vs. NEWVAR7	2.545455*	2.113636*	2.5249*	86*	.013409*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR8	2.545455*	2.022727*	2.3982*	86*	.018638*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR10	2.545455*	3.568182*	-4.1357*	86*	.000082*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR11	2.545455*	1.681818*	5.2886*	86*	.000001*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR12	2.545455*	1.636364*	4.8277*	86*	.000006*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR13	2.545455*	3.272727*	-3.5449*	86*	.000638*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR14	2.545455	2.818182	-1.2271	86	.223124	
NEWVAR27 vs. NEWVAR15	2.545455*	3.363636*	-3.6496*	86*	.000450*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR16	2.545455*	3.886364*	-5.9734*	86*	.000000*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR17	2.545455*	1.227273*	10.3590*	86*	.000000*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR18	2.545455*	4.659091*	-9.1574*	86*	.000000*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR19	2.545455*	4.000000*	-5.3681*	86*	.000001*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR20	2.545455*	3.863636*	-4.7438*	86*	.000008*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR21	2.545455	2.954545	-1.5558	86	.123435	
NEWVAR27 vs. NEWVAR22	2.545455	2.863636	-1.1530	86	.252118	
NEWVAR27 vs. NEWVAR23	2.545455	2.636364	-.3686	86	.713337	
NEWVAR27 vs. NEWVAR24	2.545455*	1.818182*	4.4101*	86*	.000030*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR25	2.545455*	2.136364*	2.5142*	86*	.013792*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR26	2.545455*	2.000000*	3.1451*	86*	.002280*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR29	2.545455*	1.909091*	3.6176*	86*	.000501*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR30	2.545455*	1.681818*	5.1868*	86*	.000001*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR31	2.545455*	1.886364*	3.9253*	86*	.000174*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR32	2.545455*	2.090909*	2.6293*	86*	.010135*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR33	2.545455*	2.000000*	3.3925*	86*	.001049*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR34	2.545455*	2.113636*	2.7299*	86*	.007684*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR35	2.545455*	1.659091*	5.0281*	86*	.000003*	
NEWVAR27 vs. NEWVAR	2.545455*	1.340909*	9.1491*	86*	.000000*	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR27 vs. NEWVA927		.729911*	.709346*	1.058824*	.852204*
NEWVAR27 vs. NEWVAR2		.729911*	.803007*	1.210317*	.534103*
NEWVAR27 vs. NEWVAR3		.729911*	.729911*	1.000000*	1.000000*
NEWVAR27 vs. NEWVAR4		.729911*	.461522*	2.501241*	.003295*
NEWVAR27 vs. NEWVAR5		.729911*	.475621*	2.355140*	.005932*
NEWVAR27 vs. NEWVAR6		.729911	.844081	1.337302	.344251
NEWVAR27 vs. NEWVAR7		.729911*	.868463*	1.415675*	.258358*
NEWVAR27 vs. NEWVAR8		.729911*	1.248043*	2.923611*	.000629*
NEWVAR27 vs. NEWVAR10		.729911*	1.469025*	4.050595*	.000011*
NEWVAR27 vs. NEWVAR11		.729911*	.800370*	1.202381*	.548269*
NEWVAR27 vs. NEWVAR12		.729911*	1.013649*	1.928571*	.033818*
NEWVAR27 vs. NEWVAR13		.729911*	1.148581*	2.476190*	.003643*
NEWVAR27 vs. NEWVAR14		.729911	1.280856	3.079365	.000348
NEWVAR27 vs. NEWVAR15		.729911*	1.295626*	3.150794*	.000266*
NEWVAR27 vs. NEWVAR16		.729911*	1.297868*	3.161706*	.000256*
NEWVAR27 vs. NEWVAR17		.729911*	.423915*	2.964706*	.000538*
NEWVAR27 vs. NEWVAR18		.729911*	1.345849*	3.399802*	.000107*
NEWVAR27 vs. NEWVAR19		.729911*	1.642460*	5.063492*	.000000*
NEWVAR27 vs. NEWVAR20		.729911*	1.692541*	5.376984*	.000000*
NEWVAR27 vs. NEWVAR21		.729911	1.584144	4.710317	.000001
NEWVAR27 vs. NEWVAR22		.729911	1.678744	5.289683	.000000
NEWVAR27 vs. NEWVAR23		.729911	1.464160	4.023810	.000012
NEWVAR27 vs. NEWVAR24		.729911*	.814769*	1.246032*	.473804*
NEWVAR27 vs. NEWVAR25		.729911*	.795069*	1.186508*	.577445*
NEWVAR27 vs. NEWVAR26		.729911*	.889212*	1.484127*	.199526*
NEWVAR27 vs. NEWVAR29		.729911*	.910359*	1.555556*	.151433*
NEWVAR27 vs. NEWVAR30		.729911*	.828917*	1.289683*	.407585*
NEWVAR27 vs. NEWVAR31		.729911*	.841259*	1.328373*	.355448*
NEWVAR27 vs. NEWVAR32		.729911*	.884444*	1.468254*	.211966*
NEWVAR27 vs. NEWVAR33		.729911*	.777593*	1.134921*	.680031*
NEWVAR27 vs. NEWVAR34		.729911*	.753778*	1.066468*	.833861*
NEWVAR27 vs. NEWVAR35		.729911*	.913546*	1.566468*	.145116*
NEWVAR27 vs. NEWVAR		.729911*	.479495*	2.317241*	.006916*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	
NEWVAR28 vs. NEWVA927	2.022727	1.909091	.6814	86	.497423	
NEWVAR28 vs. NEWVAR2	2.022727	1.772727	1.4193	86	.159435	
NEWVAR28 vs. NEWVAR3	2.022727*	1.545455*	2.8281*	86*	.005825*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR4	2.022727*	1.295455*	4.9933*	86*	.000003*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR5	2.022727	2.227273	-1.3945	86	.166749	
NEWVAR28 vs. NEWVAR6	2.022727*	2.409091*	-2.1410*	86*	.035103*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR7	2.022727	2.113636	-.4966	86	.620750	
NEWVAR28 vs. NEWVAR8	2.022727	2.022727	.0000	86	1.000000	
NEWVAR28 vs. NEWVAR10	2.022727*	3.568182*	-6.0423*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR11	2.022727	1.681818	1.9384	86	.055858	
NEWVAR28 vs. NEWVAR12	2.022727	1.636364	1.9385	86	.055842	
NEWVAR28 vs. NEWVAR13	2.022727*	3.272727*	-5.8058*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR14	2.022727*	2.818182*	-3.4340*	86*	.000917*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR15	2.022727*	3.363636*	-5.7426*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR16	2.022727*	3.886364*	-7.9715*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR17	2.022727*	1.227273*	5.5615*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR18	2.022727*	4.659091*	-10.9907*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR19	2.022727*	4.000000*	-7.0942*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR20	2.022727*	3.863636*	-6.4492*	86*	.000000*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR21	2.022727*	2.954545*	-3.4392*	86*	.000902*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR22	2.022727*	2.863636*	-2.9652*	86*	.003913*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR23	2.022727*	2.636364*	-2.4051*	86*	.018311*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR24	2.022727	1.818182	1.1532	86	.252019	
NEWVAR28 vs. NEWVAR25	2.022727	2.136364	-.6481	86	.518621	
NEWVAR28 vs. NEWVAR26	2.022727	2.000000	.1226	86	.902679	
NEWVAR28 vs. NEWVAR29	2.022727	1.909091	.6056	86	.546366	
NEWVAR28 vs. NEWVAR30	2.022727	1.681818	1.9061	86	.059981	
NEWVAR28 vs. NEWVAR31	2.022727	1.886364	.7569	86	.451174	
NEWVAR28 vs. NEWVAR32	2.022727	2.090909	-.3689	86	.713072	
NEWVAR28 vs. NEWVAR33	2.022727	2.000000	.1310	86	.896108	
NEWVAR28 vs. NEWVAR34	2.022727	2.113636	-.5312	86	.596633	
NEWVAR28 vs. NEWVAR35	2.022727	1.659091	1.9343	86	.056359	
NEWVAR28 vs. NEWVAR	2.022727*	1.340909*	4.6394*	86*	.000012*	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR28 vs. NEWVA927	.848765	.709346	1.431723	.243314	
NEWVAR28 vs. NEWVAR2	.848765	.803007	1.117213	.717945	
NEWVAR28 vs. NEWVAR3	.848765*	.729911*	1.352183*	.326260*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR4	.848765*	.461522*	3.382134*	.000114*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR5	.848765	.475621	3.184579	.000235	
NEWVAR28 vs. NEWVAR6	.848765*	.844081*	1.011128*	.971225*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR7	.848765	.868463	1.046955	.881104	
NEWVAR28 vs. NEWVAR8	.848765	1.248043	2.162142	.013006	
NEWVAR28 vs. NEWVAR10	.848765*	1.469025*	2.995598*	.000478*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR11	.848765	.800370	1.124587	.701991	
NEWVAR28 vs. NEWVAR12	.848765	1.013649	1.426266	.248340	
NEWVAR28 vs. NEWVAR13	.848765*	1.148581*	1.831255*	.050291*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR14	.848765*	1.280856*	2.277329*	.008133*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR15	.848765*	1.295626*	2.330154*	.006564*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR16	.848765*	1.297868*	2.338225*	.006353*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR17	.848765*	.423915*	4.008824*	.000013*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR18	.848765*	1.345849*	2.514307*	.003127*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR19	.848765*	1.642460*	3.744681*	.000032*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR20	.848765*	1.692541*	3.976522*	.000014*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR21	.848765*	1.584144*	3.483492*	.000079*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR22	.848765*	1.678744*	3.911959*	.000018*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR23	.848765*	1.464160*	2.975789*	.000515*	
NEWVAR28 vs. NEWVAR24	.848765	.814769	1.085191	.789881	
NEWVAR28 vs. NEWVAR25	.848765	.795069	1.139632	.670172	
NEWVAR28 vs. NEWVAR26	.848765	.889212	1.097579	.761549	
NEWVAR28 vs. NEWVAR29	.848765	.910359	1.150404	.648000	
NEWVAR28 vs. NEWVAR30	.848765	.828917	1.048462	.877409	
NEWVAR28 vs. NEWVAR31	.848765	.841259	1.017924	.953821	
NEWVAR28 vs. NEWVAR32	.848765	.884444	1.085840	.788382	
NEWVAR28 vs. NEWVAR33	.848765	.777593	1.191434	.568271	
NEWVAR28 vs. NEWVAR34	.848765	.753778	1.267907	.439611	
NEWVAR28 vs. NEWVAR35	.848765	.913546	1.158474	.631725	
NEWVAR28 vs. NEWVAR	.848765*	.479495*	3.133333*	.000284*	

De la Variable Multivariada 3, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

Variable 9 Del Desempeño:	Variable 29 De la Administración Profesional
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none">• El puesto.• El nivel académico• El número de personas que laboran en la organización• El sector en donde se desenvuelve la organización.• La propiedad mayoritaria de la organización.• Del ejemplo a seguir.• Por sus recursos económicos.• Por su acceso a la tecnología.• Por los efectos del entorno.• Por su enfoque ético-moral.• Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización• Por el tipo de respuesta al entorno• Por las tareas Gerenciales.• Por su Administración Profesional• Por el estilo de competencia interna en la organización	<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none">• La edad• El Sexo• Nivel Académico.• El Número de personas que laboran en la organización• El ejemplo a seguir• Falta de recursos económicos• Con el enfoque Ético-Moral• Por los valores que cultiva la organización• Por las Tareas Gerenciales• Por la Aceptación de la mujer en la dirección.

Variable 32 De la Administración Profesional
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none">• La Edad• El Sexo• El ejemplo a seguir• Por sus buenas decisiones• Por los valores que cultiva la organización• Con el ingrediente ético-moral.• Por su falta, lleva al fracaso de las organizaciones• Por las tareas Gerenciales• Por la respuesta ante el entorno (Mecánica u orgánica)• El plan de carrera y de vida.• La aceptación de la mujer en niveles directivos.

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i_sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR9 vs. NEWVA927		1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441
NEWVAR9 vs. NEWVAR5		1.522727*	2.227273*	-5.9303*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR11		1.522727	1.681818	-1.0371	86	.302603
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		1.522727*	3.363636*	-8.4803*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR17		1.522727*	1.227273*	2.5856*	86*	.011405*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*
NEWVAR9 vs. NEWVAR24		1.522727	1.818182	-1.9047	86	.060156
NEWVAR9 vs. NEWVAR25		1.522727*	2.136364*	-4.0166*	86*	.000126*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		1.522727*	2.545455*	-7.0438*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		1.522727*	2.022727*	-3.1406*	86*	.002312*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166
NEWVAR9 vs. NEWVAR31		1.522727*	1.886364*	-2.2972*	86*	.024037*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*
NEWVAR9 vs. NEWVAR35		1.522727	1.659091	-.8158	86	.416872
NEWVAR9 vs. NEWVAR		1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR9 vs. NEWVA927		.628347*	.709346*	1.274431*	.429808*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		.628347	.803007	1.633199	.111574
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		.628347	.729911	1.349398	.329564
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		.628347	.461522	1.853598	.045920
NEWVAR9 vs. NEWVAR5		.628347*	.475621*	1.745327*	.071230*
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		.628347*	.844081*	1.804552*	.056053*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		.628347*	.868463*	1.910308*	.036438*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		.628347*	1.248043*	3.945114*	.000016*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		.628347*	1.469025*	5.465863*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR11		.628347	.800370	1.622490	.116409
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		.628347	1.013649	2.602410	.002202
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		.628347*	1.148581*	3.341365*	.000132*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		.628347*	1.280856*	4.155288*	.000008*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		.628347*	1.295626*	4.251673*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		.628347*	1.297868*	4.266399*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR17		.628347*	.423915*	2.197059*	.011278*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		.628347*	1.345849*	4.587684*	.000002*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		.628347*	1.642460*	6.832664*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		.628347*	1.692541*	7.255689*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		.628347*	1.584144*	6.356091*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		.628347*	1.678744*	7.137885*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		.628347*	1.464160*	5.429719*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR24		.628347	.814769	1.681392	.092087
NEWVAR9 vs. NEWVAR25		.628347*	.795069*	1.601071*	.126685*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		.628347*	.889212*	2.002677*	.024974*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		.628347*	.729911*	1.349398*	.329564*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		.628347*	.848765*	1.824632*	.051663*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		.628347	.828917	1.740295	.072690
NEWVAR9 vs. NEWVAR31		.628347*	.841259*	1.792503*	.058859*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		.628347*	.777593*	1.531459*	.166302*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		.628347*	.753778*	1.439090*	.236675*
NEWVAR9 vs. NEWVAR35		.628347	.913546	2.113788	.015848
NEWVAR9 vs. NEWVAR		.628347	.479495	1.717241	.079759

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1	vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR29	vs. NEWVA927	1.909091	1.909091	-.0000	86	1.000000
NEWVAR29	vs. NEWVAR2	1.909091	1.772727	.7451	86	.458217
NEWVAR29	vs. NEWVAR3	1.909091*	1.545455*	2.0672*	86*	.041722*
NEWVAR29	vs. NEWVAR4	1.909091*	1.295455*	3.9880*	86*	.000139*
NEWVAR29	vs. NEWVAR5	1.909091*	2.227273*	-2.0549*	86*	.042927*
NEWVAR29	vs. NEWVAR6	1.909091*	2.409091*	-2.6715*	86*	.009030*
NEWVAR29	vs. NEWVAR7	1.909091	2.113636	-1.0784	86	.283872
NEWVAR29	vs. NEWVAR8	1.909091	2.022727	-.4880	86	.626827
NEWVAR29	vs. NEWVAR10	1.909091*	3.568182*	-6.3679*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR11	1.909091	1.681818	1.2437	86	.216994
NEWVAR29	vs. NEWVAR12	1.909091	1.636364	1.3278	86	.187752
NEWVAR29	vs. NEWVAR13	1.909091*	3.272727*	-6.1718*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR14	1.909091*	2.818182*	-3.8375*	86*	.000237*
NEWVAR29	vs. NEWVAR15	1.909091*	3.363636*	-6.0931*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR16	1.909091*	3.886364*	-8.2733*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR17	1.909091*	1.227273*	4.5037*	86*	.000021*
NEWVAR29	vs. NEWVAR18	1.909091*	4.659091*	-11.2267*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR19	1.909091*	4.000000*	-7.3857*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR20	1.909091*	3.863636*	-6.7462*	86*	.000000*
NEWVAR29	vs. NEWVAR21	1.909091*	2.954545*	-3.7955*	86*	.000274*
NEWVAR29	vs. NEWVAR22	1.909091*	2.863636*	-3.3156*	86*	.001341*
NEWVAR29	vs. NEWVAR23	1.909091*	2.636364*	-2.7981*	86*	.006343*
NEWVAR29	vs. NEWVAR24	1.909091	1.818182	.4936	86	.622858
NEWVAR29	vs. NEWVAR25	1.909091	2.136364	-1.2473	86	.215680
NEWVAR29	vs. NEWVAR26	1.909091	2.000000	-.4739	86	.636801
NEWVAR29	vs. NEWVAR27	1.909091*	2.545455*	-3.6176*	86*	.000501*
NEWVAR29	vs. NEWVAR28	1.909091	2.022727	-.6056	86	.546366
NEWVAR29	vs. NEWVAR30	1.909091	1.681818	1.2245	86	.224122
NEWVAR29	vs. NEWVAR31	1.909091	1.886364	.1216	86	.903482
NEWVAR29	vs. NEWVAR33	1.909091	2.000000	-.5037	86	.615778
NEWVAR29	vs. NEWVAR34	1.909091	2.113636	-1.1480	86	.254167
NEWVAR29	vs. NEWVAR35	1.909091	1.659091	1.2858	86	.201959
NEWVAR29	vs. NEWVAR	1.909091*	1.340909*	3.6630*	86*	.000430*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1	vs. Group 2	Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR29	vs. NEWVA927	.910359	.709346	1.647059	.105599
NEWVAR29	vs. NEWVAR2	.910359	.803007	1.285246	.413950
NEWVAR29	vs. NEWVAR3	.910359*	.729911*	1.555556*	.151433*
NEWVAR29	vs. NEWVAR4	.910359*	.461522*	3.890819*	.000019*
NEWVAR29	vs. NEWVAR5	.910359*	.475621*	3.663551*	.000042*
NEWVAR29	vs. NEWVAR6	.910359*	.844081*	1.163205*	.622319*
NEWVAR29	vs. NEWVAR7	.910359	.868463	1.098809	.758771
NEWVAR29	vs. NEWVAR8	.910359	1.248043	1.879464	.041326
NEWVAR29	vs. NEWVAR10	.910359*	1.469025*	2.603954*	.002189*
NEWVAR29	vs. NEWVAR11	.910359	.800370	1.293729	.401850
NEWVAR29	vs. NEWVAR12	.910359	1.013649	1.239796	.483930
NEWVAR29	vs. NEWVAR13	.910359*	1.148581*	1.591837*	.131375*
NEWVAR29	vs. NEWVAR14	.910359*	1.280856*	1.979592*	.027449*
NEWVAR29	vs. NEWVAR15	.910359*	1.295626*	2.025510*	.022746*
NEWVAR29	vs. NEWVAR16	.910359*	1.297868*	2.032526*	.022102*
NEWVAR29	vs. NEWVAR17	.910359*	.423915*	4.611765*	.000002*
NEWVAR29	vs. NEWVAR18	.910359*	1.345849*	2.185587*	.011819*
NEWVAR29	vs. NEWVAR19	.910359*	1.642460*	3.255102*	.000181*
NEWVAR29	vs. NEWVAR20	.910359*	1.692541*	3.456633*	.000087*
NEWVAR29	vs. NEWVAR21	.910359*	1.584144*	3.028061*	.000423*
NEWVAR29	vs. NEWVAR22	.910359*	1.678744*	3.400510*	.000106*
NEWVAR29	vs. NEWVAR23	.910359*	1.464160*	2.586735*	.002344*
NEWVAR29	vs. NEWVAR24	.910359	.814769	1.248408	.469991
NEWVAR29	vs. NEWVAR25	.910359	.795069	1.311037	.378072
NEWVAR29	vs. NEWVAR26	.910359	.889212	1.048128	.878225
NEWVAR29	vs. NEWVAR27	.910359*	.729911*	1.555556*	.151433*
NEWVAR29	vs. NEWVAR28	.910359	.848765	1.150404	.648000
NEWVAR29	vs. NEWVAR30	.910359	.828917	1.206154	.541500
NEWVAR29	vs. NEWVAR31	.910359	.841259	1.171023	.606992
NEWVAR29	vs. NEWVAR33	.910359	.777593	1.370629	.305087
NEWVAR29	vs. NEWVAR34	.910359	.753778	1.458605	.219870
NEWVAR29	vs. NEWVAR35	.910359	.913546	1.007015	.981819
NEWVAR29	vs. NEWVAR	.910359*	.479495*	3.604598*	.000051*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR32 vs. NEWVA927		2.090909	1.909091	1.0638	86	.290417
NEWVAR32 vs. NEWVAR2		2.090909	1.772727	1.7668	86	.080814
NEWVAR32 vs. NEWVAR3		2.090909*	1.545455*	3.1552*	86*	.002211*
NEWVAR32 vs. NEWVAR4		2.090909*	1.295455*	5.2890*	86*	.000001*
NEWVAR32 vs. NEWVAR5		2.090909	2.227273	-.9007	86	.370246
NEWVAR32 vs. NEWVAR6		2.090909	2.409091	-1.7263	86	.087880
NEWVAR32 vs. NEWVAR7		2.090909	2.113636	-.1216	86	.903482
NEWVAR32 vs. NEWVAR8		2.090909	2.022727	.2957	86	.768198
NEWVAR32 vs. NEWVAR10		2.090909*	3.568182*	-5.7147*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR11		2.090909*	1.681818*	2.2749*	86*	.025397*
NEWVAR32 vs. NEWVAR12		2.090909*	1.636364*	2.2413*	86*	.027583*
NEWVAR32 vs. NEWVAR13		2.090909*	3.272727*	-5.4077*	86*	.000001*
NEWVAR32 vs. NEWVAR14		2.090909*	2.818182*	-3.0993*	86*	.002622*
NEWVAR32 vs. NEWVAR15		2.090909*	3.363636*	-5.3817*	86*	.000001*
NEWVAR32 vs. NEWVAR16		2.090909*	3.886364*	-7.5830*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR17		2.090909*	1.227273*	5.8409*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR18		2.090909*	4.659091*	-10.5780*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR19		2.090909*	4.000000*	-6.7884*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR20		2.090909*	3.863636*	-6.1575*	86*	.000000*
NEWVAR32 vs. NEWVAR21		2.090909*	2.954545*	-3.1575*	86*	.002195*
NEWVAR32 vs. NEWVAR22		2.090909*	2.863636*	-2.7013*	86*	.008318*
NEWVAR32 vs. NEWVAR23		2.090909*	2.636364*	-2.1152*	86*	.037307*
NEWVAR32 vs. NEWVAR24		2.090909	1.818182	1.5044	86	.136147
NEWVAR32 vs. NEWVAR25		2.090909	2.136364	-.2535	86	.800467
NEWVAR32 vs. NEWVAR26		2.090909	2.000000	.4808	86	.631869
NEWVAR32 vs. NEWVAR27		2.090909*	2.545455*	-2.6293*	86*	.010135*
NEWVAR32 vs. NEWVAR28		2.090909	2.022727	.3689	86	.713072
NEWVAR32 vs. NEWVAR30		2.090909*	1.681818*	2.2386*	86*	.027761*
NEWVAR32 vs. NEWVAR31		2.090909	1.886364	1.1116	86	.269429
NEWVAR32 vs. NEWVAR33		2.090909	2.000000	.5120	86	.609929
NEWVAR32 vs. NEWVAR34		2.090909	2.113636	-.1297	86	.897083
NEWVAR32 vs. NEWVAR35		2.090909*	1.659091*	2.2527*	86*	.026825*
NEWVAR32 vs. NEWVAR		2.090909*	1.340909*	4.9450*	86*	.000004*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR32 vs. NEWVA927	.884444	.709346	1.554622	.151985	
NEWVAR32 vs. NEWVAR2	.884444	.803007	1.213115	.529177	
NEWVAR32 vs. NEWVAR3	.884444*	.729911*	1.468254*	.211966*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR4	.884444*	.461522*	3.672457*	.000041*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR5	.884444	.475621	3.457944	.000087	
NEWVAR32 vs. NEWVAR6	.884444	.844081	1.097923	.760772	
NEWVAR32 vs. NEWVAR7	.884444	.868463	1.037141	.905377	
NEWVAR32 vs. NEWVAR8	.884444	1.248043	1.991216	.026174	
NEWVAR32 vs. NEWVAR10	.884444*	1.469025*	2.758784*	.001190*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR11	.884444*	.800370*	1.221122*	.515268*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR12	.884444*	1.013649*	1.313514*	.374767*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR13	.884444*	1.148581*	1.686486*	.090230*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR14	.884444*	1.280856*	2.097297*	.016955*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR15	.884444*	1.295626*	2.145946*	.013896*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR16	.884444*	1.297868*	2.153378*	.013480*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR17	.884444*	.423915*	4.352941*	.000004*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR18	.884444*	1.345849*	2.315541*	.006964*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR19	.884444*	1.642460*	3.448649*	.000090*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR20	.884444*	1.692541*	3.662162*	.000042*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR21	.884444*	1.584144*	3.208108*	.000215*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR22	.884444*	1.678744*	3.602703*	.000052*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR23	.884444*	1.464160*	2.740541*	.001278*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR24	.884444	.814769	1.178344	.592889	
NEWVAR32 vs. NEWVAR25	.884444	.795069	1.237458	.487769	
NEWVAR32 vs. NEWVAR26	.884444	.889212	1.010811	.972039	
NEWVAR32 vs. NEWVAR27	.884444*	.729911*	1.468254*	.211966*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR28	.884444	.848765	1.085840	.788382	
NEWVAR32 vs. NEWVAR30	.884444*	.828917*	1.138462*	.672612*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR31	.884444	.841259	1.105302	.744204	
NEWVAR32 vs. NEWVAR33	.884444	.777593	1.293706	.401882	
NEWVAR32 vs. NEWVAR34	.884444	.753778	1.376744	.298337	
NEWVAR32 vs. NEWVAR35	.884444*	.913546*	1.066892*	.832851*	
NEWVAR32 vs. NEWVAR	.884444*	.479495*	3.402299*	.000106*	

De la Variable Multivariada 4, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

Variable 9 Del Desempeño:	Variable 5 Del Nivel Académico
Tiene relación con: <ul style="list-style-type: none">• El puesto• El nivel académico.• El número de personas que laboran en la organización.• El sector en donde se desenvuelve la organización.• La propiedad mayoritaria de la organización• Del ejemplo a seguir• Por sus recursos económicos.• Por su acceso a la tecnología.• Por los efectos del entorno.• Por su enfoque ético-moral.• Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización.• Por el tipo de respuesta al entorno.• Por las tareas Gerenciales.• Por su Administración Profesional• Por el estilo de competencia interna en la organización	Tiene relación con: <ul style="list-style-type: none">• La edad• El Sexo.• Puesto• Tiempo en el Puesto• El ejemplo a seguir• Las Buenas Decisiones• El fracaso de las organizaciones• Por los valores que cultiva la organización.• Con el estilo de Dirección• Por las Tareas Gerenciales.• La Administración Profesional• Con la respuesta de la Administración al entorno• Con el estilo de competencia que promueve• Con el plan de carrera y vida• Por la Aceptación de la mujer en la dirección.

Variable 17 Del Ingrediente Ético-Moral
Tiene relación con: <ul style="list-style-type: none">• El Puesto• El Tiempo en el puesto• La edad• El número de personas que laboran• Con el sector• Con la propiedad de la organización• El ejemplo a seguir• Por sus buenas decisiones• Por los valores que cultiva la organización• Con el estilo de dirección• Por su falta, lleva al fracaso a las organizaciones• Por las tareas Gerenciales, y la Administración Profesional• Por el estilo de competencia que promueve la organización• Por la respuesta ante el entorno (Mecánica u orgánica)• El plan de carrera y de vida• La aceptación de la mujer en niveles directivos

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR5 vs. NEWVA927	2.227273*	1.909091*	2.4713*	86*	.015435*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR2	2.227273*	1.772727*	3.2306*	86*	.001751*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR3	2.227273*	1.545455*	5.1913*	86*	.000001*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR4	2.227273*	1.295455*	9.3265*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR6	2.227273	2.409091	-1.2448	86	.216583	
NEWVAR5 vs. NEWVAR7	2.227273	2.113636	.7613	86	.448585	
NEWVAR5 vs. NEWVAR8	2.227273	2.022727	1.0159	86	.312539	
NEWVAR5 vs. NEWVAR10	2.227273*	3.568182*	-5.7604*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR11	2.227273*	1.681818*	3.8862*	86*	.000200*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR12	2.227273*	1.636364*	3.5007*	86*	.000738*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR13	2.227273*	3.272727*	-5.5783*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR14	2.227273*	2.818182*	-2.8688*	86*	.005183*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR15	2.227273*	3.363636*	-5.4615*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR16	2.227273*	3.886364*	-7.9616*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR18	2.227273*	4.659091*	-11.3007*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR19	2.227273*	4.000000*	-6.8768*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR20	2.227273*	3.863636*	-6.1739*	86*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR21	2.227273*	2.954545*	-2.9167*	86*	.004512*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR22	2.227273*	2.863636*	-2.4193*	86*	.017660*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR23	2.227273	2.636364	-1.7627	86	.081507	
NEWVAR5 vs. NEWVAR24	2.227273*	1.818182*	2.8763*	86*	.005072*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR25	2.227273	2.136364	.6509	86	.516859	
NEWVAR5 vs. NEWVAR26	2.227273	2.000000	1.4950	86	.138583	
NEWVAR5 vs. NEWVAR27	2.227273*	2.545455*	-2.4226*	86*	.017508*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR28	2.227273	2.022727	1.3945	86	.166749	
NEWVAR5 vs. NEWVAR29	2.227273*	1.909091*	2.0549*	86*	.042927*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR30	2.227273*	1.681818*	3.7859*	86*	.000283*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR31	2.227273*	1.886364*	2.3400*	86*	.021602*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR32	2.227273	2.090909	.9007	86	.370246	
NEWVAR5 vs. NEWVAR33	2.227273	2.000000	1.6539	86	.101795	
NEWVAR5 vs. NEWVAR34	2.227273	2.113636	.8457	86	.400058	
NEWVAR5 vs. NEWVAR35	2.227273*	1.659091*	3.6593*	86*	.000435*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR	2.227273*	1.340909*	8.7055*	86*	.000000*	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR5 vs. NEWVA927	.475621*	.709346*	2.22430*	.010092*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR2	.475621*	.803007*	2.85047*	.000834*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR3	.475621*	.729911*	2.35514*	.005932*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR4	.475621*	.461522*	1.06203*	.844472*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR6	.475621	.844081	3.14953	.000268	
NEWVAR5 vs. NEWVAR7	.475621	.868463	3.33411	.000136	
NEWVAR5 vs. NEWVAR8	.475621	1.248043	6.88551	.000000	
NEWVAR5 vs. NEWVAR10	.475621*	1.469025*	9.53972*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR11	.475621*	.800370*	2.83178*	.000896*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR12	.475621*	1.013649*	4.54206*	.000002*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR13	.475621*	1.148581*	5.83178*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR14	.475621*	1.280856*	7.25234*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR15	.475621*	1.295626*	7.42056*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR16	.475621*	1.297868*	7.44626*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR18	.475621*	1.345849*	8.00701*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR19	.475621*	1.642460*	11.92523*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR20	.475621*	1.692541*	12.66355*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR21	.475621*	1.584144*	11.09346*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR22	.475621*	1.678744*	12.45794*	.000000*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR23	.475621	1.464160	9.47664	.000000	
NEWVAR5 vs. NEWVAR24	.475621*	.814769*	2.93458*	.000603*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR25	.475621	.795069	2.79439	.001036	
NEWVAR5 vs. NEWVAR26	.475621	.889212	3.49533	.000076	
NEWVAR5 vs. NEWVAR27	.475621*	.729911*	2.35514*	.005932*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR28	.475621	.848765	3.18458	.000235	
NEWVAR5 vs. NEWVAR29	.475621*	.910359*	3.66355*	.000042*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR30	.475621*	.828917*	3.03738*	.000408*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR31	.475621*	.841259*	3.12850*	.000290*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR32	.475621	.884444	3.45794	.000087	
NEWVAR5 vs. NEWVAR33	.475621	.777593	2.67290	.001667	
NEWVAR5 vs. NEWVAR34	.475621	.753778	2.51168	.003160	
NEWVAR5 vs. NEWVAR35	.475621*	.913546*	3.68925*	.000038*	
NEWVAR5 vs. NEWVAR	.475621*	.479495*	1.01636*	.957826*	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1	vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR9	vs. NEWVA927	1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*
NEWVAR9	vs. NEWVAR2	1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526
NEWVAR9	vs. NEWVAR3	1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983
NEWVAR9	vs. NEWVAR4	1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441
NEWVAR9	vs. NEWVAR6	1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR7	1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*
NEWVAR9	vs. NEWVAR8	1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*
NEWVAR9	vs. NEWVAR10	1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR11	1.522727	1.681818	-1.0371	86	.302603
NEWVAR9	vs. NEWVAR12	1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035
NEWVAR9	vs. NEWVAR13	1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR14	1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR15	1.522727*	3.363636*	--8.4803*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR16	1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR18	1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR19	1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR20	1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR21	1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR22	1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*
NEWVAR9	vs. NEWVAR23	1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*
NEWVAR9	vs. NEWVAR24	1.522727	1.818182	-1.9047	86	.060156
NEWVAR9	vs. NEWVAR25	1.522727*	2.136364*	--4.0166*	86*	.000126*
NEWVAR9	vs. NEWVAR26	1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*
NEWVAR9	vs. NEWVAR27	1.522727*	2.545455*	-7.0438*	86*	.000000*
NEWVAR9	vs. NEWVAR28	1.522727*	2.022727*	-3.1406*	86*	.002312*
NEWVAR9	vs. NEWVAR29	1.522727*	1.909091*	-2.3169*	86*	.022886*
NEWVAR9	vs. NEWVAR30	1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166
NEWVAR9	vs. NEWVAR31	1.522727*	1.886364*	-2.2972*	86*	.024037*
NEWVAR9	vs. NEWVAR32	1.522727*	2.090909*	-3.4739*	86*	.000806*
NEWVAR9	vs. NEWVAR33	1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*
NEWVAR9	vs. NEWVAR34	1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*
NEWVAR9	vs. NEWVAR35	1.522727	1.659091	-.8158	86	.416872
NEWVAR9	vs. NEWVAR	1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR9 vs. NEWVA927		.628347*	.709346*	1.27443*	.429808*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		.628347	.803007	1.63320	.111574
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		.628347	.729911	1.34940	.329564
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		.628347	.461522	1.85360	.045920
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		.628347*	.844081*	1.80455*	.056053*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		.628347*	.868463*	1.91031*	.036438*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		.628347*	1.248043*	3.94511*	.000016*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		.628347*	1.469025*	5.46586*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR11		.628347	.800370	1.62249	.116409
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		.628347	1.013649	2.60241	.002202
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		.628347*	1.148581*	3.34137*	.000132*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		.628347*	1.280856*	4.15529*	.000008*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		.628347*	1.295626*	4.25167*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		.628347*	1.297868*	4.26640*	.000006*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		.628347*	1.345849*	4.58768*	.000002*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		.628347*	1.642460*	6.83266*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		.628347*	1.692541*	7.25569*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		.628347*	1.584144*	6.35609*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		.628347*	1.678744*	7.13788*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		.628347*	1.464160*	5.42972*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR24		.628347	.814769	1.68139	.092087
NEWVAR9 vs. NEWVAR25		.628347*	.795069*	1.60107*	.126685*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		.628347*	.889212*	2.00268*	.024974*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		.628347*	.729911*	1.34940*	.329564*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		.628347*	.848765*	1.82463*	.051663*
NEWVAR9 vs. NEWVAR29		.628347*	.910359*	2.09906*	.016833*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		.628347	.828917	1.74029	.072690
NEWVAR9 vs. NEWVAR31		.628347*	.841259*	1.79250*	.058859*
NEWVAR9 vs. NEWVAR32		.628347*	.884444*	1.98126*	.027262*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		.628347*	.777593*	1.53146*	.166302*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		.628347*	.753778*	1.43909*	.236675*
NEWVAR9 vs. NEWVAR35		.628347	.913546	2.11379	.015848
NEWVAR9 vs. NEWVAR		.628347	.479495	1.71724	.079759

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR17 vs. NEWVA927		1.227273*	1.909091*	-5.4730*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR2		1.227273*	1.772727*	-3.9846*	86*	.000141*
NEWVAR17 vs. NEWVAR3		1.227273*	1.545455*	-2.5004*	86*	.014301*
NEWVAR17 vs. NEWVAR4		1.227273	1.295455	-.7217	86	.472432
NEWVAR17 vs. NEWVAR6		1.227273*	2.409091*	-8.2995*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR7		1.227273*	2.113636*	-6.0839*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR8		1.227273*	2.022727*	-4.0032*	86*	.000132*
NEWVAR17 vs. NEWVAR10		1.227273*	3.568182*	-10.1558*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR11		1.227273*	1.681818*	-3.3290*	86*	.001285*
NEWVAR17 vs. NEWVAR12		1.227273*	1.636364*	-2.4698*	86*	.015495*
NEWVAR17 vs. NEWVAR13		1.227273*	3.272727*	-11.0821*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR14		1.227273*	2.818182*	-7.8217*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR15		1.227273*	3.363636*	-10.3953*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR16		1.227273*	3.886364*	-12.9187*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR18		1.227273*	4.659091*	-16.1329*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR19		1.227273*	4.000000*	-10.8426*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR20		1.227273*	3.863636*	-10.0226*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR21		1.227273*	2.954545*	-6.9867*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR22		1.227273*	2.863636*	-6.2690*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR23		1.227273*	2.636364*	-6.1319*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR24		1.227273*	1.818182*	-4.2677*	86*	.000051*
NEWVAR17 vs. NEWVAR25		1.227273*	2.136364*	-6.6927*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR26		1.227273*	2.000000*	-5.2033*	86*	.000001*
NEWVAR17 vs. NEWVAR27		1.227273*	2.545455*	-10.3590*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR28		1.227273*	2.022727*	-5.5615*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR29		1.227273*	1.909091*	-4.5037*	86*	.000021*
NEWVAR17 vs. NEWVAR30		1.227273*	1.681818*	-3.2385*	86*	.001708*
NEWVAR17 vs. NEWVAR31		1.227273*	1.886364*	-4.6409*	86*	.000012*
NEWVAR17 vs. NEWVAR32		1.227273*	2.090909*	-5.8409*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR33		1.227273*	2.000000*	-5.7876*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR34		1.227273*	2.113636*	-6.7986*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR35		1.227273*	1.659091*	-2.8441*	86*	.005564*
NEWVAR17 vs. NEWVAR		1.227273	1.340909	-1.1778	86	.242145

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2	Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances	
NEWVAR17 vs. NEWVA927	.423915*	.709346*	2.80000*	.001014*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR2	.423915*	.803007*	3.58824*	.000054*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR3	.423915*	.729911*	2.96471*	.000538*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR4	.423915	.461522	1.18529	.579722	
NEWVAR17 vs. NEWVAR6	.423915*	.844081*	3.96471*	.000015*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR7	.423915*	.868463*	4.19706*	.000007*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR8	.423915*	1.248043*	8.66765*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR10	.423915*	1.469025*	12.00882*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR11	.423915*	.800370*	3.56471*	.000059*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR12	.423915*	1.013649*	5.71765*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR13	.423915*	1.148581*	7.34118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR14	.423915*	1.280856*	9.12941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR15	.423915*	1.295626*	9.34118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR16	.423915*	1.297868*	9.37353*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR18	.423915*	1.345849*	10.07941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR19	.423915*	1.642460*	15.01176*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR20	.423915*	1.692541*	15.94118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR21	.423915*	1.584144*	13.96471*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR22	.423915*	1.678744*	15.68235*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR23	.423915*	1.464160*	11.92941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR24	.423915*	.814769*	3.69412*	.000038*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR25	.423915*	.795069*	3.51765*	.000070*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR26	.423915*	.889212*	4.40000*	.000004*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR27	.423915*	.729911*	2.96471*	.000538*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR28	.423915*	.848765*	4.00882*	.000013*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR29	.423915*	.910359*	4.61176*	.000002*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR30	.423915*	.828917*	3.82353*	.000024*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR31	.423915*	.841259*	3.93824*	.000016*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR32	.423915*	.884444*	4.35294*	.000004*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR33	.423915*	.777593*	3.36471*	.000121*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR34	.423915*	.753778*	3.16176*	.000256*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR35	.423915*	.913546*	4.64412*	.000002*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR	.423915	.479495	1.27941	.422444	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De la Variable Multivariada 5, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

Variable 11	Variable 12
<p style="text-align: center;">Del Desempeño por buenas decisiones</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sexo • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización • El sector en donde se desenvuelve la organización. • Del ejemplo a seguir • Por sus recursos económicos. • Por su acceso a la tecnología • Por los valores que cultiva la organización • Por su ingrediente ético-moral. • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización. • Por el tipo de respuesta al entorno. • Por las tareas Gerenciales • Por su Administración Profesional • Por la forma de tomar las decisiones • Por el estilo de competencia interna en la organización • Por la aceptación de la mujer en la dirección. 	<p style="text-align: center;">Del Fracaso en las organizaciones. Falta de Administración Profesional</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sexo • Nivel Académico. • El Número de personas que laboran en la organización. • Por el sector a que pertenecen • El ejemplo a seguir. • Falta de recursos económicos • Falta de acceso a la tecnología • Falta del ingrediente Ético-Moral • Por los efectos del entorno • Por los valores que cultiva la organización • Por el estilo de tomar las decisiones • Por las Tareas Gerenciales. • Falta de Administración Estratégica • Por el estilo de competencia que promueve

Variable 17
<p>Del Ingrediente Ético-Moral</p>
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Puesto • El Tiempo en el puesto • La edad • El número de personas que laboran • Con el sector • Con la propiedad de la organización • El ejemplo a seguir • Por sus buenas decisiones • Por los valores que cultiva la organización • Con el estilo de dirección • Por su falta, lleva al fracaso a las organizaciones • Por las tareas Gerenciales, y la Administración Profesional • Por el estilo de competencia que promueva la organización • Por la respuesta ante el entorno (Mecánica u orgánica) • El plan de carrera y de vida. • La aceptación de la mujer en niveles directivos

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR11 vs. NEWVA927		1.681818	1.909091	-1.4096	86	.162255
NEWVAR11 vs. NEWVAR2		1.681818	1.772727	-.5319	86	.596181
NEWVAR11 vs. NEWVAR3		1.681818	1.545455	.8350	86	.406007
NEWVAR11 vs. NEWVAR4		1.681818*	1.295455*	2.7739*	86*	.006791*
NEWVAR11 vs. NEWVAR5		1.681818*	2.227273*	-3.8862*	86*	.000200*
NEWVAR11 vs. NEWVAR6		1.681818*	2.409091*	-4.1473*	86*	.000079*
NEWVAR11 vs. NEWVAR7		1.681818*	2.113636*	-2.4253*	86*	.017387*
NEWVAR11 vs. NEWVAR8		1.681818	2.022727	-1.5252	86	.130875
NEWVAR11 vs. NEWVAR9		1.681818	1.522727	1.0371	86	.302603
NEWVAR11 vs. NEWVAR10		1.681818*	3.568182*	-7.4796*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR13		1.681818*	3.272727*	-7.5381*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR14		1.681818*	2.818182*	-4.9907*	86*	.000003*
NEWVAR11 vs. NEWVAR15		1.681818*	3.363636*	-7.3254*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR16		1.681818*	3.886364*	-9.5902*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR18		1.681818*	4.659091*	-12.6123*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR19		1.681818*	4.000000*	-8.4161*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR20		1.681818*	3.863636*	-7.7301*	86*	.000000*
NEWVAR11 vs. NEWVAR21		1.681818*	2.954545*	-4.7566*	86*	.000008*
NEWVAR11 vs. NEWVAR22		1.681818*	2.863636*	-4.2152*	86*	.000061*
NEWVAR11 vs. NEWVAR23		1.681818*	2.636364*	-3.7946*	86*	.000275*
NEWVAR11 vs. NEWVAR24		1.681818	1.818182	-.7920	86	.430553
NEWVAR11 vs. NEWVAR25		1.681818*	2.136364*	-2.6726*	86*	.009003*
NEWVAR11 vs. NEWVAR26		1.681818	2.000000	-1.7642	86	.081256
NEWVAR11 vs. NEWVAR27		1.681818*	2.545455*	-5.2886*	86*	.000001*
NEWVAR11 vs. NEWVAR28		1.681818	2.022727	-1.9384	86	.055858
NEWVAR11 vs. NEWVAR29		1.681818	1.909091	-1.2437	86	.216994
NEWVAR11 vs. NEWVAR30		1.681818	1.681818	-.0000	86	1.000000
NEWVAR11 vs. NEWVAR31		1.681818	1.886364	-1.1685	86	.245842
NEWVAR11 vs. NEWVAR32		1.681818*	2.090909*	-2.2749*	86*	.025397*
NEWVAR11 vs. NEWVAR33		1.681818	2.000000	-1.8914	86	.061942
NEWVAR11 vs. NEWVAR34		1.681818*	2.113636*	-2.6053*	86*	.010816*
NEWVAR11 vs. NEWVAR35		1.681818	1.659091	.1241	86	.901507
NEWVAR11 vs. NEWVAR		1.681818*	1.340909*	2.4237*	86*	.017459*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR11 vs. NEWVA927	.800370	.709346	1.27311	.431780	
NEWVAR11 vs. NEWVAR2	.800370	.803007	1.00660	.982890	
NEWVAR11 vs. NEWVAR3	.800370	.729911	1.20238	.548269	
NEWVAR11 vs. NEWVAR4	.800370*	.461522*	3.00744*	.000457*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR5	.800370*	.475621*	2.83178*	.000896*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR6	.800370*	.844081*	1.11221*	.728900*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR7	.800370*	.868463*	1.17739*	.594708*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR8	.800370	1.248043	2.43152	.004359	
NEWVAR11 vs. NEWVAR9	.800370	.628347	1.62249	.116409	
NEWVAR11 vs. NEWVAR10	.800370*	1.469025*	3.36881*	.000119*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR13	.800370*	1.148581*	2.05941*	.019799*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR14	.800370*	1.280856*	2.56106*	.002595*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR15	.800370*	1.295626*	2.62046*	.002050*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR16	.800370*	1.297868*	2.62954*	.001978*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR18	.800370*	1.345849*	2.82756*	.000911*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR19	.800370*	1.642460*	4.21122*	.000007*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR20	.800370*	1.692541*	4.47195*	.000003*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR21	.800370*	1.584144*	3.91749*	.000017*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR22	.800370*	1.678744*	4.39934*	.000004*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR23	.800370*	1.464160*	3.34653*	.000130*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR24	.800370	.814769	1.03630	.907463	
NEWVAR11 vs. NEWVAR25	.800370*	.795069*	1.01338*	.965447*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR26	.800370	.889212	1.23432	.492955	
NEWVAR11 vs. NEWVAR27	.800370*	.729911*	1.20238*	.548269*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR28	.800370	.848765	1.12459	.701991	
NEWVAR11 vs. NEWVAR29	.800370	.910359	1.29373	.401850	
NEWVAR11 vs. NEWVAR30	.800370	.828917	1.07261	.819290	
NEWVAR11 vs. NEWVAR31	.800370	.841259	1.10479	.745357	
NEWVAR11 vs. NEWVAR32	.800370*	.884444*	1.22112*	.515268*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR33	.800370	.777593	1.05944	.850715	
NEWVAR11 vs. NEWVAR34	.800370*	.753778*	1.12744*	.695878*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR35	.800370	.913546	1.30281	.389230	
NEWVAR11 vs. NEWVAR	.800370*	.479495*	2.78621*	.001070*	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	
NEWVAR12 vs. NEWVA927	1.636364	1.909091	-1.4622	86	.147322	
NEWVAR12 vs. NEWVAR2	1.636364	1.772727	-.6995	86	.486148	
NEWVAR12 vs. NEWVAR3	1.636364	1.545455	.4828	86	.630489	
NEWVAR12 vs. NEWVAR4	1.636364*	1.295455*	2.0303*	86*	.045412*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR5	1.636364*	2.227273*	-3.5007*	86*	.000738*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR6	1.636364*	2.409091*	-3.8858*	86*	.000200*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR7	1.636364*	2.113636*	-2.3718*	86*	.019935*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR8	1.636364	2.022727	-1.5940	86	.114608	
NEWVAR12 vs. NEWVAR9	1.636364	1.522727	.6320	86	.529035	
NEWVAR12 vs. NEWVAR10	1.636364*	3.568182*	-7.1796*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR13	1.636364*	3.272727*	-7.0856*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR14	1.636364*	2.818182*	-4.7993*	86*	.000007*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR15	1.636364*	3.363636*	-6.9649*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR16	1.636364*	3.886364*	-9.0629*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR18	1.636364*	4.659091*	-11.9003*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR19	1.636364*	4.000000*	-8.1233*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR20	1.636364*	3.863636*	-7.4886*	86*	.000000*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR21	1.636364*	2.954545*	-4.6493*	86*	.000012*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR22	1.636364*	2.863636*	-4.1513*	86*	.000078*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR23	1.636364*	2.636364*	-3.7249*	86*	.000349*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR24	1.636364	1.818182	-.9274	86	.356334	
NEWVAR12 vs. NEWVAR25	1.636364*	2.136364*	-2.5745*	86*	.011750*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR26	1.636364	2.000000	-1.7889	86	.077159	
NEWVAR12 vs. NEWVAR27	1.636364*	2.545455*	-4.8277*	86*	.000006*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR28	1.636364	2.022727	-1.9385	86	.055842	
NEWVAR12 vs. NEWVAR29	1.636364	1.909091	-1.3278	86	.187752	
NEWVAR12 vs. NEWVAR30	1.636364	1.681818	-.2303	86	.818434	
NEWVAR12 vs. NEWVAR31	1.636364	1.886364	-1.2589	86	.211473	
NEWVAR12 vs. NEWVAR32	1.636364*	2.090909*	-2.2413*	86*	.027583*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR33	1.636364	2.000000	-1.8881	86	.062390	
NEWVAR12 vs. NEWVAR34	1.636364*	2.113636*	-2.5062*	86*	.014085*	
NEWVAR12 vs. NEWVAR35	1.636364	1.659091	-.1105	86	.912287	
NEWVAR12 vs. NEWVAR	1.636364	1.340909	1.7478	86	.084076	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1	vs. Group 2	Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR12	vs. NEWVA927	1.013649	.709346	2.04202	.021259
NEWVAR12	vs. NEWVAR2	1.013649	.803007	1.59344	.130548
NEWVAR12	vs. NEWVAR3	1.013649	.729911	1.92857	.033818
NEWVAR12	vs. NEWVAR4	1.013649*	.461522*	4.82382*	.000001*
NEWVAR12	vs. NEWVAR5	1.013649*	.475621*	4.54206*	.000002*
NEWVAR12	vs. NEWVAR6	1.013649*	.844081*	1.44214*	.233977*
NEWVAR12	vs. NEWVAR7	1.013649*	.868463*	1.36230*	.314496*
NEWVAR12	vs. NEWVAR8	1.013649	1.248043	1.51595	.176581
NEWVAR12	vs. NEWVAR9	1.013649	.628347	2.60241	.002202
NEWVAR12	vs. NEWVAR10	1.013649*	1.469025*	2.10031*	.016747*
NEWVAR12	vs. NEWVAR13	1.013649*	1.148581*	1.28395*	.415824*
NEWVAR12	vs. NEWVAR14	1.013649*	1.280856*	1.59671*	.128881*
NEWVAR12	vs. NEWVAR15	1.013649*	1.295626*	1.63374*	.111332*
NEWVAR12	vs. NEWVAR16	1.013649*	1.297868*	1.63940*	.108860*
NEWVAR12	vs. NEWVAR18	1.013649*	1.345849*	1.76286*	.066362*
NEWVAR12	vs. NEWVAR19	1.013649*	1.642460*	2.62551*	.002010*
NEWVAR12	vs. NEWVAR20	1.013649*	1.692541*	2.78807*	.001062*
NEWVAR12	vs. NEWVAR21	1.013649*	1.584144*	2.44239*	.004173*
NEWVAR12	vs. NEWVAR22	1.013649*	1.678744*	2.74280*	.001267*
NEWVAR12	vs. NEWVAR23	1.013649*	1.464160*	2.08642*	.017726*
NEWVAR12	vs. NEWVAR24	1.013649	.814769	1.54777	.156095
NEWVAR12	vs. NEWVAR25	1.013649*	.795069*	1.62542*	.115068*
NEWVAR12	vs. NEWVAR26	1.013649	.889212	1.29947	.393835
NEWVAR12	vs. NEWVAR27	1.013649*	.729911*	1.92857*	.033818*
NEWVAR12	vs. NEWVAR28	1.013649	.848765	1.42627	.248340
NEWVAR12	vs. NEWVAR29	1.013649	.910359	1.23980	.483930
NEWVAR12	vs. NEWVAR30	1.013649	.828917	1.49538	.191112
NEWVAR12	vs. NEWVAR31	1.013649	.841259	1.45183	.225577
NEWVAR12	vs. NEWVAR32	1.013649*	.884444*	1.31351*	.374767*
NEWVAR12	vs. NEWVAR33	1.013649	.777593	1.69930	.085715
NEWVAR12	vs. NEWVAR34	1.013649*	.753778*	1.80837*	.055190*
NEWVAR12	vs. NEWVAR35	1.013649	.913546	1.23116	.498234
NEWVAR12	vs. NEWVAR	1.013649	.479495	4.46897	.000003

64

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR17 vs. NEWVA927		1.227273*	1.909091*	-5.4730*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR2		1.227273*	1.772727*	-3.9846*	86*	.000141*
NEWVAR17 vs. NEWVAR3		1.227273*	1.545455*	-2.5004*	86*	.014301*
NEWVAR17 vs. NEWVAR4		1.227273	1.295455	-.7217	86	.472432
NEWVAR17 vs. NEWVAR5		1.227273*	2.227273*	-10.4113*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR6		1.227273*	2.409091*	-8.2995*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR7		1.227273*	2.113636*	-6.0839*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR8		1.227273*	2.022727*	-4.0032*	86*	.000132*
NEWVAR17 vs. NEWVAR9		1.227273*	1.522727*	-2.5856*	86*	.011405*
NEWVAR17 vs. NEWVAR10		1.227273*	3.568182*	-10.1558*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR13		1.227273*	3.272727*	-11.0821*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR14		1.227273*	2.818182*	-7.8217*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR15		1.227273*	3.363636*	-10.3953*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR16		1.227273*	3.886364*	-12.9187*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR18		1.227273*	4.659091*	-16.1329*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR19		1.227273*	4.000000*	-10.8426*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR20		1.227273*	3.863636*	-10.0226*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR21		1.227273*	2.954545*	-6.9867*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR22		1.227273*	2.863636*	-6.2690*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR23		1.227273*	2.636364*	-6.1319*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR24		1.227273*	1.818182*	-4.2677*	86*	.000051*
NEWVAR17 vs. NEWVAR25		1.227273*	2.136364*	-6.6927*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR26		1.227273*	2.000000*	-5.2033*	86*	.000001*
NEWVAR17 vs. NEWVAR27		1.227273*	2.545455*	-10.3590*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR28		1.227273*	2.022727*	-5.5615*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR29		1.227273*	1.909091*	-4.5037*	86*	.000021*
NEWVAR17 vs. NEWVAR30		1.227273*	1.681818*	-3.2385*	86*	.001708*
NEWVAR17 vs. NEWVAR31		1.227273*	1.886364*	-4.6409*	86*	.000012*
NEWVAR17 vs. NEWVAR32		1.227273*	2.090909*	-5.8409*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR33		1.227273*	2.000000*	-5.7876*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR34		1.227273*	2.113636*	-6.7986*	86*	.000000*
NEWVAR17 vs. NEWVAR35		1.227273*	1.659091*	-2.8441*	86*	.005564*
NEWVAR17 vs. NEWVAR		1.227273	1.340909	-1.1778	86	.242145

55

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR17 vs. NEWVA927	.423915*	.709346*	2.80000*	.001014*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR2	.423915*	.803007*	3.58824*	.000054*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR3	.423915*	.729911*	2.96471*	.000538*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR4	.423915	.461522	1.18529	.579722	
NEWVAR17 vs. NEWVAR5	.423915*	.475621*	1.25882*	.453561*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR6	.423915*	.844081*	3.96471*	.000015*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR7	.423915*	.868463*	4.19706*	.000007*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR8	.423915*	1.248043*	8.66765*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR9	.423915*	.628347*	2.19706*	.011278*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR10	.423915*	1.469025*	12.00882*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR13	.423915*	1.148581*	7.34118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR14	.423915*	1.280856*	9.12941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR15	.423915*	1.295626*	9.34118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR16	.423915*	1.297868*	9.37353*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR18	.423915*	1.345849*	10.07941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR19	.423915*	1.642460*	15.01176*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR20	.423915*	1.692541*	15.94118*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR21	.423915*	1.584144*	13.96471*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR22	.423915*	1.678744*	15.68235*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR23	.423915*	1.464160*	11.92941*	.000000*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR24	.423915*	.814769*	3.69412*	.000038*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR25	.423915*	.795069*	3.51765*	.000070*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR26	.423915*	.889212*	4.40000*	.000004*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR27	.423915*	.729911*	2.96471*	.000538*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR28	.423915*	.848765*	4.00882*	.000013*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR29	.423915*	.910359*	4.61176*	.000002*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR30	.423915*	.828917*	3.82353*	.000024*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR31	.423915*	.841259*	3.93824*	.000016*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR32	.423915*	.884444*	4.35294*	.000004*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR33	.423915*	.777593*	3.36471*	.000121*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR34	.423915*	.753778*	3.16176*	.000256*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR35	.423915*	.913546*	4.64412*	.000002*	
NEWVAR17 vs. NEWVAR	.423915	.479495	1.27941	.422444	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De la Variable Multivariada 6, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

<p style="text-align: center;">Variable 9 Del Desempeño:</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto. • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización • El sector en donde se desenvuelve la organización. • La propiedad mayoritaria de la organización. • Del ejemplo a seguir • Por sus recursos económicos. • Por su acceso a la tecnología. • Por los efectos del entorno. • Por su enfoque ético-moral. • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización • Por el tipo de respuesta al entorno. • Por las tareas Gerenciales. • Por su Administración Profesional • Por el estilo de competencia interna en la organización 	<p style="text-align: center;">Variable 11 Del Desempeño, por buenas decisiones</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sexo • El nivel académico • El número de personas que laboran en la organización • El sector en donde se desenvuelve la organización • Del ejemplo a seguir • Por sus recursos económicos. • Por su acceso a la tecnología. • Por los valores que cultiva la organización • Por su ingrediente ético-moral • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización. • Por el tipo de respuesta al entorno. • Por las tareas Gerenciales. • Por su Administración Profesional • Por la forma de tomar las decisiones • Por el estilo de competencia interna en la organización • Por la aceptación de la mujer en la dirección
--	--

<p>Variable 35 Del Plan de carrera y de Vida</p>
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sexo • El Nivel Académico • El número de personas que laboran en la organización. • Con el sector en que se desarrollan • Con el ejemplo a seguir • Con la falta de recursos económicos • Con el acceso a la tecnología • Con la falta del ingrediente ético moral • Por los efectos del entorno • Por los valores que se cultivan el la organización • Por el estilo de la toma de decisiones • Por las tareas gerenciales. • Por la aplicación de la Administración Profesional • Por el tipo de competencia que se promueva en la organización. • Por la aceptación de la mujer en la dirección

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR9 vs. NEWVAR2	.628347	.803007	1.633199	.111574	
NEWVAR9 vs. NEWVAR3	.628347	.729911	1.349398	.329564	
NEWVAR9 vs. NEWVAR4	.628347	.461522	1.853598	.045920	
NEWVAR9 vs. NEWVAR5	.628347*	.475621*	1.745327*	.071230*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR6	.628347*	.844081*	1.804552*	.056053*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR7	.628347*	.868463*	1.910308*	.036438*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR8	.628347*	1.248043*	3.945114*	.000016*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR10	.628347*	1.469025*	5.465863*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR12	.628347	1.013649	2.602410	.002202	
NEWVAR9 vs. NEWVAR13	.628347*	1.148581*	3.341365*	.000132*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR14	.628347*	1.280856*	4.155288*	.000008*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR15	.628347*	1.295626*	4.251673*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR16	.628347*	1.297868*	4.266399*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR17	.628347*	.423915*	2.197059*	.011278*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR18	.628347*	1.345849*	4.587684*	.000002*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR19	.628347*	1.642460*	6.832664*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR20	.628347*	1.692541*	7.255689*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR21	.628347*	1.584144*	6.356091*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR22	.628347*	1.678744*	7.137885*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR23	.628347*	1.464160*	5.429719*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR24	.628347	.814769	1.681392	.092087	
NEWVAR9 vs. NEWVAR25	.628347*	.795069*	1.601071*	.126685*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR26	.628347*	.889212*	2.002677*	.024974*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR27	.628347*	.729911*	1.349398*	.329564*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR28	.628347*	.848765*	1.824632*	.051663*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR29	.628347*	.910359*	2.099063*	.016833*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR30	.628347	.828917	1.740295	.072690	
NEWVAR9 vs. NEWVAR31	.628347*	.841259*	1.792503*	.058859*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR32	.628347*	.884444*	1.981258*	.027262*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR33	.628347*	.777593*	1.531459*	.166302*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR34	.628347*	.753778*	1.439090*	.236675*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR	.628347	.479495	1.717241	.079759	

F 1

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR9 vs. NEWVA927		1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441
NEWVAR9 vs. NEWVAR5		1.522727*	2.227273*	-5.9303*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		1.522727*	3.363636*	-8.4803*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR17		1.522727*	1.227273*	2.5856*	86*	.011405*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*
NEWVAR9 vs. NEWVAR24		1.522727	1.818182	-1.9047	86	.060156
NEWVAR9 vs. NEWVAR25		1.522727*	2.136364*	-4.0166*	86*	.000126*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		1.522727*	2.545455*	-7.0438*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		1.522727*	2.022727*	-3.1406*	86*	.002312*
NEWVAR9 vs. NEWVAR29		1.522727*	1.909091*	-2.3169*	86*	.022886*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166
NEWVAR9 vs. NEWVAR31		1.522727*	1.886364*	-2.2972*	86*	.024037*
NEWVAR9 vs. NEWVAR32		1.522727*	2.090909*	-3.4739*	86*	.000806*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*
NEWVAR9 vs. NEWVAR		1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713

F2

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2	Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p	
NEWVAR11 vs. NEWVA927	1.681818	1.909091	-1.4096	86	.162255	
NEWVAR11 vs. NEWVAR2	1.681818	1.772727	-.5319	86	.596181	
NEWVAR11 vs. NEWVAR3	1.681818	1.545455	.8350	86	.406007	
NEWVAR11 vs. NEWVAR4	1.681818*	1.295455*	2.7739*	86*	.006791*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR5	1.681818*	2.227273*	-3.8862*	86*	.000200*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR6	1.681818*	2.409091*	-4.1473*	86*	.000079*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR7	1.681818*	2.113636*	-2.4253*	86*	.017387*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR8	1.681818	2.022727	-1.5252	86	.130875	
NEWVAR11 vs. NEWVAR10	1.681818*	3.568182*	-7.4796*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR12	1.681818	1.636364	.2335	86	.815966	
NEWVAR11 vs. NEWVAR13	1.681818*	3.272727*	-7.5381*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR14	1.681818*	2.818182*	-4.9907*	86*	.000003*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR15	1.681818*	3.363636*	-7.3254*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR16	1.681818*	3.886364*	-9.5902*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR17	1.681818*	1.227273*	3.3290*	86*	.001285*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR18	1.681818*	4.659091*	-12.6123*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR19	1.681818*	4.000000*	-8.4161*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR20	1.681818*	3.863636*	-7.7301*	86*	.000000*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR21	1.681818*	2.954545*	-4.7566*	86*	.000008*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR22	1.681818*	2.863636*	-4.2152*	86*	.000061*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR23	1.681818*	2.636364*	-3.7946*	86*	.000275*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR24	1.681818	1.818182	-.7920	86	.430553	
NEWVAR11 vs. NEWVAR25	1.681818*	2.136364*	-2.6726*	86*	.009003*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR26	1.681818	2.000000	-1.7642	86	.081256	
NEWVAR11 vs. NEWVAR27	1.681818*	2.545455*	-5.2886*	86*	.000001*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR28	1.681818	2.022727	-1.9384	86	.055858	
NEWVAR11 vs. NEWVAR29	1.681818	1.909091	-1.2437	86	.216994	
NEWVAR11 vs. NEWVAR30	1.681818	1.681818	-.0000	86	1.000000	
NEWVAR11 vs. NEWVAR31	1.681818	1.886364	-1.1685	86	.245842	
NEWVAR11 vs. NEWVAR32	1.681818*	2.090909*	-2.2749*	86*	.025397*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR33	1.681818	2.000000	-1.8914	86	.061942	
NEWVAR11 vs. NEWVAR34	1.681818*	2.113636*	-2.6053*	86*	.010816*	
NEWVAR11 vs. NEWVAR	1.681818*	1.340909*	2.4237*	86*	.017459*	

F3

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR11 vs. NEWVA927		.800370	.709346	1.273109	.431780
NEWVAR11 vs. NEWVAR2		.800370	.803007	1.006601	.982890
NEWVAR11 vs. NEWVAR3		.800370	.729911	1.202381	.548269
NEWVAR11 vs. NEWVAR4		.800370*	.461522*	3.007444*	.000457*
NEWVAR11 vs. NEWVAR5		.800370*	.475621*	2.831776*	.000896*
NEWVAR11 vs. NEWVAR6		.800370*	.844081*	1.112211*	.728900*
NEWVAR11 vs. NEWVAR7		.800370*	.868463*	1.177393*	.594708*
NEWVAR11 vs. NEWVAR8		.800370	1.248043	2.431518	.004359
NEWVAR11 vs. NEWVAR10		.800370*	1.469025*	3.368812*	.000119*
NEWVAR11 vs. NEWVAR12		.800370	1.013649	1.603960	.125250
NEWVAR11 vs. NEWVAR13		.800370*	1.148581*	2.059406*	.019799*
NEWVAR11 vs. NEWVAR14		.800370*	1.280856*	2.561056*	.002595*
NEWVAR11 vs. NEWVAR15		.800370*	1.295626*	2.620462*	.002900*
NEWVAR11 vs. NEWVAR16		.800370*	1.297868*	2.629538*	.001978*
NEWVAR11 vs. NEWVAR17		.800370*	.423915*	3.564706*	.000059*
NEWVAR11 vs. NEWVAR18		.800370*	1.345849*	2.827558*	.000911*
NEWVAR11 vs. NEWVAR19		.800370*	1.642460*	4.211221*	.000007*
NEWVAR11 vs. NEWVAR20		.800370*	1.692541*	4.471947*	.000003*
NEWVAR11 vs. NEWVAR21		.800370*	1.584144*	3.917492*	.000017*
NEWVAR11 vs. NEWVAR22		.800370*	1.678744*	4.399340*	.000004*
NEWVAR11 vs. NEWVAR23		.800370*	1.464160*	3.346535*	.000130*
NEWVAR11 vs. NEWVAR24		.800370	.814769	1.036304	.907463
NEWVAR11 vs. NEWVAR25		.800370*	.795069*	1.013378*	.965447*
NEWVAR11 vs. NEWVAR26		.800370	.889212	1.234323	.492955
NEWVAR11 vs. NEWVAR27		.800370*	.729911*	1.202381*	.548269*
NEWVAR11 vs. NEWVAR28		.800370	.848765	1.124587	.701991
NEWVAR11 vs. NEWVAR29		.800370	.910359	1.293729	.401850
NEWVAR11 vs. NEWVAR30		.800370	.828917	1.072607	.819290
NEWVAR11 vs. NEWVAR31		.800370	.841259	1.104785	.745357
NEWVAR11 vs. NEWVAR32		.800370*	.884444*	1.221122*	.515268*
NEWVAR11 vs. NEWVAR33		.800370	.777593	1.059441	.850715
NEWVAR11 vs. NEWVAR34		.800370*	.753778*	1.127442*	.695878*
NEWVAR11 vs. NEWVAR		.800370*	.479495*	2.786207*	.001070*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs, Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR35 vs. NEWVA927	1.659091	1.909091	-1.4338	86	.155263	
NEWVAR35 vs. NEWVAR2	1.659091	1.772727	-.6197	86	.537074	
NEWVAR35 vs. NEWVAR3	1.659091	1.545455	.6446	86	.520887	
NEWVAR35 vs. NEWVAR4	1.659091*	1.295455*	2.3567*	86*	.020711*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR5	1.659091*	2.227273*	-3.6593*	86*	.000435*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR6	1.659091*	2.409091*	-3.9998*	86*	.000134*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR7	1.659091*	2.113636*	-2.3920*	86*	.018934*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR8	1.659091	2.022727	-1.5595	86	.122541	
NEWVAR35 vs. NEWVAR10	1.659091*	3.568182*	-7.3203*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR12	1.659091	1.636364	.1105	86	.912287	
NEWVAR35 vs. NEWVAR13	1.659091*	3.272727*	-7.2934*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR14	1.659091*	2.818182*	-4.8870*	86*	.000005*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR15	1.659091*	3.363636*	-7.1321*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR16	1.659091*	3.886364*	-9.3086*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR17	1.659091*	1.227273*	2.8441*	86*	.005564*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR18	1.659091*	4.659091*	-12.2338*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR19	1.659091*	4.000000*	-8.2620*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR20	1.659091*	3.863636*	-7.6031*	86*	.000000*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR21	1.659091*	2.954545*	-4.6991*	86*	.000010*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR22	1.659091*	2.863636*	-4.1806*	86*	.000070*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR23	1.659091*	2.636364*	-3.7563*	86*	.000313*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR24	1.659091	1.818182	-.8621	86	.391032	
NEWVAR35 vs. NEWVAR25	1.659091*	2.136364*	-2.6141*	86*	.010561*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR26	1.659091	2.000000	-1.7738	86	.079637	
NEWVAR35 vs. NEWVAR27	1.659091*	2.545455*	-5.0281*	86*	.000003*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR28	1.659091	2.022727	-1.9343	86	.056359	
NEWVAR35 vs. NEWVAR29	1.659091	1.909091	-1.2858	86	.201959	
NEWVAR35 vs. NEWVAR30	1.659091	1.681818	-.1222	86	.903016	
NEWVAR35 vs. NEWVAR31	1.659091	1.886364	-1.2139	86	.228100	
NEWVAR35 vs. NEWVAR32	1.659091*	2.090909*	-2.2527*	86*	.026825*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR33	1.659091	2.000000	-1.8850	86	.062813	
NEWVAR35 vs. NEWVAR34	1.659091*	2.113636*	-2.5457*	86*	.012687*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR	1.659091*	1.340909*	2.0457*	86*	.043846*	

55

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std. Dev. Group 1	Std. Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR35 vs. NEWVA927	.913546	.709346	1.658613	.100852	
NEWVAR35 vs. NEWVAR2	.913546	.803007	1.294262	.401100	
NEWVAR35 vs. NEWVAR3	.913546	.729911	1.566468	.145116	
NEWVAR35 vs. NEWVAR4	.913546*	.461522*	3.918114*	.000017*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR5	.913546*	.475621*	3.689252*	.000038*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR6	.913546*	.844081*	1.171365*	.606329*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR7	.913546*	.868463*	1.106517*	.741498*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR8	.913546	1.248043	1.866371	.043592	
NEWVAR35 vs. NEWVAR10	.913546*	1.469025*	2.585814*	.002352*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR12	.913546	1.013649	1.231159	.498234	
NEWVAR35 vs. NEWVAR13	.913546*	1.148581*	1.580747*	.137224*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR14	.913546*	1.280856*	1.965801*	.029042*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR15	.913546*	1.295626*	2.011400*	.024098*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR16	.913546*	1.297868*	2.018366*	.023421*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR17	.913546*	.423915*	4.644118*	.000002*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR18	.913546*	1.345849*	2.170361*	.012577*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR19	.913546*	1.642460*	3.232426*	.000197*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR20	.913546*	1.692541*	3.432552*	.000095*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR21	.913546*	1.584144*	3.006966*	.000458*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR22	.913546*	1.678744*	3.376821*	.000116*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR23	.913546*	1.464160*	2.568714*	.002518*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR24	.913546	.814769	1.257166	.456145	
NEWVAR35 vs. NEWVAR25	.913546*	.795069*	1.320234*	.365923*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR26	.913546	.889212	1.055481	.860291	
NEWVAR35 vs. NEWVAR27	.913546*	.729911*	1.566468*	.145116*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR28	.913546	.848765	1.158474	.631725	
NEWVAR35 vs. NEWVAR29	.913546	.910359	1.007015	.981819	
NEWVAR35 vs. NEWVAR30	.913546	.828917	1.214615	.526549	
NEWVAR35 vs. NEWVAR31	.913546	.841259	1.179238	.591183	
NEWVAR35 vs. NEWVAR32	.913546*	.884444*	1.066892*	.832851*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR33	.913546	.777593	1.380245	.294532	
NEWVAR35 vs. NEWVAR34	.913546*	.753778*	1.468837*	.211497*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR	.913546*	.479495*	3.629885*	.000047*	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De la Variable Multivariada 7, su significancia con algunas variables de la muestra y su Anexo:

<p style="text-align: center;">Variable 9 Del Desempeño:</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto. • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización. • El sector en donde se desenvuelve la organización. • La propiedad mayoritaria de la organización. • Del ejemplo a seguir. • Por sus recursos económicos. • Por su acceso a la tecnología. • Por los efectos del entorno. • Por su enfoque ético-moral. • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización. • Por el tipo de respuesta al entorno. • Por las tareas Gerenciales. • Por su Administración Profesional. • Por el estilo de competencia interna en la organización. 	<p style="text-align: center;">Variable 31 Del Estilo de Competencia</p> <p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sexo. • La edad. • El nivel académico. • El número de personas que laboran en la organización. • Del ejemplo a seguir. • Por sus recursos económicos. • Por su acceso a la tecnología. • Por su ingrediente ético-moral. • Por los valores éticos-morales que cultivan en la organización. • Por las tareas Gerenciales. • Por la forma de tomar las decisiones. • Por la aceptación de la mujer en la dirección.
---	--

<p>Variable 35 Del Plan de carrera y de Vida</p>
<p>Tiene relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sexo • El Nivel Académico • El número de personas que laboran en la organización • Con el sector en que se desarrollan • Con el ejemplo a seguir. • Con la falta de recursos económicos • Con el acceso a la tecnología • Con la falta del ingrediente ético moral • Por los efectos del entorno • Por los valores que se cultivan en la organización • Por el estilo de la toma de decisiones • Por las tareas gerenciales • Por la aplicación de la Administración Profesional. • Por el tipo de competencia que se promueva en la organización • Por la aceptación de la mujer en la dirección

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR9 vs. NEWVA927		1.522727*	1.909091*	-2.7045*	86*	.008245*
NEWVAR9 vs. NEWVAR2		1.522727	1.772727	-1.6264	86	.107526
NEWVAR9 vs. NEWVAR3		1.522727	1.545455	-.1565	86	.875983
NEWVAR9 vs. NEWVAR4		1.522727	1.295455	1.9337	86	.056441
NEWVAR9 vs. NEWVAR5		1.522727*	2.227273*	-5.9303*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR6		1.522727*	2.409091*	-5.5874*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR7		1.522727*	2.113636*	-3.6566*	86*	.000439*
NEWVAR9 vs. NEWVAR8		1.522727*	2.022727*	-2.3736*	86*	.019843*
NEWVAR9 vs. NEWVAR10		1.522727*	3.568182*	-8.4919*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR11		1.522727	1.681818	-1.0371	86	.302603
NEWVAR9 vs. NEWVAR12		1.522727	1.636364	-.6320	86	.529035
NEWVAR9 vs. NEWVAR13		1.522727*	3.272727*	-8.8665*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR14		1.522727*	2.818182*	-6.0231*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR15		1.522727*	3.363636*	-8.4803*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR16		1.522727*	3.886364*	-10.8730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR17		1.522727*	1.227273*	2.5856*	86*	.011405*
NEWVAR9 vs. NEWVAR18		1.522727*	4.659091*	-14.0067*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR19		1.522727*	4.000000*	-9.3443*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR20		1.522727*	3.863636*	-8.6007*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR21		1.522727*	2.954545*	-5.5730*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR22		1.522727*	2.863636*	-4.9622*	86*	.000003*
NEWVAR9 vs. NEWVAR23		1.522727*	2.636364*	-4.6363*	86*	.000013*
NEWVAR9 vs. NEWVAR24		1.522727	1.818182	-1.9047	86	.060156
NEWVAR9 vs. NEWVAR25		1.522727*	2.136364*	-4.0166*	86*	.000126*
NEWVAR9 vs. NEWVAR26		1.522727*	2.000000*	-2.9076*	86*	.004632*
NEWVAR9 vs. NEWVAR27		1.522727*	2.545455*	-7.0438*	86*	.000000*
NEWVAR9 vs. NEWVAR28		1.522727*	2.022727*	-3.1406*	86*	.002312*
NEWVAR9 vs. NEWVAR29		1.522727*	1.909091*	-2.3169*	86*	.022886*
NEWVAR9 vs. NEWVAR30		1.522727	1.681818	-1.0145	86	.313166
NEWVAR9 vs. NEWVAR32		1.522727*	2.090909*	-3.4739*	86*	.000806*
NEWVAR9 vs. NEWVAR33		1.522727*	2.000000*	-3.1667*	86*	.002134*
NEWVAR9 vs. NEWVAR34		1.522727*	2.113636*	-3.9942*	86*	.000136*
NEWVAR9 vs. NEWVAR		1.522727	1.340909	1.5259	86	.130713

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2		Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances
NEWVAR9 vs. NEWVA927	.628347*	.709346*	1.274431*	.429808*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR2	.628347	.803007	1.633199	.111574	
NEWVAR9 vs. NEWVAR3	.628347	.729911	1.349398	.329564	
NEWVAR9 vs. NEWVAR4	.628347	.461522	1.853598	.045920	
NEWVAR9 vs. NEWVAR5	.628347*	.475621*	1.745327*	.071230*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR6	.628347*	.844081*	1.804552*	.056053*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR7	.628347*	.868463*	1.910308*	.036438*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR8	.628347*	1.248043*	3.945114*	.000016*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR10	.628347*	1.469025*	5.465863*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR11	.628347	.800370	1.622490	.116409	
NEWVAR9 vs. NEWVAR12	.628347	1.013649	2.602410	.002202	
NEWVAR9 vs. NEWVAR13	.628347*	1.148581*	3.341365*	.000132*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR14	.628347*	1.280856*	4.155288*	.000008*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR15	.628347*	1.295626*	4.251673*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR16	.628347*	1.297868*	4.266399*	.000006*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR17	.628347*	.423915*	2.197059*	.011278*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR18	.628347*	1.345849*	4.587684*	.000002*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR19	.628347*	1.642460*	6.832664*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR20	.628347*	1.692541*	7.255689*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR21	.628347*	1.584144*	6.356091*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR22	.628347*	1.678744*	7.137885*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR23	.628347*	1.464160*	5.429719*	.000000*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR24	.628347	.814769	1.681392	.092087	
NEWVAR9 vs. NEWVAR25	.628347*	.795069*	1.601071*	.126685*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR26	.628347*	.889212*	2.002677*	.024974*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR27	.628347*	.729911*	1.349398*	.329564*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR28	.628347*	.848765*	1.824632*	.051663*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR29	.628347*	.910359*	2.099063*	.016833*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR30	.628347	.828917	1.740295	.072690	
NEWVAR9 vs. NEWVAR32	.628347*	.884444*	1.981258*	.027262*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR33	.628347*	.777593*	1.531459*	.166302*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR34	.628347*	.753778*	1.439090*	.236675*	
NEWVAR9 vs. NEWVAR	.628347	.479495	1.717241	.079759	

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2		Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR31 vs. NEWVAR2	1.886364	1.772727	.6481	86	.518621	
NEWVAR31 vs. NEWVAR3	1.886364*	1.545455*	2.0303*	86*	.045412*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR4	1.886364*	1.295455*	4.0849*	86*	.000099*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR5	1.886364*	2.227273*	-2.3400*	86*	.021602*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR6	1.886364*	2.409091*	-2.9096*	86*	.004606*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR7	1.886364	2.113636	-1.2468	86	.215844	
NEWVAR31 vs. NEWVAR8	1.886364	2.022727	-.6010	86	.549435	
NEWVAR31 vs. NEWVAR10	1.886364*	3.568182*	-6.5900*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR11	1.886364	1.681818	1.1685	86	.245842	
NEWVAR31 vs. NEWVAR12	1.886364	1.636364	1.2589	86	.211473	
NEWVAR31 vs. NEWVAR13	1.886364*	3.272727*	-6.4592*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR14	1.886364*	2.818182*	-4.0335*	86*	.000119*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR15	1.886364*	3.363636*	-6.3434*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR16	1.886364*	3.886364*	-8.5775*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR17	1.886364*	1.227273*	4.6409*	86*	.000012*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR18	1.886364*	4.659091*	-11.5882*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR19	1.886364*	4.000000*	-7.5975*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR20	1.886364*	3.863636*	-6.9392*	86*	.000000*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR21	1.886364*	2.954545*	-3.9503*	86*	.000159*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR22	1.886364*	2.863636*	-3.4523*	86*	.000864*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR23	1.886364*	2.636364*	-2.9461*	86*	.004140*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR24	1.886364	1.818182	.3862	86	.700319	
NEWVAR31 vs. NEWVAR25	1.886364	2.136364	-1.4326	86	.155585	
NEWVAR31 vs. NEWVAR26	1.886364	2.000000	-.6158	86	.539664	
NEWVAR31 vs. NEWVAR27	1.886364*	2.545455*	-3.9253*	86*	.000174*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR28	1.886364	2.022727	-.7569	86	.451174	
NEWVAR31 vs. NEWVAR29	1.886364	1.909091	-.1216	86	.903482	
NEWVAR31 vs. NEWVAR30	1.886364	1.681818	1.1488	86	.253810	
NEWVAR31 vs. NEWVAR32	1.886364	2.090909	-1.1116	86	.269429	
NEWVAR31 vs. NEWVAR33	1.886364	2.000000	-.6580	86	.512305	
NEWVAR31 vs. NEWVAR34	1.886364	2.113636	-1.3346	86	.185516	
NEWVAR31 vs. NEWVAR	1.886364*	1.340909*	3.7365*	86*	.000335*	

62

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i.sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2	Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variances	p variances	
NEWVAR31 vs. NEWVA927	.841259	.709346	1.406513	.267314	
NEWVAR31 vs. NEWVAR2	.841259	.803007	1.097541	.761635	
NEWVAR31 vs. NEWVAR3	.841259*	.729911*	1.328373*	.355448*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR4	.841259*	.461522*	3.322581*	.000141*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR5	.841259*	.475621*	3.128505*	.000290*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR6	.841259*	.844081*	1.006721*	.982578*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR7	.841259	.868463	1.065721	.835645	
NEWVAR31 vs. NEWVAR8	.841259	1.248043	2.200896	.011103	
NEWVAR31 vs. NEWVAR10	.841259*	1.469025*	3.049291*	.000390*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR11	.841259	.800370	1.104785	.745357	
NEWVAR31 vs. NEWVAR12	.841259	1.013649	1.451830	.225577	
NEWVAR31 vs. NEWVAR13	.841259*	1.148581*	1.864078*	.044001*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR14	.841259*	1.280856*	2.318148*	.006891*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR15	.841259*	1.295626*	2.371919*	.005543*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR16	.841259*	1.297868*	2.380134*	.005362*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR17	.841259*	.423915*	3.938235*	.000016*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR18	.841259*	1.345849*	2.559373*	.002613*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR19	.841259*	1.642460*	3.811800*	.000025*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR20	.841259*	1.692541*	4.047797*	.000011*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR21	.841259*	1.584144*	3.545930*	.000063*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR22	.841259*	1.678744*	3.982076*	.000014*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR23	.841259*	1.464160*	3.029126*	.000421*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR24	.841259	.814769	1.066083	.834780	
NEWVAR31 vs. NEWVAR25	.841259	.795069	1.119565	.712831	
NEWVAR31 vs. NEWVAR26	.841259	.889212	1.117252	.717861	
NEWVAR31 vs. NEWVAR27	.841259*	.729911*	1.328373*	.355448*	
NEWVAR31 vs. NEWVAR28	.841259	.848765	1.017924	.953821	
NEWVAR31 vs. NEWVAR29	.841259	.910359	1.171023	.606992	
NEWVAR31 vs. NEWVAR30	.841259	.828917	1.030000	.923241	
NEWVAR31 vs. NEWVAR32	.841259	.884444	1.105302	.744204	
NEWVAR31 vs. NEWVAR33	.841259	.777593	1.170455	.608098	
NEWVAR31 vs. NEWVAR34	.841259	.753778	1.245581	.474530	
NEWVAR31 vs. NEWVAR	.841259*	.479495*	3.078161*	.000350*	

54

STAT. BASIC STATS			T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples				
Group 1 vs. Group 2			Mean Group 1	Mean Group 2	t-value	df	p
NEWVAR35 vs. NEWVA927			1.659091	1.909091	-1.4338	86	.155263
NEWVAR35 vs. NEWVAR2			1.659091	1.772727	-.6197	86	.537074
NEWVAR35 vs. NEWVAR3			1.659091	1.545455	.6446	86	.520887
NEWVAR35 vs. NEWVAR4			1.659091*	1.295455*	2.3567*	86*	.020711*
NEWVAR35 vs. NEWVAR5			1.659091*	2.227273*	-3.6593*	86*	.000435*
NEWVAR35 vs. NEWVAR6			1.659091*	2.409091*	-3.9998*	86*	.000134*
NEWVAR35 vs. NEWVAR7			1.659091*	2.113636*	-2.3920*	86*	.018934*
NEWVAR35 vs. NEWVAR8			1.659091	2.022727	-1.5595	86	.122541
NEWVAR35 vs. NEWVAR10			1.659091*	3.568182*	-7.3203*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR11			1.659091	1.681818	-.1241	86	.901507
NEWVAR35 vs. NEWVAR12			1.659091	1.636364	.1105	86	.912287
NEWVAR35 vs. NEWVAR13			1.659091*	3.272727*	-7.2934*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR14			1.659091*	2.818182*	-4.8870*	86*	.000005*
NEWVAR35 vs. NEWVAR15			1.659091*	3.363636*	-7.1321*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR16			1.659091*	3.886364*	-9.3086*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR17			1.659091*	1.227273*	2.8441*	86*	.005564*
NEWVAR35 vs. NEWVAR18			1.659091*	4.659091*	-12.2338*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR19			1.659091*	4.000000*	-8.2620*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR20			1.659091*	3.863636*	-7.6031*	86*	.000000*
NEWVAR35 vs. NEWVAR21			1.659091*	2.954545*	-4.6991*	86*	.000010*
NEWVAR35 vs. NEWVAR22			1.659091*	2.863636*	-4.1806*	86*	.000070*
NEWVAR35 vs. NEWVAR23			1.659091*	2.636364*	-3.7563*	86*	.000313*
NEWVAR35 vs. NEWVAR24			1.659091	1.818182	-.8621	86	.391032
NEWVAR35 vs. NEWVAR25			1.659091*	2.136364*	-2.6141*	86*	.010561*
NEWVAR35 vs. NEWVAR26			1.659091	2.000000	-1.7738	86	.079637
NEWVAR35 vs. NEWVAR27			1.659091*	2.545455*	-5.0281*	86*	.000003*
NEWVAR35 vs. NEWVAR28			1.659091	2.022727	-1.9343	86	.056359
NEWVAR35 vs. NEWVAR29			1.659091	1.909091	-1.2858	86	.201959
NEWVAR35 vs. NEWVAR30			1.659091	1.681818	-.1222	86	.903016
NEWVAR35 vs. NEWVAR32			1.659091*	2.090909*	-2.2527*	86*	.026825*
NEWVAR35 vs. NEWVAR33			1.659091	2.000000	-1.8850	86	.062813
NEWVAR35 vs. NEWVAR34			1.659091*	2.113636*	-2.5457*	86*	.012687*
NEWVAR35 vs. NEWVAR			1.659091*	1.340909*	2.0457*	86*	.043846*

STAT. BASIC STATS		T-test for Independent Samples (statistic essay i. sta) Note: Variables were treated as independent samples			
Group 1 vs. Group 2	Std.Dev. Group 1	Std.Dev. Group 2	F-ratio variancs	p variancs	
NEWVAR35 vs. NEWVA927	.913546	.709346	1.658613	.100852	
NEWVAR35 vs. NEWVAR2	.913546	.803007	1.294262	.401100	
NEWVAR35 vs. NEWVAR3	.913546	.729911	1.566468	.145116	
NEWVAR35 vs. NEWVAR4	.913546*	.461522*	3.918114*	.000017*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR5	.913546*	.475621*	3.689252*	.000038*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR6	.913546*	.844081*	1.171365*	.606329*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR7	.913546*	.868463*	1.106517*	.741498*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR8	.913546	1.248043	1.866371	.043592	
NEWVAR35 vs. NEWVAR10	.913546*	1.469025*	2.585814*	.002352*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR11	.913546	.800370	1.302805	.389230	
NEWVAR35 vs. NEWVAR12	.913546	1.013649	1.231159	.498234	
NEWVAR35 vs. NEWVAR13	.913546*	1.148581*	1.580747*	.137224*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR14	.913546*	1.280856*	1.965801*	.029042*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR15	.913546*	1.295626*	2.011400*	.024098*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR16	.913546*	1.297868*	2.018366*	.023421*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR17	.913546*	.423915*	4.644118*	.000002*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR18	.913546*	1.345849*	2.170361*	.012577*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR19	.913546*	1.642460*	3.232426*	.000197*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR20	.913546*	1.692541*	3.432552*	.000095*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR21	.913546*	1.584144*	3.006966*	.000458*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR22	.913546*	1.678744*	3.376821*	.000116*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR23	.913546*	1.464160*	2.568714*	.002518*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR24	.913546	.814769	1.257166	.456145	
NEWVAR35 vs. NEWVAR25	.913546*	.795069*	1.320234*	.365923*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR26	.913546	.889212	1.055481	.860291	
NEWVAR35 vs. NEWVAR27	.913546*	.729911*	1.566468*	.145116*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR28	.913546	.848765	1.158474	.631725	
NEWVAR35 vs. NEWVAR29	.913546	.910359	1.007015	.981819	
NEWVAR35 vs. NEWVAR30	.913546	.828917	1.214615	.526549	
NEWVAR35 vs. NEWVAR32	.913546*	.884444*	1.066892*	.832851*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR33	.913546	.777593	1.380245	.294532	
NEWVAR35 vs. NEWVAR34	.913546*	.753778*	1.468837*	.211497*	
NEWVAR35 vs. NEWVAR	.913546*	.479495*	3.629885*	.000047*	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Adriana José Valenzuela** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M. A. Ana Lilia Contreras Villagómez	Vocal
M. A. Rafael Rodríguez Castelan	Secretario
Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda	Suplente
Dra. María Josefa Santos Corral	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D F., a 30 de septiembre del 2002.

El Coordinador del Programa


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

M. C. 