



006611
44

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

T e s i s

**Procesos administrativos, sociales y educativos en la
administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en:
Administración de organizaciones**

Presenta: Alvaro Sánchez Ortiz

Tutor: Dr. Francisco Ballina Ríos

Asesor de apoyo: Mtro. José Luis Sánchez Ramos

México, D.F.

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACION DISCONTINUA

INDICE

INTRODUCCION		X
CAPITULO I	"Marco teórico: la administración de equipos de trabajo"	
	1) El estudio del sistema social de las organizaciones	2
	1 La organización informal	2
	2 Cultura organizacional	3
	3 El sistema social	4
	4 Las 3 premisas sobre el sistema social de las organizaciones	5
	2) Sociología del trabajo	5
	3) Teoría alternativa de la administración	10
	4) Escuela humanista de la Administración	12
	1 Reseña general	12
	2 La pirámide de las necesidades de Maslow	14
	3 Liderazgo	17
	4 Motivación	19
	5 El principio de cooperación de Chester Barnard	20
	5) Comentario crítico sobre la escuela humanista de la administración	21
	6) Concepción actual de la cultura organizacional	22
	1 Orígenes	22
	2 Concepto	22
	3 Elementos	23
	4 Propósito	24
	5 Campo de acción	25
	7) Crítica a la concepción actual sobre cultura organizacional	26
	1 Errores administrativos	26
	2 Errores culturales	27
	3 Error semántico	27
	4 Resumen	28
	8) Reconceptualización de la cultura organizacional	28
	1 La administración del sistema social	28
	2 Redefinición de conceptos relativos a la cultura organizacional	30
	a) Propósito socioeconómico en sustitución de "misión"	30
	b) Escenario estratégico deseado en lugar de "visión"	30
	c) Ideario por "filosofía"	30
	d) Sistema social para remplazar a "cultura organizacional"	31
	e) Criterios conductuales y de decisión en vez de "valores"	31
	f) Ceremonia en vez de "ritual"	31
	g) Anecdótico en vez de "mitos"	31
	h) Símbolos	32

	i) Otros conceptos	32
CAPITULO II	"Modelo descriptivo de la administración de equipos de trabajo"	
	1) Definición de la organización	34
	1 Fundamento	35
	2 Organización abstracta	36
	3 Organización dinámica	38
	4 Organización sistémica	39
	5 Esquema	40
	2) La función directiva	40
	1 Configuración	40
	a) Fundamentos	41
	b) Objetivos	42
	c) Contexto	43
	2 Dinámica	44
	a) El líder y la toma de decisiones	44
	b) Los colaboradores y la contribución	44
	3 Resto del proceso	45
	4 Esquema	45
	3) Administración de un equipo de trabajo	45
	1 Aspectos administrativos, sociales y educativos	46
	2 Ciclo de vida de un equipo de trabajo	47
	a) Formación	47
	b) Ajuste	49
	c) Encuadre	50
	d) Desempeño	51
	3 Esquema	52
	4) Esquemas maestros	52
CAPITULO III	"Propuesta de modelo de aplicación derivado del descriptivo"	
	1) Vinculación del modelo teórico y el práctico	53
	2) Descripción del modelo de aplicación	54
	1 Descripción general	54
	2 Definiciones	56
	3 Documentos del modelo de aplicación	58
CONCLUSIONES		
	1) Respecto a la administración	60
	1 Antecedentes	60
	2 Perfil de la administración	61
	3 Problemática	62
	4 Cultura organizacional	65
	2) Respecto al modelo para la administración de equipos de trabajo	66
	1 Sistema social	66
	2 Modelo para la administración de equipos de trabajo	66

ANEXOS	3) Administración, felicidad y espíritu	70
	1) El problema semántico de la cultura organizacional	72
	2) Culturas como cultos	77
	3) Cultura corporativa y productividad organizacional	80
	4) El Hombre Organización	85

FUENTES DE CONSULTA

1) Bibliografía	96
2) Hemerografía	97
3) Otras fuentes	97

INTRODUCCION

"Por espíritu quise indicar lo que hay en el hombre de sobrenatural y es lo único valioso por encima de todo"

José Vasconcelos¹

De la misma manera que para entender lo que ocurre con un prisma se tiene que recurrir a la física, para entender la administración es necesario recurrir a la filosofía. Un área de conocimientos tan especializada como el manejo de las organizaciones tiene sus raíces en otra más amplia, la más amplia de todas, la filosofía.

La corriente filosófica más relacionada con la administración es la filosofía pragmática, surgida en los albores del siglo XX². Derivada del empirismo y alimentada por los avances de la ciencia, la filosofía pragmática maneja un concepto de verdad que será fundamental para el desarrollo de la administración:

- La verdad es aquello que es comprobable y es útil.

Bajo el término "comprobable", el pragmatismo identifica la realidad científica de los fenómenos. Es decir, que sean observables, mensurables y verificables experimentalmente. Aún en el caso de las ciencias sociales, cuyos fenómenos presentan una mayor variabilidad que los físicos o los químicos, se deben lograr dichas cualidades, recurriendo para ello a la comprobación estadística, que, aunque no es válida para todos los casos, sí es capaz de demostrar una tendencia.

Dentro de este contexto, el pragmatismo conceptualiza al hombre como un conjunto formado por la psique y el organismo fisiológico. El ser psicológico, la personalidad, está constituida por la suma de la herencia genética más la experiencia y el aprendizaje, todo ello influido por el entorno y manifestado en conductas visibles. El organismo fisiológico es el cuerpo.

El ser humano bajo la óptica del pragmatismo tiene como fin último la satisfacción de sus necesidades, que son todo aquello que requiere para estar satisfecho, entendiendo como satisfacción un estado en el cual la persona no desea nada porque considera que tiene suficiente. Las necesidades pueden clasificarse en diferentes categorías, según se relacionen con el cuerpo o con la psique.

¹ Vasconcelos, José. En el ocaso de mi vida. Populibros La Prensa. México, 1957.

² Toda esta sección se basa en: Xirau, Ramón. Introducción a la historia de la filosofía. Universidad Nacional Autónoma de México, 2001.



La mejor satisfacción de las necesidades a partir de recursos finitos —escasos, de hecho—, la optimización, es el indicador principal del progreso. Por ello, el pragmatismo busca tratar científicamente todos los aspectos relacionados con la existencia del ser humano de manera que se maximice su satisfacción. Y es entonces cuando surgen sus ciencias derivadas como la psicología y, la más importante para el presente estudio, la administración.

Así como la psicología tiene como objetivo analizar al ser humano y ajustarlo al patrón más útil para una vida satisfactoria, la administración observa el trabajo humano y trata de hacerlo lo más eficiente posible para el mejor aprovechamiento de los recursos. De ahí que el primer gran teórico de la administración, Frederick Taylor, haya denominado a su escuela “administración científica” y la haya orientado a aumentar la productividad.

La escuela científica de la administración concebía al hombre como un ser racional cuya motivación para el trabajo era exclusivamente económica. A cambio de su remuneración, la persona debía contribuir a maximizar las utilidades de la empresa, lo cual sólo era posible estudiando los tiempos y movimientos del trabajo para encontrar el modo óptimo (*one best way*) de hacer las cosas; es decir, el procedimiento que implicara menores recursos y mayores resultados. Si bien la escuela científica hizo contribuciones importantes a la teoría de la administración, como la división del trabajo, el énfasis en la productividad y la formalización de estructuras, presentó serios problemas en lo relativo al factor humano, comenzando porque ni siquiera reconocía la existencia en la organización de un sistema de relaciones humanas distinto a la estructura formal.

En su momento, la administración científica de Taylor, Fayol y Ford fue vista como la solución a todos los problemas del trabajo. Después de todo, generaba importantes aumentos en la productividad, como en el caso del experimento de los ladrillos, donde por medio de la observación de tiempos y movimientos, Taylor aumentó la productividad del obrero en 120%³. No obstante, la administración científica tenía un problema, había planteado al hombre como un ser económico-racional, lo cual resultó ser un grave error porque la psicología, otra ciencia derivada del pragmatismo, había determinado que el hombre era un ser racional-psicológico, cuya vida estaba impregnada de emociones, sentimientos y percepciones subjetivas.

El siguiente desarrollo de la teoría administrativa que resulta relevante para el presente estudio es la escuela humanista de la administración, con infinidad de exponentes importantes como: Chester Barnard, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, etc, quienes añadieron a la dimensión racional del ser humano definida por la escuela científica el factor psicológico, cuya incidencia en la productividad era sumamente importante, puesto que hacía variable la capacidad de las personas; dicho de otra forma, la motivación determina la productividad. Para mejorar la motivación se requiere satisfacer no sólo las necesidades

³Chiavenato. Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. México, 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

materiales por medio del dinero, sino también las psicológicas valiéndose de mecanismos de integración social, de reconocimiento y de realización en el trabajo. También se reconocieron otros aspectos muy importantes: el liderazgo, como una forma de autoridad por influencia, y la existencia de una "organización informal", paralela a la administrativa.

Sin abandonar el espíritu científico del pragmatismo original, estos investigadores buscaron establecer cuáles eran las necesidades del ser humano en cada una de sus diversas categorías, para después determinar los factores del trabajo que contribuían a satisfacer dichas necesidades, y la manera de administrarlos conscientemente para lograr la mayor productividad del individuo. Así surgieron la pirámide de las necesidades, de Maslow; el modelo de tres necesidades de McClelland; el de factores higiénicos y motivacionales de Herzberg; etc.

Los importantes descubrimientos de la escuela humanista de la administración pueden resumirse como sigue:

- La productividad del ser humano es variable.
- Dicha variabilidad depende de la satisfacción de las necesidades. La satisfacción parcial de una necesidad o la combinación de necesidades satisfechas e insatisfechas reducen la productividad.
- Solamente la satisfacción simultánea y total de todas las necesidades (fisiológicas y psicológicas) hará que el individuo alcance su máxima productividad.
- La satisfacción de las necesidades, especialmente de las psicológicas, sirve como motivador de la persona.
- Una persona motivada tiene una actitud positiva hacia su trabajo y se esfuerza por hacerlo mejor.

Es importante destacar que el abismo que separa a la escuela humanista de la científica es solamente una apariencia. Es cierto que se mejoraron las condiciones de trabajo de las personas al reconocerles la existencia de una psique que requería de algo más que dinero para estar satisfecha, pero el método utilizado en la investigación fue el mismo. Taylor recompensaba el trabajo con dinero; Maslow con dinero, reconocimiento, desarrollo intelectual y relaciones sociales. El mecanismo era el mismo, pero los humanistas ofrecieron, por decirlo así, un menú más amplio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La escuela humanista ha seguido desarrollándose hasta llegar a lo que hoy se conoce como Desarrollo Organizacional (DO), escuela que lleva la relación entre motivación y productividad a otro nivel, al afirmar que del sano desarrollo psicológico del individuo depende el desempeño de la organización, pues sólo la persona satisfecha y bien ajustada alcanza su mayor nivel de productividad. En cuanto a la organización informal, no sólo se reconoce su existencia, sino que se promueve su administración por medio de la "cultura organizacional". Esto es, se reconoce su existencia y se pretende dirigirla para que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Otros aspectos importantes son la idea de que el individuo puede "realizarse" en el trabajo y la noción de "responsabilidad social" de la empresa, donde ésta asume un papel sociológico como organización altruista, líder de opinión y actor ecológico responsable.

La crisis del pragmatismo, y por ende de la administración actual, es que la mayor productividad sólo la alcanza un hombre simplificado cuyas necesidades sean explícitas y fáciles de satisfacer y cuya vida esté centrada en el trabajo, de manera que en él encuentre la autorrealización. Un abanico de necesidades diferente al de la mayoría, una psique mal ajustada o un área de realización distinta a la laboral impactan negativamente la productividad. Es decir, los seres humanos complejos y diferenciados son menos productivos que aquellos bien integrados. Por ello la administración actual desprecia al autócrata individualista y al excéntrico, a la vez que ensalza el trabajo en equipo y la habilidad social. Por ello ya no se busca al caudillo, sino al eficiente hombre promedio. Y por ello es que las personas que desean preservar su individualidad se hallan en conflicto al laborar en una organización. La disyuntiva entre individuo y organización ha llevado a la teoría administrativa a un callejón sin salida: ser uno mismo o ser en y para la organización.

El desarrollo de la teoría administrativa brevemente expuesto ha llegado a un punto en el que los problemas inherentes a sus principios rectores han alcanzado un nivel crítico. En la actualidad, se pueden identificar los siguientes problemas de la teoría administrativa, a saber:

- Desarrollo de una relación parasitaria entre el individuo y la organización, ya que se viola el principio de equidad propuesto por Chester Barnard, en el que los objetivos del individuo son tan importantes como los de la organización y la efectividad organizacional depende del logro de ambos.
- Propensión a englobar las expectativas de las personas respecto al trabajo en modelos que no consideran las diferencias culturales entre distintos grupos sociales y entre los mismos individuos que los conforman.
- Las propuestas de administración del sistema social están enfocadas a subyugarlo al administrativo, en vez de equilibrarlo con éste. Es decir, se considera que es posible administrar el factor social de la organización en

beneficio del administrativo, dejando a un lado el hecho de que el sistema social respalda las expectativas del personal de la misma manera que el administrativo respalda las de la organización.

- La definición del bienestar del ser humano como satisfacción, en vez de felicidad, ubica a la prosperidad fuera de la persona, lo cual la incita a buscar un proveedor de satisfacción, papel que normalmente desempeña la organización, en detrimento de otras instituciones (familia, religión, nación) y contribuyendo a la dependencia del individuo hacia la organización.
- Desarrollo de soluciones a problemas administrativos partiendo siempre del imperativo económico (maximizar utilidades y minimizar costos) y utilizando el método científico del pragmatismo, sin considerar que la función directiva, al tratar con la parte humana de la organización, no siempre es una cuestión científica, sino más bien artesanal, en el sentido de que es demasiado variable, y que la solución económicamente óptima no siempre es la mejor en términos humanos.

De acuerdo a lo anterior, el problema de la presente investigación consiste en elaborar un modelo para la administración de equipos de trabajo a partir de principios diferentes de aquellos que han conducido a los problemas planteados líneas arriba.

La presente tesis propone un modelo de administración de equipos de trabajo con las siguientes características:

- En primer lugar, parte de la idea de la organización como un medio y no como un fin en sí misma. Así, la satisfacción de las expectativas de su personal no se encuentra dentro de ella, sino fuera.
- La felicidad se define individualmente. No se propone ninguna escala, jerarquía o clasificación de las necesidades.
- Ni siquiera habla de necesidades sino de expectativas, puesto que hay aspectos de la vida humana que no pueden considerarse necesidades, pero que no dejan de ser importantes. Es decir, rompe el criterio pragmático de "la verdad es lo útil".
- La administración se considera como un medio para lograr objetivos externos a ella, no como un conjunto de fórmulas para que la gente logre la felicidad a través del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La organización es también un medio, una institución social más que debe tener cuidado de no introducirse en cuestiones que le corresponden a otras instituciones sociales.
- Reconoce la existencia de "cajas negras" en la función directiva. Esto es, aspectos altamente relacionados con el factor humano que por su alta variabilidad no pueden ser sujetos de análisis científico.
- Finalmente, considera que la organización es una entidad económica-laboral con responsabilidad sociológica, pero no en el sentido de que deba intervenir en la vida social y moral de su personal, sino en el sentido de que tiene un papel sociológico que es contribuir a elevar la calidad material de vida de las personas.

A continuación se resumen en un diagrama las diferencias más relevantes entre los tres enfoques expuestos: la administración científica, la escuela humanista (que incluye al Desarrollo Organizacional) y el modelo propuesto para la presente investigación.

Como se podrá apreciar, no se trata de un rompimiento con la teoría existente, que es de suyo bastante sólida y valiosa, sino de un re-enfoque de ciertos aspectos que se considera pueden tener un manejo distinto al que se les de actualmente.

<i>Aspecto</i>	<i>Admon. científica</i>	<i>Admon. humanista</i>	<i>Modelo propuesto</i>
<i>Principios básicos</i>	El dinero como único motivador para el trabajo. La optimización como objetivo de la administración.	Satisfacción de necesidades económicas, psicológicas y sociales. Realización en el trabajo.	El trabajo como un medio para lograr el bienestar material y poder buscar la realización fuera de él.
<i>Objetivo</i>	Maximizar las utilidades por medio de la eficiencia y la eficacia	Lograr la satisfacción de las necesidades de los individuos y alcanzar los objetivos de la organización	Brindar a las personas bienestar material y permitirles buscar la felicidad.
<i>Concepto de la persona</i>	Racional – económico	Psicológico (racional y psicológico)	Espiritual (racional, psicológico y espiritual)
<i>Procesos administrativos</i>	Proceso administrativo (P-O-D-	Administración estratégica	Organización en tres fases: abstracta,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	C) División del trabajo Producción en serie Etc.	Administración del cambio (ajuste al entorno)	dinámica y sistémica Administración de equipos de trabajo por procesos admrvos, sociales y educativos
<i>Procesos sociales</i>	Ninguno	Administración del reconocimiento Socialización Cultura organizacional Etc.	Conciliación entre el individuo y la organización por medio de la equidad Admon. del sistema social
<i>Procesos educativos</i>	Capacitación	Generación y transferencia de conocimiento	Los mismos

El presente estudio tiene el siguiente objetivo general:

"Elaborar un modelo descriptivo de la administración de equipos de trabajo partiendo del análisis de los tres tipos de procesos involucrados en su desarrollo: administrativos, sociales y educativos".

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Definir un marco teórico sobre los aspectos de la teoría administrativa relacionados con la administración de equipos de trabajo en cuanto a procesos administrativos, sociales y educativos.
- Realizar un análisis crítico de la teoría expuesta en el punto anterior para encontrar los principios sobre los que se basará el modelo descriptivo del siguiente punto.
- Desarrollar un modelo descriptivo de la administración de equipos de trabajo que maneje los tres tipos de proceso planteados: administrativos, sociales y educativos.
- Desarrollar una propuesta de modelo de aplicación que sirva de ejemplo sobre cómo llevar a la práctica el modelo descriptivo.
- Elaborar conclusiones sobre la problemática de la administración analizada en la tesis y sobre el modelo descriptivo para la administración de equipos de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la *metodología*, puede decirse que la *investigación* es de tipo *documental*, puesto que parte del análisis bibliográfico de la teoría existente relativa a la administración de equipos de trabajo para desarrollar su aportación.

Su *carácter* es *descriptivo*, puesto que el objetivo es definir, mediante un modelo, la administración de equipos de trabajo conforme a los tres tipos de proceso involucrados en ella: administrativos, sociales y educativos.

El *método* que utiliza es el *deductivo*, puesto que va de lo general a lo particular. Es decir, parte del concepto de organización, de ahí toma el de función directiva y de éste el de administración de equipos de trabajo, que se descompone en procesos administrativos, sociales y educativos.

La *herramienta* utilizada es el *análisis* teórico, puesto que cada elemento del modelo es definido de forma particular y luego integrado al modelo general basándose en lo determinado en el marco teórico.

El *procedimiento* de la investigación se divide en cuatro fases:

- *Fase conceptual*. Realizar un estudio bibliográfico que permita definir el marco teórico de la investigación, analizando los conceptos implicados en el estudio.
- *Fase teórica*. Estructuración del modelo descriptivo sobre administración de equipos de trabajo en las organizaciones a partir del análisis realizado en la fase conceptual.
- *Fase instrumental*. Diseño de una propuesta de modelo de aplicación derivada del modelo descriptivo.
- *Fase de síntesis*. Elaboración de conclusiones y preparación del documento resultante de la investigación (tesis para obtener el grado de maestro).

La *hipótesis* de la investigación puede definirse como sigue: la administración de equipos de trabajo está estructurada conforme a un sistema que relaciona tres tipos de proceso: administrativos, sociales y educativos. Dicho sistema puede reflejarse en un modelo descriptivo.

La hipótesis planteada no es de tipo causal, por lo que no pueden definirse explícitamente las variables dependiente e independiente. Aún así, pueden señalarse las variables de estudio que constituyen el objeto de estudio: la administración de equipos de trabajo. Cada uno de los elementos presentados a continuación contiene, a su vez, factores, que serán mencionados aquí de forma enunciativa, no exhaustiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Procesos administrativos: división del trabajo, toma de decisiones, ejercicio de la autoridad, etc.
- Procesos sociales: formación e integración de equipos de trabajo, motivación, liderazgo, etc.
- Procesos educativos: generación y transferencia de conocimiento, etc.

La tesis se divide en las siguientes secciones:

Introducción

Se presentan los antecedentes de la investigación y se explican las características metodológicas de la misma.

Capítulo I. Marco teórico: estudios relacionados con la administración de equipos de trabajo en las organizaciones.

Se definen tres premisas básicas para el estudio del sistema social de las organizaciones. Posteriormente, se analizan la sociología del trabajo y concepciones teóricas alternas de la administración. El capítulo continúa con una breve reseña de la escuela humanista de la administración, sobre todo en lo relativo a motivación, liderazgo y cooperación. También se reseña la cultura organizacional. El capítulo concluye con un análisis crítico de la cultura organizacional.

Capítulo II. Modelo descriptivo de la administración de equipos de trabajo desarrollado en tres niveles: procesos administrativos, sociales y educativos.

En este capítulo se presenta la aportación principal de la tesis, que es el modelo descriptivo de la administración de equipos de trabajo. El modelo consta de tres esquemas interrelacionados que explican la organización, la función directiva y la administración de equipos de trabajo, respectivamente. A lo largo del capítulo se explica cada elemento de los esquemas y cada factor de los elementos. Al final se presentan juntos los esquemas de cada parte del modelo.

Capítulo III. Propuesta de modelo de aplicación derivado del descriptivo.

Se presenta una propuesta de modelo de aplicación derivado del descriptivo, y se explica cómo utilizarlo. Asimismo, se anexan los documentos necesarios para la aplicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones.

Se exponen las conclusiones de la investigación sobre la administración (antecedentes, perfil, problemática y cultura organizacional) y sobre el modelo para la administración de equipos de trabajo. Concluye con un comentario sobre las perspectivas futuras de la administración.

Anexos

Esta sección contiene la transcripción de la entrevista realizada a la licenciada en letras Consuelo Ortiz acerca del problema semántico de la organización, así como algunas reseñas bibliográficas relacionadas con la investigación.

Bibliografía

Se enlistan las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo de la investigación.

La presente tesis considera que la crisis de la administración actual tiene como causa fundamental la ideología pragmatista que ha predominado hasta ahora en la teoría administrativa. Al hombre económico la psicología antepuso el hombre psicológico. Es momento de cambiar el paradigma y partir del concepto del ser humano integral, conformado por razón, psique y espíritu, que encuentra su realización fuera del trabajo y de la sociedad, en su existencia individual. Por ello al inicio se cita a José Vasconcelos, ilustre rector de la UNAM, quien sabía que sólo el hombre que tiene un concepto de sí mismo más allá de los límites del mundo visible y de la sociedad, un concepto espiritual de sí mismo, puede trascender en la vida y en la historia y ser feliz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

MARCO TEORICO: LA ADMINISTRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo desarrolla el marco teórico necesario para la exposición posterior del modelo para la administración de equipos de trabajo.

En la primera sección se habla del sistema social de las organizaciones, definiéndolo por medio de tres premisas que serán la base de toda la tesis.

Posteriormente, se estudia la sociología del trabajo, cuya importancia radica en que normalmente se ha considerado a la organización como un ente económico, descuidando su papel sociológico.

Una vez establecidas las tres premisas básicas y establecida la concepción general de la organización social, se procede a enmarcar el estudio dentro del terreno de la administración. Así, se hace una breve revisión de la escuela humanista de la administración. Es importante reseñar sus conceptos, puesto que algunos de ellos, sobre todo los relativos a motivación, comunicación y liderazgo serán retomados más adelante. Esta parte concluye con el principio de cooperación propuesto por Chester Barnard, que es la esencia de la definición de organización de la que parte el modelo; también éste concepto será retomado posteriormente.

Muchos de los estudios realizados hasta ahora sobre el sistema social de las organizaciones hablan sobre cultura organizacional. Por ello, es menester revisar lo que se ha establecido al respecto. La cantidad de escritos e investigaciones sobre este tema se ha desbordado en los últimos años, pero sus contenidos son bastante similares, por lo que en la sección de este capítulo dedicada a la cultura organizacional, se analizan los principios fundamentales.

Debido a errores metodológicos y semánticos, no se puede aceptar tal cual lo dicho sobre cultura organizacional. Así, la sección descrita en el párrafo anterior se complementa con otra en la que se realiza un análisis crítico de la cultura organizacional. Aparte de señalar los errores existentes, se propone una reconceptualización de la cultura organizacional para corregirlos. Dentro del modelo teórico, se redefine la función y alcances de la cultura organizacional.

El capítulo concluye con cuatro anexos: una entrevista con una licenciada en letras de la UNAM, quien opina sobre el error semántico de la cultura organizacional, y tres reseñas bibliográficas relacionadas con los temas vistos en el capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así pues, el capítulo va de lo general a lo particular: desde la teoría económica y la administrativa hasta la cultura organizacional. Asimismo, a la par de la reseña, presenta un análisis crítico. Con ambos elementos: la reseña y el análisis, se considera que se brinda un panorama que permite entender y apreciar el estudio dentro del contexto adecuado.

1) EL ESTUDIO DEL SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

1 LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Ya en 1939 Chester Barnard planteaba la existencia de la "organización informal", que existe de forma paralela al ordenamiento diseñado conscientemente para cumplir con los objetivos específicos de una organización y que puede tener mayor influencia sobre los resultados organizacionales que la propia organización formal¹. Más recientemente, Keith Davis, de la Arizona State University, definió a la organización informal como: "una red de relaciones sociales y personales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí"².

Sin embargo, la cuestión de la organización informal es mucho más compleja e importante que una simple red de relaciones espontáneas; es una influencia directa en la efectividad organizacional³. Y es que dichas "relaciones informales" son solamente la base del sistema social, el cual se manifiesta en:

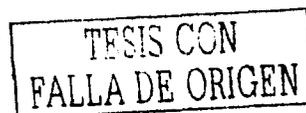
- Estructuras de poder e influencia alternas, y en ocasiones opuestas, a las estructuras formales.
- Criterios y procesos de toma de decisiones que, nuevamente, pueden estar o no de acuerdo con los manuales y las políticas.
- Resolución de conflictos.
- Etcétera.

Como se puede apreciar, la "organización informal" es, en realidad, un sistema social que actúa en las organizaciones con la misma intensidad que un sistema informático o uno de producción. La diferencia respecto a los otros tipos de sistema, es que el social no puede ser administrado de la misma forma, ya que se

¹ Barnard, Chester. The functions of the executive. Citado en Koontz, Harold y Wehrich, Heinz Elementos de administración. 5ª Edición. Ed. McGraw Hill.

² Davis, Keith y Newstrom, John. Human behavior at work. Citado en Koontz, Harold y Wehrich, Heinz Elementos de administración. 5ª Edición. Ed. McGraw Hill.

³ Ver la reseña bibliográfica de: Denison, Daniel R. Cultura corporativa y efectividad organizacional. Ed. Legis.



crea a partir de las acciones diarias de las personas específicas que ocupan los puestos de la organización, que varían cuando cambian las personas, e incluso con las mismas personas en distintas circunstancias.

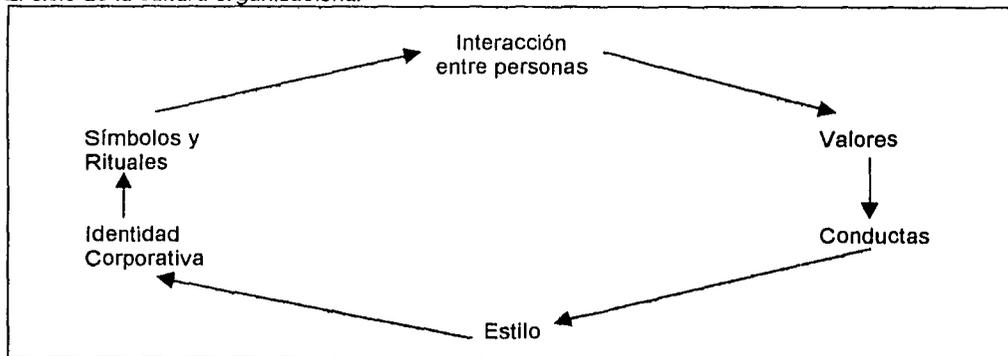
Conforme el sistema social se desarrolla en una organización, es decir, conforme las personas interactúan y se relacionan, se va definiendo a sí mismo. Adquiere características particulares que lo diferencian de los sistemas sociales de otras organizaciones. Se crea, por así decirlo, un "estilo" de administración. No solamente en términos de orientación a las tareas u orientación a las personas, sino en un amplio rango de cuestiones⁴. Un rango tan amplio como para llevar a la organización al éxito o al fracaso.

La cuestión, entonces, a la que se enfrentan los administradores es: ¿cómo administrar dicho sistema social?, o, en otras palabras: ¿cómo conjuntar todos esos elementos sociales (y educativos, como se verá más adelante) de manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización: eficiencia y eficacia?

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para tratar de dar respuesta a la pregunta anterior, se han hecho una gran cantidad de estudios, que han dado como resultado la transformación del concepto de "organización informal" en "cultura organizacional". La cultura organizacional, aunque cada autor la define de diferente manera, consiste básicamente de un conjunto de "valores compartidos" que determinan cuáles son las "conductas aceptadas", lo que lleva a las organizaciones a desarrollar un "estilo", cuya práctica constante genera una "identidad corporativa" que se mantiene vigente gracias a los "símbolos" y "rituales" organizacionales, los cuales le indican a los nuevos empleados como deben manejar sus relaciones, y el ciclo comienza de nuevo.

El ciclo de la cultura organizacional



Elaborado por: Alvaro Sánchez

⁴ Ver sección "Concepción actual de la cultura organizacional".

Aunque es un avance frente a la primitiva concepción de "organización informal", la cultura organizacional también tiene sus errores. Los dos más graves han sido los metodológicos y los de aplicación.

Hablando de los errores metodológicos, podemos decir que los estudios más famosos sobre cultura organizacional han sido semi-anecdóticos y más orientados a los fenómenos superficiales resultantes del funcionamiento del sistema social, que a descubrir los principios bajo los cuales éste funciona⁵ y se desarrolla. Es decir, en vez de tratar de encontrar cómo desarrollar conscientemente un sistema social (no crear, porque ello es algo que por fuerza ocurre), han encontrado las soluciones más efectivas, de acuerdo a la experiencia de las organizaciones estudiadas, para lograr que contribuya a la organización. El problema con este enfoque es que, en vez de permitir a cada organización desarrollar su propio sistema social de acuerdo a su realidad, trata de que principios exitosos de otras compañías sean trasladados a organizaciones en las que tal vez resulten negativos para la efectividad organizacional, a causa de las diferencias culturales y de entorno socioeconómico en que se desenvuelven las organizaciones.

Los errores de aplicación son consecuencia de los metodológicos. La falta de rigor de los estudios y el tratarse de un tema social, impulsan a muchos pseudo-autores a expresarse sobre cultura organizacional. El resultado es que los administradores se encuentran con un abanico de "fórmulas" y herramientas para desarrollar una cultura de "calidad" o de "excelencia" que sólo los llevarán a un estrepitoso fracaso.

Ahora bien, los errores que se han mencionado (a los que se agregarán otros, como el semántico, en la sección "Crítica al concepto actual de cultura organizacional") no invalidan de ninguna manera la importancia del sistema social. Lo que ha sido erróneo ha sido el estudio, no el objeto.

3) EL SISTEMA SOCIAL

La cultura organizacional presenta graves fallas como modelo para administrar el sistema social de las organizaciones. Está diseñada para ser una herramienta administrativa más en el arsenal del administrador, lo cual no es totalmente válido en su caso particular, porque el sistema social no es un obstáculo que debe superar el sistema administrativo, sino su contraparte.

Definir al sistema social como contraparte del administrativo no quiere decir que sean excluyentes entre sí, o que exista un conflicto implícito entre ellos. Lo que se trata de indicar es que el equilibrio organizacional, entendiéndolo como la

⁵ Ver: Peters, Tom y Waterman, Robert, H. En busca de la excelencia. Ed. Lasser Press. Y más recientemente (1994): Collins, James C. y Porras, Jerry I. Empresas que perduran Ed. Norma.

satisfacción mutua de las necesidades de la organización y las de las personas que la conforman, depende de la relación entre estos dos sistemas.

El sistema administrativo existe para lograr los objetivos de la organización por medio de decisiones sobre los recursos de que dispone y su ejecución. El sistema social se desarrolla para garantizar el cumplimiento de las expectativas del personal de la organización por medio de la influencia en las decisiones y acciones del administrativo.

De lo anterior se deduce el error de la cultura organizacional y, hasta cierto punto, el de la mayoría de la teoría administrativa relativa al sistema social: obligar al sistema social a orientarse al logro de los objetivos de la organización es hacerlo ir contra su naturaleza y rompe el equilibrio de la organización.

4 LAS 3 PREMISAS SOBRE EL SISTEMA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Para poder integrar el desarrollo del sistema social dentro de la teoría administrativa lo primero que se requiere es comprenderlo en su justa dimensión. Y para ello, se necesita partir desde cero, evitando las falacias en que se apoyan algunos estudios. Así, para el presente estudio se inicia estableciendo tres premisas sobre el sistema social de las organizaciones, a saber:

1. En toda organización existe un sistema social.
2. Dicho sistema social tiene influencia en los resultados organizacionales.
3. Dicho sistema puede ser desarrollado y/o modificado conscientemente por los administradores.

La influencia en los resultados organizacionales puede darse, como se verá en el modelo teórico, no sólo en el ámbito administrativo (eficacia y eficiencia), sino también en el social y el educativo.

2) SOCIOLOGIA DEL TRABAJO⁶

En las últimas décadas, los sistemas socioproductivos y las relaciones de trabajo que les son inherentes han evolucionado hacia relaciones cada vez más complejas. De manera general, la economía y la sociología se han preocupado por estudiar los fenómenos mencionados, aunque con marcadas diferencias conceptuales y metodológicas. La primera se ha inclinado por el estudio del

⁶ Esta sección se basa en Villavicencio, Daniel. Sociología del trabajo. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. México, 1999.

intercambio monetario y de bienes y servicios; la segunda, se ha inclinado por estudiar el carácter y la naturaleza de las relaciones entre los actores que tienen manifestaciones concretas en los espacios institucionales que regulan las formas de intercambio en los mercados.

A partir de los años 60, aparecen estudios que presentan cierto contenido social en el análisis de los procesos económicos. Así, por ejemplo, el enfoque conductual de la psicología postula la idea de aprendizajes que tienen lugar en las organizaciones.

Conforme avanzaron las investigaciones, el factor social de la economía se volvió más importante. Así, en 1983, K. Polanyi concibió la economía como un proceso esencialmente social, un proceso inmerso y "enredado" en instituciones económicas y no económicas.

Hacia finales de los años 80, una parte de la economía reconoce que las empresas en tanto que agentes económicos, desarrollan comportamientos diferenciados en razón de las formas organizacionales que desarrollan, de la capacidad que tienen para entablar relaciones con otros agentes económicos e institucionales, y de la capacidad de obtener información de los mercados.

Los variados esfuerzos analíticos por comprender la organización, llevaron a los economistas a rebasar una caracterización estática de las empresas, que solo ponía atención en sus determinaciones estructurales (número de empleados, tipo de maquinaria, características del producto, etc.), para interesarse más en la dinámica de los flujos –tangibles e intangibles- que se manifiestan en el seno de la empresa. Este salto cualitativo los llevó a tomar en cuenta los dispositivos y mecanismos que rigen la relación entre los factores. El problema central está en comprender cómo surgen los cambios en las reglas y procedimientos, de tal suerte que la empresa aprenda a modificar sus pautas de comportamiento y la dinámica de relación entre los componentes de su estructura.

Bajo estas premisas, las rutinas encarnan las maneras con las que se resolvieron los problemas en una empresa en el pasado y son definidas como un repertorio de respuestas que constituyen la competencia de las empresas. Las rutinas conforman la "memoria organizacional" que asegura su estabilidad, en la medida en que representan un instrumento de coordinación de las acciones de todos sus miembros.

Los individuos que componen las organizaciones no siempre están dispuestos a modificar las rutinas ni a incrementar sus competencias. Cualquier modificación implica poner en cuestión las convicciones y prácticas, e incluso los saberes y competencias de los miembros de la organización, por lo que el proceso de modificación de las rutinas organizacionales no es tan sencillo. Implica un proceso de ajustes y negociaciones, donde la variable social juega un papel esencial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La dificultad de la economía para responder a las interrogantes es que concibe a los individuos como ejecutores de rutinas y no como actores capaces de acciones diferentes en momentos específicos.

En la segunda mitad de los años ochenta surge un enfoque que intenta rebasar los planteamientos de la economía clásica para entender las formas de comportamiento y de acción colectiva de los individuos en el contexto del intercambio económico. Esta corriente de pensamiento principalmente francesa considera lo social como un hecho y busca introducirlo en los análisis económicos para explicar cómo deciden y actúan los individuos. Los precursores de este enfoque intentan asimismo comprender los problemas de *coordinación* que supone la acción colectiva en un medio organizado, así como la dificultad que implique la relación entre el mercado como libre espacio de decisiones autónomas y la organización como un espacio regulado por los actores (Orléan, 1994).

El surgimiento de reglas comunes de comportamiento en las empresas enmarcan las decisiones de los actores, pues se trata de "convenciones". La propuesta de los autores es integrar la existencia de reglas convencionales de conducta en el análisis de comportamientos económicos, introduciendo en el campo de la economía el análisis del marco social que da a cada individuo el sentido a sus acciones (Eymard-Duvernay, 1989). Una convención es una estructura de coordinación de los comportamientos que ofrece un procedimiento de resolución recurrente a los problemas, y representa un sistema de informaciones y reglas organizacionales que moldea la acción e interacción de los individuos, dando como resultado un comportamiento común (Gómez, 1994).

La interacción de los individuos deja de ser un problema del dominio exclusivo de la cultura y de lo social, y se convierte en un fenómeno económico, en un proceso que tiene efectos importantes sobre los cambios de la economía. Así, las empresas dejan de ser entidades dedicadas a la maximización del beneficio y se convierten en espacios que expresan mecanismos de acción social y económica a diferentes niveles (Boltanski y Thévenot, 1987).

El enfoque estratégico retomó de alguna manera los planteamientos del individualismo metodológico que concibe al actor como centro de la acción social, agregando la idea que es a través de un juego de relaciones de poder que los actores construyen y se integran a un sistema como puede ser la empresa. Para los autores la organización es una *construcción social* resultante de juegos y relaciones de poder entre actores individuales que buscan satisfacer sus objetivos particulares.

Los múltiples objetivos de los actores derivan en estrategias racionales, pero limitadas a las representaciones y conocimientos que cada actor tiene de los demás (de los objetivos del otro). No se trata de una racionalidad universal que defiende un proyecto único, sino de una racionalidad restringida a las oportunidades que ofrece la organización en el marco de la información disponible, la distribución de puestos de trabajo y de roles, y la confrontación con los comportamientos y proyectos de cada uno de los actores que también pone en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

juego sus estrategias. Es posible que los actores arriben a la organización con proyectos preconcebidos, pero de cierta forma, vislumbran proyectos nuevos en la práctica misma de la vida en la organización.

De lo anterior se deduce que las relaciones sociales constituyen un referente esencial de la expresión de las instituciones económicas. Es decir, que el sistema económico y el mercado como su expresión concreta conforman solamente una parte de la sociedad. Mientras que el equilibrio y la racionalidad en el mercado constituyen los principios de la teoría económica, para la sociología la acción de los individuos es diversa, contingente y llena de tensiones.

M. Granovetter (1985), establece que: i) la persecución de objetivos económicos va siempre acompañada de otros objetivos de naturaleza no económica, tales como la sociabilidad, la aprobación, el estatus social y el poder; ii) la acción económica, como toda acción, está socialmente "impregnada" y no puede ser explicada a través de los móviles individuales, depende de relaciones personales que los individuos entretejen; iii) las instituciones económicas, como cualquier institución no están automáticamente determinadas por circunstancias externas, sino que son "socialmente construidas".

Así, los actores económicos reales y heterogéneos se inscriben en la estructura de las relaciones sociales que modulan sus acciones económicas. Dicho en otras palabras, no es posible comprender la estrategia económica de una empresa sin tomar en cuenta el sello social e institucional que caracteriza a sus dirigentes.

En el campo de la sociología, el concepto de redes fue utilizado tempranamente para explicar las formas de intercambio recíproco en la conformación de grupos de actores pertenecientes a un mismo contexto geográfico, institucional, político, etc. Los sistemas industriales locales o productivos son concebidos como redes donde participan empresas, instituciones sociales y políticas en la construcción de espacios productivos, cuyos mecanismos de cohesión social revelan formas innovadoras de desarrollo industrial, es decir de acción económica y social (Raveyre y Saglio, 1984; Villavicencio, 1992). En economía el estudio de las relaciones entre las empresas a través del concepto de redes industriales o redes de innovadores apareció recientemente para explicar los cambios en las formas de cooperación y transacción industrial observados a partir de la década pasada (Baudry, 1995).

Este aspecto ha sido el objeto de estudio de sociólogos que buscan conocer cómo se construye el intercambio social en una red y su incidencia en la constitución de reglas que aseguran la actividad productiva de las empresas, así como la cohesión del grupo (Saglio, 1991). Un ejemplo de ello es la respuesta colectiva de un conglomerado de empresas a una oportunidad comercial, donde se perciben formas de cooperación que expresan estrechas relaciones de confianza y reciprocidad, ahí donde la economía supuso un comportamiento oportunista y relaciones de competencia entre las firmas.

Hoy se asume que la empresa tiene una doble dimensión, en tanto que es sistema económico y sistema social. Es un sistema económico sancionado por el mercado y que coordina la actividad productiva de actores que utilizan artefactos técnicos

para contribuir a la generación de riqueza de la sociedad. Es también un sistema social que engendra formas de cooperación, reglas de comportamiento, valores, lenguajes, símbolos y procesos de socialización que le confieren a su vez una dimensión institucional.

Así, de una concepción inicial como espacio cerrado de relaciones, conflictos y negociaciones alrededor del ejercicio de la actividad laboral y de la remuneración salarial, la sociología pasó a una concepción "abierta" de la empresa. En ella, como en cualquier otra institución, participan actores heterogéneos que traen consigo valores y expectativas que contribuyen a la constitución de situaciones de aprendizaje cultural (Sainsaulieu, 1977). Dicho aprendizaje da como resultado la elaboración de reglas y formas de regulación social, organizacional y tecnológica de los procesos productivos. La presencia "residual" de disfunciones organizacionales son una muestra de que las puertas de la empresa se abren a otras esferas de la vida social, cultural e institucional que integra y filtra en su seno a través de los actores mismos que la componen.

En adición, se puede mencionar que autores como J-D. Reynaud (1988) postularon que las reglas y compromisos entre las diversas categorías de actores en la organización producen regulaciones que modifican sustancialmente los preceptos organizativos definidos por cualquier modelo de racionalización del trabajo.

Respecto al aprendizaje organizacional, se establece que la empresa vive una permanente oposición entre lo endógeno y lo exógeno, entre su dinámica organizativa, tecnológica y social interna, y las exigencias económicas del mercado y la competencia a la que se ve sometida. Las empresas recurren a procesos de aprendizaje para resolver esa oposición. La construcción de soluciones a problemas y constreñimientos tanto internos como externos que enfrentan los actores en la empresa representa en última instancia un proceso de aprendizaje técnico-organizacional.³ Este puede definirse como la creación y el uso competencias tecnológicas nuevas, de adquisición de conocimientos, y de su traducción en el diseño de estrategias novedosas frente al mercado (Tanguy y Villavicencio, 1999).

Dentro de este contexto, hay que mencionar la situación del conocimiento tácito que prevalece en las empresas. Algunas lo reconocen y valorizan, otras por el contrario mantienen obstáculos institucionales para que el conocimiento tácito no se manifieste ni se difunda en el seno de la organización. Los saberes tácitos no reemplazan a los conocimientos codificados, sino que les son más bien complementarios. Los dispositivos y reglas organizacionales que permiten y fomentan la interacción entre los individuos pueden convertirse en espacios de articulación de los diversos tipos y niveles del conocimientos que existen en la empresa. Así, las empresas logran construir una competencia colectiva que encierra al mismo tiempo la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y así evolucionar (Nonaka & Takeuchi 1995; Villavicencio, 1999).

A manera de conclusión, diremos que las empresas son unidades de acción económica conformadas por grupos de individuos organizados bajo reglas de comportamiento. La situación de organización que viven esos individuos permite

intercambios y relaciones que expresan sus necesidades, representaciones simbólicas, y proyectos cuya realización induce cambios y ajustes del comportamiento, y de la situación organizacional misma. Por lo tanto, las empresas constituyen también unidades de acción social.

La interacción entre individuos dentro y fuera de la empresa moldea la capacidad de acción de ésta con el mercado y con la variedad de agentes institucionales que conforman su entorno.

Las empresas y los actores sociales que les dan vida tienen biografías particulares, posiciones sociales y expectativas ante el trabajo y la organización que los hacen actuar de manera diferente. El cambio, y cualquier acción, de una empresa tiene referentes sociales.

3) TEORIA ALTERNATIVA DE LA ADMINISTRACION⁷

La mayoría de las teorías no tienen fundamentos científicos bien establecidos. Los modelos gerenciales en los que se basa la teoría administrativa parten del liberalismo económico estadounidense. Más recientemente, también se han integrado a los modelos gerenciales los métodos de organización estratégica japonesa, la excelencia directiva, los círculos de calidad, etc.

El problema es que todos ellos son modelos eminentemente instrumentalistas, dirigidos a solucionar los problemas de ineficiencia productiva de los empleados. Pero la administración no debe funcionar solamente con base en el desempeño, sino que también debe desarrollar la posibilidad de hacer compatibles la producción y el desarrollo pleno de la vida.

Muchos teóricos de la administración no se dan cuenta de que reprimen y alienan al ser humano al incorporarlo al orden socioeconómico en que vivimos; sólo se ubican en función de reproducir el sistema, incluso en contra del ser humano, y no se dan cuenta de ello porque asimismo están incorporados dentro de los sistemas que tienen como fin la eficiencia en el desempeño y los altos rendimientos.

Una organización es una estructura de poder, tanto hacia dentro (personal) como hacia fuera (otras organizaciones). Las organizaciones, sustentadas en recursos coercitivos, cognoscitivos, tecnológicos o financieros, están en condiciones de imponer premisas de comportamiento. Es decir, representan el poder institucionalizado, el cual debe contar con legitimidad y legalidad. Por legitimidad se entiende la aceptación de los subordinados de los procesos y resultados de la organización; y por legalidad el estar de acuerdo con las normas de constitución y funcionamiento establecidas para la organización.

⁷ Esta sección se basa en: Ballia Ríos, Francisco. Teoría de la administración, un enfoque alternativo. McGraw Hill. México, 2001.

Las formas de dominación que se ejercen en una organización fueron estudiadas a profundidad por Max Weber, a partir de la división entre legítimas y no-legítimas. En el modelo gerencial del fordismo, la dominación es racional, pero a partir de los modelos humanistas, la dominación adquiere formas más sutiles, en mayor contacto con la autoridad carismática. Es decir, lo que actualmente llamamos "líder" es, en muchos casos, lo que para Weber era un "gran demagogo". Esto se debe a que la dominación es una relación entre dominantes y dominados que si no se ejercita, no existe. Podemos concluir, entonces, que los modelos de dirección participativa no implican una disminución del poder de la organización.

Así, llegamos junto con Weber al concepto de empresa, a la cual define como: "Una acción que persigue fines de determinada clase, de un modo continuo". Nótese el contraste con el concepto de empresa que normalmente se maneja, el cual se refiere exclusivamente a la organización mercantil. Se ha olvidado el papel que la empresa tiene como ente sociológico, de ahí su fracaso como organización social.

El error más grave en el que incurren las concepciones organizacionales, tanto occidentales como orientales, es que identifican a la administración con el pragmatismo y el utilitarismo, con el materialismo tecnológico, llegando a establecer, en el modelo de la administración de la calidad total, una oscura metafísica del objeto.

Para efectos del presente estudio, todo lo anterior es importante debido a que la empresa, desde un punto de vista sociológico es una estructura de dominación diseñada para lograr ciertos fines a través del tiempo. Por lo tanto, los fines sociales deben tener tanta importancia como los económicos. La empresa no sólo es un ente mercantil generador de utilidades, sino una institución social que administra relaciones de poder encaminadas a lograr objetivos de toda índole.

Es claro, conforme a lo expuesto, que la teoría de la administración, al haber definido a la empresa únicamente desde el punto de vista mercantil, ha agravado sus problemas en vez de mejorarlos. La escuela humanista de la administración no mejoró la situación de los trabajadores, sino que la empeoró al integrar nuevas formas de manipulación, principalmente psicológicas, a las ya existentes, de tipo económico.

La administración debe orientarse a la producción de la organización y no tanto a la organización de la producción. Y esto es más que un juego de palabras. En cuanto a eficiente de procesos, la administración se ha topado con problemas de muy difícil superación; no hay modelos infalibles porque el elemento humano es demasiado variable; además, la administración está logrando sus resultados a costa de los seres humanos, lo cual solamente bajo perspectivas estrechas puede ser admitido como algo bueno. En cuanto a su papel como entidad sociológica, es decir, como manejo de las relaciones de poder para el logro de objetivos ya sea en forma colectiva o individual, la administración tiene frente a sí un amplio horizonte casi inexplorado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La administración sociológica del siglo XXI debe acudir al rescate de los valores del hombre administrativo, que administra para reproducir el patrimonio de su familia, de su sociedad, de su país, del mundo, de la humanidad.

4) ESCUELA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACION⁸

1 RESEÑA GENERAL

El enfoque humanístico de la administración aparece en los años 30 a partir del desarrollo de la psicología, y más concretamente, de la psicología del trabajo, la cual se orientó principalmente hacia el análisis de la relación entre el trabajador y su labor, intentando hacerla más benéfica para el elemento humano.

Otra de las fuentes de la escuela humanista fue el desencanto con la teoría clásica de la administración. El taylorismo y el fordismo demostraron ser modelos muy productivos, incluso eran acordes con los modelos de dominación y explotación practicados por los capitalistas salvajes de principios del siglo XX⁹, no obstante, agotaban demasiado al elemento humano. Esto hizo surgir protestas y propició la creación de organizaciones sindicales, que lucharon por los derechos de los trabajadores, forzando a un replanteamiento de los modelos administrativos.

Se pueden señalar tres fuentes principales del desarrollo de la escuela humanista, a saber:

- *Necesidad de humanizar la administración*, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la escuela clásica.
- *El desarrollo de las ciencias sociales*, como la psicología y la sociología. Dichas ciencias adquirieron, junto con su madurez, una mayor influencia intelectual.
- *Las investigaciones desarrolladas por diversos autores*, como los ya clásicos nombres de la escuela humanista: Elton Mayo, Kurt Lewin, Chester Barnard, Abraham Maslow, Douglas McGregor, etc.

El gran cambio que representa la escuela humanista frente a la clásica es que considera a un ser humano más complejo, con un amplio abanico de necesidades, en contraposición al Hombre meramente económico de la escuela tayloriana.

⁸ Esta sección se basa en: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. McGraw Hill. México, 2000.

⁹ Ballina Ríos, Francisco. Teoría de la administración, un enfoque alternativo. McGraw Hill. México, 2000.

Bajo este precepto de un ser humano pluridimensional, la escuela humanista desarrolló modelos y principios que explicaban procesos humanos como la motivación, el liderazgo, el cambio, la comunicación, la toma de decisiones, etc. Los que son relevantes para el presente estudio se revisarán más adelante, por separado.

La escuela humanista de la administración es un nombre que se ha adoptado para denominar un movimiento que se desarrolló en tres etapas, siendo éstas:

- Escuela de las relaciones humanas. Abarca las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne, las propuestas de Chester Barnard en su libro "Las funciones del ejecutivo", las ideas de Kurt Lewin, entre otras. (1930-1950).
- Escuela del comportamiento organizacional. Comprende los desarrollos de Chester Barnard, Douglas McGregor, David McLelland, Frederick Herzberg, etc. (1950-1965).
- Escuela del desarrollo organizacional. Aquí se ubica a Warren Bennis, Blake y Mouton, Blanchard, etc. (1965-?).

Cabe mencionar que esta división en etapas no pretende, en modo alguno, ser tajante. Existen temas y autores que se entremezclan (por ejemplo, el modelo de descongelamiento-cambio-recongelamiento de Kurt Lewin es la base del desarrollo organizacional, y la pirámide de Maslow ha sido retomada en las 3 etapas). De igual forma, las fechas que indican los límites de cada periodo son aproximadas, no exactas.

La escuela humanista de la administración representó un gran avance respecto a la teoría clásica, puesto que planteaba una persona pluridimensional en sus necesidades y capacidades, en oposición al apretador de tuercas de la escuela anterior. Algo similar a lo que hizo la sociología del trabajo, mencionada en la sección anterior, respecto a la concepción típica de la empresa como un ente económico-racional de los modelos clásicos.

Ahora bien, la teoría humanista de la administración abrió la puerta a un riesgo mucho mayor que el de la explotación: el riesgo de la manipulación. Utilizar mecanismos psicológicos para aumentar la productividad puede enajenar a la gente en favor de la organización, llegando incluso a un punto en el que el sentido último de la vida es el trabajo¹⁰. Esto es favorecido por los países y organizaciones beneficiarios del sistema actual de explotación, dedicados a la organización de la producción, en vez de a la producción de la organización¹¹, concepto éste que reviste algo más que un juego de palabras. Se trata de la noción de que, más allá

¹⁰ Ver: Whyte Jr., William H. El Hombre organización. Fondo de Cultura Económica. México, 1973. También véase el anexo de este capítulo sobre el mismo libro.

¹¹ Ver: Ballina Ríos, Francisco. Teoría de la administración, un enfoque alternativo. McGraw Hill. México, 2000.

de un ente económico, cualquier organización es un sistema social, en consecuencia, su objetivo no solamente debe consistir en cuestiones económicas, sino también en contribuciones y desarrollos sociales.

El ejemplo más claro de lo anterior puede verse en los escritos comunes sobre cultura organizacional. En ellos se plantean soluciones absurdas y carentes de razonamiento¹²; o, en el mejor de los casos, demasiado optimistas respecto a sus propias capacidades.

Dicho todo lo anterior, se puede concluir que:

- El mayor acierto de la escuela humanista de la administración consiste en haber definido a la persona como un ser pluridimensional, esto es, con necesidades de muy diversos tipos diferentes al económico. Otro acierto es, partiendo de esa concepción, haber establecido principios y modelos que facilitaran la labor del administrador frente al sistema social.
- Su mayor problema es la relativa facilidad con la que los conocimientos que ha desarrollado se pueden utilizar para manipular al individuo y enajenarlo hacia la organización. Es decir, administrar el sistema social no quiere decir que se subyugue al administrativo, sino que se equilibre con éste. Y es en dicho punto en el que no se ha hecho el suficiente énfasis.

2 LA PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW¹³

Una de las teorías sobre la motivación más citada y comentada es el modelo de jerarquía de necesidades, o pirámide de necesidades, propuesto por Abraham Maslow. Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Dicha jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base están las necesidades inferiores, como las fisiológicas; en la cima, las superiores, relativas a la autorrealización.

- Fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo. También son las más apremiantes; cuando alguna de éstas no logra satisfacerse, rige el comportamiento hasta lograrlo. La persona hambrienta no tiene otra preocupación más que alimentarse. Sin embargo, cuando come con

¹² Ver anexo de esta sección: "Culturas como cultos".

¹³ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. McGraw Hill. México, 2000.

regularidad y de manera adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante para ella. Cuando las necesidades fisiológicas están insatisfechas, ejercen presión sobre el organismo del individuo.

- Seguridad. Segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Este tipo de necesidades son de especial importancia en las organizaciones, donde el personal tiene incertidumbre sobre su permanencia en el cargo. Las decisiones que reflejan discriminación o favoritismo pueden generar altos niveles de inseguridad en los empleados. Y, por ende, reducir la productividad.
- Pertenencia (sociales). Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación, comunicación amistosa, afecto y amor. Cuando estas necesidades no están satisfechas, el individuo se vuelve hostil con quienes lo rodean.
- De estima. Necesidades relacionadas con la manera en que el individuo se percibe y evalúa a sí mismo. Abarcan la autopercepción, la autoconfianza, la aprobación social (prestigio), el respeto y la consideración. Incluyen también el deseo de poder, la autoconfianza, la independencia y la autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima mejora el desempeño del individuo al mejorar su autopercepción; la frustración, produce sentimientos de inferioridad y dependencia que conducen al desánimo y al gasto inútil de energía en actividades compensatorias.
- Autorrealización. Son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Se manifiestan en el deseo de ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que se puede ser. Las formas de expresión de estas necesidades son muy variadas, debido a las diferencias individuales.

La teoría de Maslow presupone los siguientes aspectos:

- Sólo cuando un nivel inferior de necesidad está satisfecho surgen en el comportamiento el nivel inmediatamente superior.
- Una necesidad satisfecha deja de ser motivadora.
- No todas las personas aspiran a la cima de la pirámide. Por multitud de razones, una persona puede preocuparse más fuertemente por las necesidades sociales o las de seguridad que por las de autorrealización.

- Cuando una necesidad ya satisfecha deja de estarlo, el comportamiento regresa a dicho nivel inferior.
- La acción de las necesidades es, hasta cierto punto, simultánea. Esto es, la satisfacción de las necesidades está interrelacionada y, del mismo modo, la motivación del comportamiento tiene como fuente varios tipos de necesidades.
- Todo aquello que se perciba que puede contribuir a la satisfacción de las necesidades será apreciado por la persona. En contraparte, lo que se perciba que frustra la satisfacción de necesidades será percibido como una amenaza.
- De pertenencia e interacción social: amistad, afiliación, interacción y amor.
- De estima: autoestima y estimación de los demás.
- Autorrealización: maximizar la utilización de las capacidades, destrezas y potencial propios.

El modelo de Maslow puede presentarse gráficamente por medio de la conocida "pirámide de las necesidades".

Pirámide de la jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. McGraw Hill. México, 2000.

Se ha criticado a Maslow por la división y acomodo que hace de las necesidades, muy influido por su contexto cultural y social. Asimismo, la investigación de campo no ha confirmado plenamente la teoría de la jerarquía de las necesidades. No obstante, la importancia de la aportación de Maslow reside en que fue el primero en reconocer que los seres humanos buscan, mediante un empleo, satisfacer una amplia gama de necesidades, y no solamente las económicas. Este principio sigue

siendo válido hoy día, y, como se verá más adelante, es vital para la comprensión del modelo que aquí se presenta.

3 LIDERAZGO

La escuela humanista de la administración reconoció la existencia de una organización informal paralela a la formal. En la organización formal la facultad para tomar decisiones está distribuida explícitamente, esto es, existe una estructura de autoridad. En la organización informal, sin embargo, la autoridad no siempre es efectiva, porque existen factores adicionales a ella que determinan la efectividad de la toma de decisiones.

Para explicar dicha discrepancia es que se recurre al concepto de liderazgo, entendiéndolo como una "influencia ejercida sobre las personas por medios persuasivos". La influencia es una fuerza psicológica, mientras que la autoridad es una fuerza "legal". Esto no quiere decir que sean excluyentes, sino que se complementan. La autoridad forma parte del liderazgo, pero no lo garantiza, y viceversa. Así, del grado de concordancia entre ambos aspectos, autoridad y liderazgo, depende la efectividad de la función directiva.

Los estudios sobre liderazgo pueden clasificarse bajo tres enfoques: rasgos, estilos y situacionales.

- *Teorías de rasgos de personalidad.* Son las teorías más antiguas respecto al liderazgo. Un rasgo es una característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee algunos rasgos que lo distinguen de las demás personas, es decir, sus características le permiten tener mayor influencia sobre sus semejantes.

Las teorías de rasgos de personalidad recibieron la influencia de la llamada "teoría del gran hombre" de Carlyle, expuesta en 1910, la cual explica que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes.

Las teorías de rasgos parten del supuesto de que existe una combinación especial de rasgos que hace líder a una persona. Las categorías en que se agrupan dichos rasgos son: físicos, intelectuales, sociales y relacionados con el trabajo.

Entre las críticas que se hacen a la teoría de rasgos, está que no se toma en cuenta el papel de los subordinados en el fenómeno del liderazgo, no se pondera la importancia relativa de cada rasgo, no se explica la diversidad de rasgos, incluso contradictorios, que presentan los líderes, y, por último, no se explica cómo es que algunos individuos son líderes eficientes en determinadas situaciones y en otras son totalmente incompetentes.

- *Teorías sobre los estilos de liderazgo.* Estudian la conducta adoptada por el líder respecto al trabajo y las personas. Así, mientras que el enfoque de rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de estilos se refiere a lo que el líder hace. El resultado de estas teorías es la identificación de tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

En el liderazgo autoritario, el líder fija las directrices sin participación del grupo, así como los modos de ejecución de las mismas; incluso toma las medidas contingentes cuando la situación se modifica. Es el único con autoridad para elogiar y criticar el trabajo de los demás.

En el liderazgo liberal, el líder permite a los subordinados tomar sus propias decisiones, y su participación en ese sentido es mínima. Su función consiste en proporcionar información, más que guía. Asimismo, no evalúa a sus subordinados, más que a solicitud expresa de éstos.

Por último, en el caso del estilo democrático el líder estimula el debate entre los miembros del grupo para la toma de decisiones, pues su objetivo es lograr el consenso. La ejecución de las tareas se basa en la interacción de los individuos. Los resultados se evalúan grupalmente y por medio de una comunicación bidireccional.

- *Teorías situacionales del liderazgo.* Las teorías situacionales parten de que no existe una combinación de rasgos o estilo único de liderazgo válido para todas las situaciones. De este modo, lo que se pretende es ofrecer a los administradores diversas opciones para ejercer el liderazgo, cuya efectividad depende de las características de la situación.

Uno de los modelos más importantes de liderazgo situacional es el continuo de Tannenbaum y Schmidt, el cual propone siete tipos distintos de liderazgo, según la proporción entre la autoridad del líder y la libertad de los subordinados. Mientras que en el grado 1 el administrador toma las decisiones y las comunica, en el grado 7 solamente define los límites dentro de los cuales pueden actuar los empleados.

Aunque no es completamente situacional, también se puede mencionar el modelo de liderazgo propuesto por Fred Fiedler, que presenta ocho circunstancias posibles para ejercer el liderazgo, según se configure la estructura del trabajo, el poder del puesto y las relaciones entre líder y subordinados.

De acuerdo con lo anterior, lo que es importante recalcar para el presente estudio respecto del liderazgo es que:

- Las personas que siguen a los líderes, sus colaboradores, lo hacen porque ven en ello una manera de satisfacer sus propias necesidades. Hay quienes

argumentan que el carisma es una forma de liderazgo que no satisface necesidades de los colaboradores, pero en el fondo sí lo es, puesto que cuando uno admira a alguien, es porque aprueba su conducta, ya que esa conducta refleja los valores propios¹⁴. También este principio será fundamental para el desarrollo posterior de la tesis.

- El liderazgo tiende un puente entre el sistema administrativo y el sistema social de la organización.
- La efectividad en la dirección de un grupo depende de múltiples factores, no sólo de los formales (autoridad) o de los sociales (liderazgo).
- Los subordinados y el contexto influyen en la efectividad del grupo tanto como el propio líder.
- No existe un modelo único de liderazgo válido para todos los casos.
- Finalmente, puede apreciarse cómo la explicación del liderazgo se ha ido ampliando desde el enfoque centrado en el individuo, pasando por la consideración de la influencia de los subordinados y de las circunstancias, hasta, podría añadirse, el papel que juega la cultura en el liderazgo. Es decir, en el liderazgo influyen desde el individuo y su organización, hasta los macrosistemas educativos y culturales de la sociedad en la que se desarrollan.

4 MOTIVACION

Los estudios de la escuela humanista de la administración proponen que el desempeño de las personas es variable de acuerdo a su motivación. Se entiende por motivación el conjunto de fuerzas que actúan sobre un individuo y que dirigen su conducta y como desempeño la aplicación de sus capacidades a la realización del trabajo.

Se habla de un conjunto de fuerzas puesto que son múltiples los factores que determinan la motivación de un individuo. De entrada, se tiene al conjunto de necesidades del individuo y la presión que ejercen sobre él. Aunado a ello, se encuentran las expectativas y planes que el individuo ha desarrollado para satisfacerlas. Fuera de los factores individuales, están la intervención del líder y la de la empresa. En la parte externa del fenómeno, pero con una influencia importante, se tienen que considerar los factores culturales y educativos.

Si los factores que intervienen en la motivación se conjugan con éxito, la contribución del colaborador podrá alcanzar el máximo posible, mientras que el mecanicismo acérrimo al estilo de "Tiempos modernos"¹⁵ apenas la sostendrá en

¹⁴ Kotler, Philip con Reim, Irving y Stoller, Martin. Gran visibilidad. Diana. México, 1989.

¹⁵ "Tiempos modernos", dirigida por Charles Chaplin. EUA, 1936.

el mínimo aceptable. Entre estos 2 extremos hay un amplio rango en el que se puede ubicar la contribución del colaborador. Es importante mencionar que la ubicación de la contribución es variable, al igual que la motivación.

Rango de la contribución del colaborador

Contribución del colaborador		
Mínimo aceptable	Mediocridad	Máximo posible

Elaborado por: Alvaro Sánchez

5 EL PRINCIPIO DE COOPERACION DE CHESTER BARNARD

Chester Barnard es, en muchos sentidos, un innovador que aún no termina de ser suficientemente apreciado por los administradores profesionales. Muchas de sus aportaciones no tuvieron eco en su tiempo, pero son muy importantes para el estudio de la administración.

Una de dichas aportaciones es el principio de cooperación. De acuerdo con él, una organización tiene como propósito el logro tanto de los objetivos de ella, como los del colaborador. Barnard llama al primero eficacia y al segundo eficiencia. Y tal vez por ello su principio no goza de gran popularidad, puesto que los conceptos de eficacia y eficiencia que se manejan normalmente son diferentes.

Esta aportación es importante para comprender el funcionamiento e influencia del sistema social en la organización. La razón del poder del sistema social de la organización es que busca el logro de los objetivos de las personas, y las personas anteponen sus objetivos a los de la organización. Es decir, el logro de los objetivos organizacionales se dará siempre y cuando se logren los objetivos individuales.

La presente tesis toma como punto de partida el principio de cooperación de Chester Barnard, porque refleja la existencia e influencia del sistema social en las organizaciones. Si bien el estudio se enfoca a los procesos sociales y educativos dentro del grupo de trabajo, es necesario partir de una concepción de la organización que tome en cuenta a éste (ver capítulo II).

La escuela humanista de la administración abarca un grupo muy amplio de conocimientos. Aquí solamente se han revisado algunos, de manera muy breve, por su pertinencia respecto al tema de estudio. Pero de ninguna manera debe considerarse esta sección como un análisis exhaustivo.

5) COMENTARIO CRITICO SOBRE LA ESCUELA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACION

A lo largo del presente estudio se harán comentarios críticos sobre lo que se definió como marco teórico de la escuela humanista de la administración. Por el momento, nos detendremos a analizar los dos errores fundamentales de dicha escuela administrativa.

- *Manipulación e intervención.* Actualmente, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo. De un día de 24, pasan entre 8 y 12 horas dentro de las instalaciones de la empresa u organización donde laboran. Por esta razón cabría suponer que sus necesidades sociales, dado que no son satisfechas por su familia (a la que ven muy poco), están frustradas. Sin embargo, no es así; las organizaciones han diseñado sistemas de satisfacción social para sus empleados. La empresa organiza fiestas y eventos, que van desde la fiesta de fin de año (a la que no pueden asistir los familiares del empleado, sino solo sus compañeros de trabajo) hasta excursiones, llamadas *team building* (construcción de equipos) cuyo propósito principal es mejorar la dinámica de trabajo entre el líder y sus subordinados. Es decir, la organización aparentemente muestra un interés social en los empleados, pero sólo en la medida en que dichas acciones sociales se reflejen en mejoras en los resultados económicos de la organización. Lo que hacen las organizaciones, entonces, es manipular la psicología de los empleados para generar relaciones de codependencia hacia ella¹⁶. El Desarrollo Organizacional (DO) va aún más allá, puesto que establece técnicas de intervención que ven como algo malo todos aquellos aspectos individuales de la persona que puedan entrar en conflicto con la buena marcha del equipo de trabajo. Es decir, el individuo actual en la organización está subyugado por el interés del equipo que es, en el fondo, el de la organización.
- *La trampa de la satisfacción.* La administración científica consideraba que el interés de la persona en el trabajo era su remuneración económica, por lo que siempre buscaría aumentarla. La recompensa recibida de la organización a cambio de la contribución era considerada un medio para lograr fines externos a la empresa. Con la escuela humanista y sus desarrollos posteriores, principalmente el DO, la recompensa de la organización se vuelve un fin en sí misma en el sentido de que queda dentro de ella. El reconocimiento, las relaciones sociales e incluso la autorrealización en la organización se convierten en el propósito del individuo, en su misión. Y esto se deriva del concepto de satisfacción, tan utilizado por la teoría administrativa, en el que el Hombre ya no es un ser con alma en busca de la felicidad, sino un burro aristocrático al que se hace andar con diversos tipos de zanahoria, desde la temperatura de su oficina hasta los mensajes sutiles que aparecen en la revista interna. La satisfacción puede lograrse dentro de la organización; la felicidad,

¹⁶ Analícese el concepto de “ponerse la camiseta” y compárese con el perfil del sujeto codependiente.

no. Y los modelos gerenciales han optado por la satisfacción para poder revestirse de un falso humanismo.

6) CONCEPCION ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁷

1 ORIGENES

A finales de los años 70 y principios de los 80, Estados Unidos se enfrentaba a un panorama muy diferente al que había tenido una década atrás. La recesión económica y la entrada de los competidores japoneses habían demostrado a los grandes consorcios estadounidenses que la era de bonanza de posguerra, con sus enormes corporativos, mercados masivos y estructuras burocráticas, había terminado. Ahora el cliente era un analista más crítico de los productos y estaba diferenciado en segmentos pequeños, la competencia era global y el nombre del juego era productividad y cambio.

Los estadounidenses reconocían el éxito de los japoneses, pero se mostraban incapaces de copiar sus modelos gerenciales, ya que se producía un choque cultural tremendo; los trabajadores estadounidenses no podían adoptar exitosamente un modelo gerencial oriental. No obstante, algunas empresas estadounidenses eran productivas en alto grado, ¿cómo lo hacían?

La respuesta a la pregunta anterior consistió en una serie de investigaciones, la más famosa de las cuales fue "En busca de la excelencia" de Peters y Waterman, texto en el que se definían las características comunes a las empresas exitosas de Estados Unidos. Entre los principios de éxito que surgieron de dichas investigaciones estaba la cultura organizacional.

2 CONCEPTO

La cultura organizacional, dado que surge a raíz de investigaciones con poco rigor metodológico, tiene un concepto bastante ambiguo. Si bien la idea principal es la misma, cada autor le da un sentido diferente. De cualquier forma, se pueden identificar 3 enfoques para este concepto.

- Social. La cultura organizacional es el conjunto de elementos que proporcionan a los miembros de la organización un sentido de pertenencia e identidad.

¹⁷ Este apartado se desarrolló a partir de la siguiente bibliografía: Denison, Daniel R. Cultura corporativa y efectividad organizacional. Ed. Legis. 1991. Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert Jr., Daniel R. Administración. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall. 1996. También se complementó con una investigación en Internet realizada por el investigador. Ver los anexos al final del documento.

- **Funcional.** La cultura organizacional es el conjunto de elementos que proporcionan a los miembros de una organización un criterio conductual y de decisión efectivo.
- **Estratégico.** La cultura organizacional es el conjunto de elementos que hacen a los miembros de una organización sensibles al entorno, especialmente hacia el cliente, desarrollando un enfoque hacia el servicio.

3 ELEMENTOS

Ahora bien, estas definiciones nos dicen qué hace la cultura organizacional, pero no en qué consiste. Nuevamente, existen diferencias importantes entre los autores. Aún así, pueden identificarse 2 tipos de elementos: los ideológicos y los conductuales.

- **Elementos ideológicos.** Son aquellos que se refieren a ideas que cumplen una o más de las siguientes condiciones: son promovidas por la dirección, inclinan las decisiones de manera que sean consecuentes con ellas, son compartidas por los miembros de la organización, definen los propósitos estratégicos de la organización en el ámbito económico y social, influyen sobre los objetivos operativos. Como ejemplos, podemos mencionar: misión, visión, valores compartidos, anécdotas organizacionales, lemas de trabajo, etc.
- **Elementos conductuales.** Son aquellos que se refieren a las conductas derivadas de los elementos ideológicos. Es decir, si bien los elementos ideológicos se manifiestan en documentos, también pueden hacerlo en el comportamiento diario del personal. El elemento ideológico es abstracto; es el elemento conductual el que la convierte en una característica real que diferencia a la organización de otras. Los elementos conductuales incluyen: procesos de toma de decisiones; selección, contratación, inducción, capacitación y despido de recursos humanos; métodos de trabajo individual y en equipo; formas de vestir y modales al interactuar con otros miembros de la organización; lenguaje corporativo¹⁸; etc.

En la génesis de una organización, los elementos ideológicos son los primeros que surgen. Una vez definidos, comienzan a determinar los conductuales. Ahora bien, los elementos conductuales, que no son más que la aplicación día a día de las ideas, refinan, y en ocasiones modifican en mayor o menor grado los elementos ideológicos, que vuelven a influir sobre la conducta. Se trata, entonces, de un proceso cíclico de refinamiento y cambio progresivo.

Esto último es importante, la cultura organizacional existe en la medida en que las personas de la organización la aplican (conocen y aceptan los elementos

¹⁸ Se eligió el término "lenguaje corporativo" al no encontrar una traducción más precisa del término anglosajón "Jargon", que es el originalmente usado por los autores de cultura organizacional.

ideológicos y ajustan su comportamiento a los conductuales). Por ello, cuando uno o más de quienes conforman el personal de la organización cambian, la cultura sufre una modificación que, dependiendo de la influencia formal e informal (o administrativa y social) de la persona, puede ser más o menos notoria; pero siempre existe.

4 PROPOSITO

La cultura organizacional persigue dos objetivos básicos: mejorar la productividad por medio de una guía clara para la conducta y la toma de decisiones; y preservar la identidad organizacional, por medio de la difusión de las creencias básicas de la organización. O, traducido a los términos que se han venido manejando en este estudio: promueve la productividad en el sistema administrativo y moldear el sistema social.

El primero de estos objetivos es tangible y mensurable. Incluso se pueden descubrir hipótesis que le dan lógica, como podrían ser:

- Mientras más consistente sea la toma de decisiones a todos los niveles, se cometerán menos errores y las decisiones serán más acertadas.
- Mientras más definidos estén los patrones de conducta aceptados, habrá menor necesidad de control.
- Mientras más definidos estén los criterios de decisión y conducta, mayor libertad se le podrá brindar a las unidades de negocios, con lo que aumentará su flexibilidad estratégica.

El segundo objetivo es intangible, y sus resultados mucho más difíciles de medir. Para bien o para mal, ha sido la idea más difundida sobre cultura organizacional. Su origen se remonta a los estudios que dieron lugar a la teoría de las relaciones humanas, ya que se trata de brindar una satisfacción no-monetaria al empleado. Teóricamente, el contar con un principio de valores compartidos y un sentido de propósito social, le da significado a la actividad de la compañía más allá de los parámetros económicos típicos. Ubicándose dentro de la pirámide de Maslow, se satisfacen las necesidades de:

- Pertenencia. Puesto que la organización ya no es percibida como un ente económico, sino como una institución económico-social, en la que conviven seres humanos como un grupo, y no solamente como piezas de una enorme maquinaria. Es importante señalar que la cultura organizacional es un esfuerzo corporativo por controlar la organización informal, puesto que se reconoce que tiene una influencia importante en los resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Reconocimiento.** La cultura organizacional aboga por reconocer tanto el buen trabajo, como el apego a los valores organizacionales, con recompensas monetarias y de otros tipos. Es decir, se reconocen las actitudes a la par de las acciones del trabajador.
- **Realización.** Al ampliar el objetivo de la existencia de la empresa a algo más que las utilidades (una orientación social), se trata de cambiar la percepción del empleado sobre la organización. En vez de tratarse de una maquinaria económica, se vuelve un medio para el progreso.

5 CAMPO DE ACCION

El ámbito de acción de la cultura organizacional se ubica mayoritariamente en el sistema social de las organizaciones. La influencia de la cultura organizacional en los resultados de la organización está más relacionada con su labor como administradora del sistema social que con su contribución directa a la productividad del sistema administrativo, en el que participa indirectamente. Podría decirse, aplicando el principio de Pareto, que la contribución que hace la cultura organizacional a los resultados de la organización consiste en un 80% en administrar efectivamente el sistema social y solamente en 20% en contribuir dentro del sistema administrativo.

La razón de lo anterior es que la cultura organizacional, por su propia naturaleza, se emplean más que nada en relación con los recursos humanos y la dirección de los mismos. Las teorías sobre motivación, liderazgo y equipos de trabajo parten del estudio del factor humano y a él se aplican. Por ello, la cultura organizacional es utilizable más que nada en la dirección de equipos de trabajo.

Ahora bien, la cultura organizacional es utilizable también a nivel de conjunto. Percibiendo a la organización como un gran equipo de trabajo conformado por equipos de trabajo más pequeños, un parafraseo de la teoría de sistemas, se hace evidente que la misma ayuda que la cultura organizacional proporciona en la administración de la alta dirección y de los recursos humanos es aplicable para el equipo de trabajo, que tiene su propia dirección y su propio personal.

De acuerdo a lo anterior, las áreas de administración de la cultura organizacional podrían resumirse como sigue:

Campo de acción de la cultura organizacional

ALTA DIRECCION	RECURSOS HUMANOS	EQUIPOS DE TRABAJO
Planeación estratégica	Selección, contratación, Inducción y capacitación de RH	Conformación, dirección y evaluación.
	Modelo de recompensas y castigos.	Manejo de conflictos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fijación de objetivos	Sistemas de comunicación.	
-----------------------	---------------------------	--

Elaborado por: Alvaro Sánchez

7) CRITICA AL CONCEPTO ACTUAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un tema impreciso. Por una parte, podemos encontrarlo en infinidad de libros, que van desde estudios serios sobre comportamiento humano en el trabajo hasta "recetarios mágicos" de dudosa calidad académica¹⁹. Pero, por el otro lado, no existe una definición convincente sobre lo que es, su funcionamiento, naturaleza y propósito.

En este apartado se aborda la crítica a la cultura organizacional desde tres perspectivas: administrativa, cultural y semántica. Dentro de la primera se han hallado tres errores, en la segunda dos y en la tercera, uno.

1 ERRORES ADMINISTRATIVOS

- La cultura organizacional como tema no ha sido tratada con la seriedad suficiente y resulta confusa para los administradores al momento de querer aplicarla en sus organizaciones. La mayoría de los autores que han escrito sobre el tema hacen exposiciones meramente discursivas o con consejos muy generales sobre el tratamiento de la cuestión de la cultura organizacional. Tal parece que apuestan a que llenando sus libros con anécdotas y consejos vagos, los administradores estarán en la posibilidad de desarrollar y administrar la cultura de sus organizaciones. El resultado es que los administradores quedan frustrados al no poder desarrollar una cultura organizacional con base en discursos y la imitación de instrumentos de otras organizaciones (muchas veces de otros países).
- La cultura organizacional está planteada como un medio para administrar el sistema social en beneficio del administrativo, lo cual es un error porque el sistema social tiene sus propios objetivos. Es decir, el sistema social no puede integrarse al administrativo, sino equilibrarse con él.
- La cultura organizacional se percibe como un fenómeno inadministrable, más sujeto a cuestiones de carisma de los dirigentes que a instrumentos administrativos. Por ende, se renuncia a su administración o ésta deriva en métodos manipuladores por parte de los dirigentes²⁰. Si bien en el punto anterior se estableció que el sistema social no se puede integrar al

¹⁹ Como ejemplo de los primeros, véase: Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., y Gilbert Jr., Daniel R. Administración. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall, en el capítulo referente a cultura y pluriculturalismo. Para los segundos, podemos citar: Hayes, Manfred. Ponerse la camiseta. Ed. Visual. México, 1992.

²⁰ Ver: Negrete Vargas, Amalia Belén. ¿Cultura organizacional o manipulación ideológica? En "Contaduría y Administración", No. 186, julio-septiembre 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administrativo, ello no quiere decir que no se pueda administrar. Al contrario, agregar a las funciones del administrador la vigilancia del balance entre sistema social y sistema administrativo deberá tener como resultado una mejor administración, en el sentido de que se hará más patente la relación entre el logro de los objetivos organizacionales y los de las personas, con lo que puede esperarse que dicha relación se vuelva más equitativa. La cultura organizacional no debe desecharse. Más bien debe apartarse de métodos manipuladores, retóricas huecas y charlatanerías, y emprender una revisión a fondo de sus supuestos fundamentales. El sistema social existe e influye en la organización, por lo que hay que aprender a manejarlo.

2 ERRORES CULTURALES

- Como se mencionaba en la introducción, la mayoría de los estudios sobre cultura organizacional han estado más orientados a los fenómenos superficiales que a descubrir los principios bajo los cuales funciona y se desarrolla el sistema social. Es decir, en vez de tratar de encontrar cómo desarrollar conscientemente un sistema social, han encontrado las soluciones más efectivas, de acuerdo a la experiencia de las organizaciones estudiadas. El problema con este enfoque es que, en vez de permitir a cada organización desarrollar su propio sistema social de acuerdo a su realidad, trata de que principios exitosos de otras compañías sean trasladados a organizaciones en las que tal vez resulten negativos para la efectividad organizacional, a causa de las diferencias culturales y de entorno socioeconómico en que se desenvuelven las organizaciones²¹. Así, podríamos hablar de dos errores culturales: la traslación arbitraria de principios exitosos en un entorno socioeconómico a otro diferente, y el empirismo en las investigaciones.

3 ERROR SEMANTICO

- El término "cultura organizacional" y los que se relacionan con él están pésimamente utilizados desde un punto de vista lingüístico. La mayoría de ellos tienen connotaciones muy apartadas de la cuestión administrativa²² y, por lo mismo, pueden llevar a interpretaciones erróneas o francamente distorsionadas. Es decir, se trata de palabras con cualidades connotativas (tienen más de un significado), mientras que lo ideal sería que su interpretación fuera unívoca²³. Para corregir esta cuestión en la presente investigación, uno de los puntos de partida fue entrevistar a una licenciada en letras y entender a fondo el error semántico. La transcripción de la entrevista se incluye al final del capítulo en el anexo 1.

²¹ Ballina Ríos, Francisco. Teoría de la administración. Un enfoque alternativo. Ed. McGraw Hill (2000).

²² Ejemplo: "visión" es un término profético y, al igual que "misión" es utilizado en contextos religiosos.

²³ Es importante señalar que esto no es imposible en administración. Por ejemplo, la interpretación del término "productividad" es prácticamente la misma en todos los casos: la relación entre los recursos y los resultados obtenidos.

4 RESUMEN

Si bien el concepto de cultura organizacional es válido y su estudio importante, también lo es que los estudios relativos a ella adolecen de confusiones, errores y oportunismo. A continuación se resume la crítica a la concepción actual de la cultura organizacional.

Errores de la cultura organizacional

ERRORES ADMINISTRATIVOS	ERRORES CULTURALES	ERROR SEMANTICO
Utilización de la cultura organizacional como herramienta para la manipulación.	Se extrapolan principios exitosos de organizaciones con otro contexto cultural y socioeconómico.	Los términos utilizados son connotativos y, por tanto, están sujetos a múltiples interpretaciones.
Modelos confusos y anecdóticos.	Empirismo	
Utilización de la cultura organizacional como medio de someter el sistema social al administrativo.		

Elaborado por: Alvaro Sánchez

8) RECONCEPTUALIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con todo lo dicho anteriormente, se necesita redefinir los conceptos relacionados con la cultura organizacional, y por extensión con el sistema social. En esta sección se hace la sustitución de los conceptos anteriores por otros que eviten caer en los errores mencionados anteriormente.

1 LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA SOCIAL

Antes de proceder a redefinir cada término, es importante explicar el marco dentro del cual se va a insertar este nuevo conocimiento. Tradicionalmente, en administración se ha hablado del "proceso administrativo" como el conjunto de funciones que realiza un administrador. Si bien cada autor agrega o quita etapas, todos coinciden en una división más o menos similar, que incluye 4 fases fundamentales.

- Planeación.
- Organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Dirección.
- Control.

Hay autores que incluyen la integración de personal como un punto intermedio entre la organización y la dirección, mientras que otros la distribuyen entre éstas 2; ello no es relevante por ahora. Lo importante es distinguir que, mientras que planeación, organización y control se refieren a la administración del sistema formal de la organización, todo lo relativo a la administración del sistema social se aglutina en la función directiva, y en ésta se incluyen temas como: liderazgo, motivación y cultura organizacional²⁴. Para efectos de la presente investigación el proceso administrativo tradicional se reduce a dos funciones:

- Administración del sistema administrativo.
- Administración del sistema social²⁵.

La administración del sistema administrativo abarca todas las funciones relativas a la organización como tal, sin considerar las particularidades del factor humano. Por ejemplo: elaboración de planes y estrategias, descripciones de puestos, sistemas de control de calidad del producto, planes de promoción y publicidad, etc.

La administración del sistema social no está orientada a la organización, sino a las personas que la conforman. Es decir, es la administración de los aspectos relativos a las características particulares de quienes forman parte de una organización. Incluye los aspectos que tradicionalmente se ha definido como parte de la cultura organizacional, agrupados en 3 áreas: alta dirección, recursos humanos y equipos de trabajo (dirección)²⁶.

Es decir, mientras la administración del sistema administrativo se orienta a la organización, la del sistema social se enfoca sobre los integrantes de la misma. Una es general y la otra particular. Más adelante quedará más claro este nuevo planteamiento, por ahora solamente se pretende que sirva como marco conceptual para la redefinición de términos.

²⁴ Ver, como ejemplos: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Elementos de administración. 5ª edición. McGraw Hill, 1995. Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., y Gilbert Jr., Daniel R. Administración. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall.

²⁵ No sería la primera vez que se propone una alternativa al proceso administrativo clásico. Véase: Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr., James H. Las organizaciones. 8ª edición. McGraw Hill, 1994. En dicho texto, se plantean 3 funciones administrativas básicas: comportamientos, procesos y estructuras; un enfoque claramente de DO, pero igual de válido que el proceso administrativo tradicional. Sin embargo, en la presente investigación la finalidad es exclusivamente didáctica.

²⁶ El concepto quedará más claro una vez que se desarrolle el modelo teórico, en la siguiente fase de la investigación.

2 REDEFINICION DE CONCEPTOS RELATIVOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez comentado lo anterior, se procede a redefinir los principales términos relacionados con la cultura organizacional. Los primeros 3 se refieren a cuestiones de dirección estratégica. Los demás a la cultura organizacional y sus componentes.

- "Propósito socioeconómico" en sustitución de "misión". Misión es un término que se utiliza para designar el objetivo último de la organización²⁷ en términos de la satisfacción de las necesidades del cliente, más que por el solo afán de lucro. Esta intención es más válida si se considera que las organizaciones no-lucrativas también se administran. No obstante, misión es una palabra con connotaciones religiosas y espirituales²⁸. Por ello, se propone como una mejor opción el término "propósito socioeconómico", propuesto por Steiner²⁹, ya que también refleja la idea de satisfacción del consumidor, contribución social y lucro, pero dentro de un contexto económico.
- "Escenario estratégico" en lugar de "visión". Visión es otro concepto cuya idea es muy útil, pero que falla en la selección de una palabra adecuada. Sería absurdo rechazar la importancia de seleccionar un escenario estratégico futuro y orientar todas las acciones y recursos de la organización hacia él, pero visión es, nuevamente, un término connotativo, tomado de un contexto diferente al de la ciencia administrativa. Al hablar de escenarios estratégicos, se hace referencia directa a la cuestión de la que se trata, y se evita la inclusión de propósitos ajenos al planteamiento estratégico de la organización.
- "Ideario" por "filosofía". Cualquier grupo humano que decida unir esfuerzos, tiempo y recursos en pro de uno o más objetivos comunes, es decir, cualquier organización, desarrolla ideas sobre sí misma y sobre su forma particular de trabajar. Ello se debe a que las personas son seres únicos³⁰ y, por tanto, piensan, actúan y trabajan con un estilo particular³¹. No obstante, un conjunto de ideas no puede ser llamado filosofía, ya que ésta se define como algo más amplio: conjunto de reflexiones sobre los principios del conocimiento, pensamiento y acción humanos³². Ideario es un término más correcto, puesto que, al contrario de la filosofía, que tiene una connotación general, hace

²⁷ Ver al respecto: Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. Administración estratégica. 3ª edición. McGraw Hill, 1996. También: Peters, Tom, Waterman, Robert H. En busca de la excelencia. 22ª edición. Lasser Press, 1990.

²⁸ El término "misionero" se utiliza para designar a un sacerdote que viaja a lugares remotos a propagar la doctrina.

²⁹ Steiner, George A. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental S.A. 1998.

³⁰ Personalidad: conjunto de características únicas e irrepetibles de una persona. Diccionario Larousse.

³¹ Entendiendo estilo como el conjunto formado por: métodos, premisas y actitudes respecto a una determinada labor.

³² Diccionario Larousse.

referencia a lo particular³³. La filosofía trata de llegar a premisas generales, mientras que el ideario es totalmente subjetivo, además de que no está enfocado a todo el conocimiento, pensamiento o acciones humanos, sino solamente a algún campo particular.

- "Sistema social" para remplazar a "cultura organizacional". Por todo lo que ya se expuso (incluyendo el tremendo error semántico) el término cultura organizacional es incorrecto. Además, es muy confuso para los administradores, ya que en las universidades no se les enseña a administrar culturas. El concepto de sistema, en cambio, es fácilmente asimilable por los profesionales de la administración, dado que cuentan con el antecedente de la teoría de sistemas. Plantear a la cultura organizacional como un sistema, un conjunto de elementos con un fin común interrelacionados entre sí, retira el halo de misterio y hace patente que, al tratarse de un sistema, el componente social de la organización puede administrarse.
- "Criterios (conductuales y de decisión) en vez de "valores". Valor se refiere al significado o importancia que algo tiene para alguien³⁴. Se ha discutido mucho sobre la medida en la que el trabajo puede dar significado a la vida de las personas³⁵. Sin embargo, ello implicaría volver a caer en la trampa de extrapolar lo que funciona en una sociedad a otra, sin tomar en cuenta las diferencias culturales y socioeconómicas. Además, remarcando el punto, es más difícil para un administrador lidiar con "la búsqueda del significado" que con lo que realmente son los tan mencionados valores compartidos: criterios conductuales y de decisión; la determinación de lo que está bien y mal dentro de una organización. La palabra criterio es un término perfecto para el caso³⁶.
- "Ceremonia", en vez de "ritual". Un ritual o rito se define como un acto religioso, mientras que una ceremonia es un acto solemne que se celebra según ciertas reglas³⁷. Claramente, la segunda idea se ajusta mejor a lo que los administradores que tratan de desarrollar una cultura organizacional pueden hacer, en tanto que la primera parece estar totalmente fuera de contexto³⁸.
- "Anecdotario" en vez de "mitos". Este es un caso especial, ya que el término no es completamente erróneo. El mito es una historia igual que se cuenta de manera diferente para ajustarla al contexto histórico-social en el que se presenta³⁹. En ese sentido, puede utilizarse para promover el liderazgo dentro

³³ Ideario: teoría e ideas de una sociedad, autor, partido, etc.

³⁴ Diccionario Grijalbo.

³⁵ Ver: Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós, 2000.

³⁶ Criterio: Pauta o norma para discernir una cosa. Diccionario Grijalbo.

³⁷ Diccionario Larousse.

³⁸ La mayoría de las organizaciones en México tienen ceremonias. Ej: ceremonia de fin de cursos, de graduación, de clausura, de entrega de reconocimientos, etc.

³⁹ Para un estudio detallado sobre el mito, ver: Campbell, Joseph L. El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito. Fondo de Cultura Económica, 1998. Y para sus aplicaciones en administración y liderazgo, ver:

de la organización, ya que el mito es un ejemplo conductual diseñado para ser atractivo a las personas. Lo que se trata de señalar aquí es, más bien, que se ha abusado del término, asignándosele a eventos que son simples anécdotas, porque hay que señalar que el mito tiene una estructura muy definida. Además, es preferible aprovechar el mito como factor dinámico del liderazgo presente que confinarlo al archivo organizacional. En este caso, entonces, la misión del administrador es utilizar al mito como factor del liderazgo.

- Símbolos. Otro caso especial, en el que el concepto no está mal utilizado. Un símbolo es algo que representa otra cosa. Dichas representaciones son especialmente fuertes si están bien elaboradas⁴⁰. En el ámbito de las organizaciones se han utilizado símbolos de identificación desde tiempos inmemoriales, algunos de los cuales han tenido mucho éxito. Los administradores deben buscar, o crear, símbolos para cumplir con propósitos definidos, puesto que son medios de representación más efectivos que las palabras⁴¹.
- Otros conceptos. Sería imposible mencionar cada uno de los conceptos relacionados con la cultura organizacional, sobre todo porque prácticamente cada autor propone los suyos. Lo que sí se puede hacer es mencionar que es responsabilidad de los administradores, al encontrarse con un nuevo término, evaluarlo en términos de:
 - Su corrección semántica.
 - Su enfoque indicativo o connotativo.
 - Su relación con el marco de los conocimientos administrativos.

De tal manera que pueda aceptarlo o sustituirlo por otro más adecuado. A continuación se presenta un resumen de la sustitución de términos propuesta en el presente estudio.

Reconceptualización de la cultura organizacional

TERMINO ANTERIOR	NUEVO TERMINO
Misión	Propósito socioeconómico
Visión	Escenario estratégico deseado
Filosofía	Ideario
Cultura organizacional	Sistema social
Valores	Criterios
Ritual	Ceremonia
Mito	Anecdotario

Elaborado por: Alvaro Sánchez

Sánchez Ortiz, Alvaro. Las estructuras dramáticas y míticas, factor importante del liderazgo dentro de la administración. Tesis para obtener el grado de licenciado en administración. FCA-UNAM, 2000.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Véase el simbolismo que se deduce de la Coca-Cola en la película "The Coca-Cola Kid", Australia, 1985. O la relación entre McDonald's y la sociedad estadounidense de la posguerra en: Love, John F. McDonald's. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Grupo editorial Norma, 1987.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

MODELO DESCRIPTIVO DE LA ADMINISTRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO DESARROLLADO EN TRES NIVELES: PROCESOS ADMINISTRATIVOS, SOCIALES Y EDUCATIVOS

Anteriormente, en el marco teórico, se habló sobre el sistema social de las organizaciones y su influencia sobre el sistema administrativo, expresada en las 3 premisas fundamentales:

- En toda organización existe un sistema social.
- Dicho sistema social tiene influencia en los resultados organizacionales.
- Y puede ser desarrollado conscientemente por los administradores de la organización.

Posteriormente, se mencionó la sociología del trabajo, la corriente de pensamiento que amplía el concepto económico de organización con dimensiones sociales. Al respecto, también se habló sobre el problema sociológico de la administración, analizado tanto por autores nacionales, como extranjeros. La importancia de todo ello radica en el reconocimiento de factores sociales en la efectividad de la organización; y de un replanteamiento de ésta más allá de términos económicos.

Ya entrando en los campos de la administración, se hizo una breve reseña de la escuela humanista de la administración porque para el presente estudio son de capital importancia sus conceptos de: hombre pluridimensional, satisfacción de necesidades, liderazgo, motivación, y organización cooperativa.

Muchos de los estudios sobre el sistema social han derivado en el concepto de "cultura organizacional". Por esta razón, se analizó en una sección aparte la cultura organizacional. Primero, se estudiaron sus orígenes, los conceptos que de ella se manejan, sus elementos constitutivos, su propósito, y su administración.

Posteriormente, se realizó un análisis crítico de la cultura organizacional, en el que se señalaron tres tipos de errores presentes en los estudios sobre cultura organizacional: los administrativos, los culturales y el semántico. También se hizo un análisis crítico de la escuela humanista de la administración y sus procesos de intervención, que en ocasiones derivan en la codependencia, la manipulación y la enajenación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez realizada la reseña y la crítica, se presentó una propuesta de reconceptualización de la cultura organizacional, y de los principales conceptos relacionados con ella, de manera que se evitaran los errores señalados.

Sobre estas bases se construye el presente capítulo, que define un modelo teórico para la administración de procesos administrativos, sociales y, en parte, educativos en un equipo de trabajo, por parte del líder del mismo. Ahora bien, para presentar dicho modelo, es necesario establecer un modelo de organización y aún otro sobre la función directiva, de manera que se tenga el marco completo. Insertar modelos nuevos en otros ya existentes es poco recomendable.

Así, el capítulo va de lo general a lo particular. Inicia con un modelo de organización, basado en el proceso administrativo, para después enfocarse en la fase de dirección. Una vez en ella, analiza la interacción líder-colaboradores en el equipo de trabajo, que es donde mayormente se manifiestan los procesos sociales, objeto de estudio de esta tesis. Cada sección es un recuadro de la anterior.

En lo relativo a los procesos educativos, cabe mencionar que sólo se tratan de forma esbozada, dado que el énfasis del presente estudio está en el aspecto social de la organización. La administración del conocimiento es un tema que por sí mismo sería tema de otro estudio equivalente al presente.

Para mayor claridad, al final de cada sección se presenta un esquema sintetizador. Asimismo, el capítulo concluye con una repetición de los tres esquemas: organización, función directiva y administración de equipos de trabajo.

Si el capítulo I constituyo las bases para la tesis, es en éste donde se hace la principal aportación, y por tanto, el de más valor. En el capítulo III se diseñará un modelo de aplicación que permita llevar el modelo teórico a las organizaciones reales.

1) DEFINICION DE LA ORGANIZACION

Una organización es un sistema formado por personas, recursos materiales y elementos intangibles.

La concepción de organización consta de cuatro grandes bloques. El primero es el principio de cooperación, que es el fundamento de las organizaciones. Los otros tres bloques se refieren al proceso administrativo que sigue la organización: planeación/organización, dirección y control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 FUNDAMENTO

El fundamento teórico de toda organización es el principio de cooperación propuesto por Chester Barnard, el cual dice que: las personas contribuyen al logro de los objetivos de la organización en la medida en que ello les permite lograr sus propios objetivos¹.

De acuerdo con Barnard, una organización no es efectiva solamente por sus resultados económicos, sino también por el cumplimiento de las expectativas de sus miembros. Si se logran la eficiencia (objetivos organizacionales) y la eficacia (objetivos personales), se establece un equilibrio perfecto entre la contribución de las personas hacia la organización, y la recompensa que reciben de ésta.

Dicho equilibrio llevará a los individuos a un nivel superior de motivación y, en consecuencia, a hacer su máxima contribución posible, en vez de la mínima aceptable. La razón para que los individuos maximicen su contribución es la misma que sustenta el principio económico de la utilidad marginal: una unidad más de input, produce una unidad más de output². Las personas reducen su contribución cuando perciben que un esfuerzo adicional no es recompensado de forma proporcional y la aumentan en el caso contrario.

En relación con los objetivos personales existen, dentro de la teoría administrativa, dos grandes perspectivas: la económica y la humanista (ambas analizadas en el marco teórico). La primera plantea un interés meramente económico; la segunda, una amplia gama de necesidades que el individuo busca satisfacer.

En el caso de la presente investigación se maneja un concepto un tanto diferente al que se ha denominado "expectativas personales". Las expectativas personales engloban dos tipos de elementos, a saber:

- Las expectativas que se cumplen dentro de la organización.
- Las que se cumplen fuera de la organización, pero a las que ésta contribuye.

En el caso de las primeras, se trata de la satisfacción de necesidades materiales, como son la correcta atención fisiológica, el bienestar material, etc. También se incluyen parte de las psicológicas, como el reconocimiento y la afiliación. Sin embargo, y es aquí donde reside la diferencia, son las segundas, las que se cumplen fuera de la organización, las que llevan la mayor parte de la responsabilidad de las necesidades psicológicas y la totalidad de las espirituales.

Para hacer más clara la distinción, podría decirse que la satisfacción puede hallarse parcialmente dentro de la organización, pero la felicidad está

¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. McGraw Hill. México, 2000.

² Miller, Roger Leroy. Microeconomía moderna. Ed. Harla. México, 1986.

definitivamente fuera de ella. Lo que hacen las organizaciones es proporcionar a los individuos que en ella laboran el acceso a un grado de bienestar material que es requisito previo para la búsqueda de la felicidad. Pero la felicidad no está en la organización, sino fuera de ella: en el individuo mismo, en su familia, en su religión, en su nación, etc.

La anterior distinción es importante para abordar la administración del sistema social porque evita caer en el error señalado en el marco teórico respecto a que el sistema social no se administra para someterlo al administrativo, sino para equilibrarlo con él.

2 ORGANIZACION ABSTRACTA

A partir de esta sección, se define a la organización utilizando el modelo del proceso administrativo, el cual, si bien tiene muchas variantes, mantiene la misma esencia³: planeación, organización, dirección y control. Así, esta primera sección, que tiene como título "organización abstracta", se refiere a la conceptualización de la organización que se realiza durante las etapas de planeación y organización del proceso administrativo.

Se le llama organización abstracta porque, si bien ya existe la organización, aún no ha actuado, es decir, se trata de un conjunto de ideas organizadas, pero nada más. Lo interesante del caso es que la conceptualización de la organización se da en los dos ámbitos: el social y el administrativo. Cada uno se configura, de manera que la actuación de la organización, la fase dinámica, esté influida por ambas.

Existen infinidad de herramientas de configuración del sistema administrativo, puesto que se trata de un área muy desarrollada de la teoría administrativa. No obstante, existen tres elementos fundamentales que toda planeación formal debe definir:

- Objetivos.
- Estrategia.
- Estructura.

Una organización, idealmente, debe comenzar por definir sus objetivos. Para lograrlos, y de acuerdo con sus recursos y el entorno en el que se desenvuelve, conforma una estrategia. Ésta determina la estructura necesaria para llevarla a cabo.

Recientemente, se ha añadido un nuevo elemento a los tres ya mencionados. Se trata de la cultura organizacional. Como ya se mencionó en el capítulo I el término

³ Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Ed. Diana. México, 1982.

es erróneo. No obstante, no se puede negar que la organización formal puede tener cierta influencia en el sistema social. Por ello, al conjunto de medidas que toma la organización para definir al sistema social (propósito socioeconómico, ideario, criterios, ceremonias, símbolos, etc.⁴) se le llamará en este estudio "contexto social", ubicándolo a medio camino entre la triada de elementos formales ya mencionados, y los elementos del sistema social.

El sistema social también contribuye a la conformación de la organización abstracta. Todos los individuos que forman parte de una organización tienen un conjunto de necesidades personales. La afinidad de necesidades y la interacción entre individuos, provocada por la organización formal, lleva a los individuos a agruparse, o por lo menos a ubicarse dentro de una estructura social, que es paralela a la formal, y que puede o no coincidir con ella.

Así, tenemos dos estructuras que, a los ojos de los individuos tienen prácticamente la misma importancia. Para comprender su interacción, se pueden enunciar dos sencillos principios:

- Mientras mayor sea el grado de coincidencia de las estructuras, mayor será la efectividad de la organización.
- Mientras menor sea el grado de coincidencia entre las estructuras, mayor será el conflicto.

Es importante destacar que la administración del sistema social no es un lujo. Su buena administración conduce a la efectividad, y el ignorarlo o administrarlo erróneamente, no solo aleja a la organización de la efectividad, sino que la acerca al conflicto.

El grado de coincidencia de las estructuras, puede dividirse en dos elementos:

- La afinidad contribución-recompensa, expresada a nivel de expectativas.
- La afinidad de relaciones de autoridad entre un sistema y otro.

Una vez definidas las estructuras, las personas generan expectativas respecto a los resultados que arrojará la actuación futura de la organización. Asimismo, debido al carisma (que será definido más ampliamente en la sección sobre la función directiva), se establecen relaciones de autoridad entre las personas, que pueden o no ser las mismas que ha definido la organización formal.

El hecho de que los sistemas se desarrollen por separado, no quiere decir que sean irreconciliables. Una labor del administrador en esta etapa de desarrollo de la organización debe consistir en establecer un diálogo que permita conocer las

⁴ Para ver la equivalencia de estos términos en el léxico común de la administración, consultar capítulo I, sección 6.

expectativas de ambos sistemas, y conciliarlas a base de negociación y creatividad.

Una vez que se ha definido el entorno para la actuación de la organización, se procede a la siguiente fase de desarrollo.

3 ORGANIZACIÓN DINAMICA

La organización dinámica, o actuación, se refiere a lo que en el proceso administrativo se llama dirección. Se le llama dinámica porque quienes intervienen aquí ya no son las ideas, sino las personas.

Visualizando a las organizaciones como sistemas, se descubre que todo el trabajo se realiza a base de equipos, puesto que siempre hay colaboradores en los niveles jerárquicos inferiores, a quienes dirige el administrador; y a su vez, éste forma parte del equipo de otro administrador que se encuentra más arriba en la estructura formal.

Así, se tienen dos actores principales: el administrador, al que se le denominará "líder", y el subordinado, quien será designado como "colaborador". El trabajo del líder consiste en llevar a cabo una toma de decisiones conocida como "función directiva", la cual será explicada en la siguiente sección de este capítulo; la del colaborador es realizar una contribución de acuerdo a sus habilidades.

Si bien la fase dinámica de la organización será explicada con detalle en la siguiente sección, sobre todo en lo que respecta al líder, es importante indicar desde ahora parte de lo que ocurre con los colaboradores.

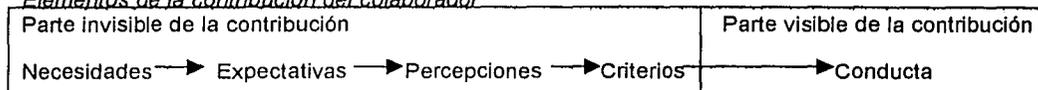
Una vez definida la estructura social en la organización abstracta, los colaboradores definen criterios para su actuación, de acuerdo con sus expectativas respecto a las recompensas y su percepción sobre el equilibrio entre el sistema social y el administrativo. Esto los lleva a una toma de decisiones sobre en qué nivel entre el máximo posible y el mínimo aceptable se encontrará su actuación. Esta decisión es la que regula su conducta, el desempeño que es visible para el líder.

La decisión de a qué nivel se desempeñará el colaborador puede variar, ya sea positiva o negativamente, dependiendo de la interacción entre el colaborador y el líder, y aún de las modificaciones que se den en el contexto planteado por la organización abstracta, bajo el siguiente principio:

- Si el colaborador percibe que alguno de estos factores (interacción colaborador-líder, organización abstracta) contribuye a una mayor logro de sus expectativas, aumentará el nivel de su contribución; si ocurre lo contrario, lo disminuirá.

Es importante mencionar que el líder debe tener la suficiente habilidad comunicativa para conocer los criterios, expectativas y necesidades de los colaboradores. Es decir, no solamente debe ser capaz de percibir lo visible, sino también lo oculto, puesto que ambos influyen en la contribución del colaborador.

Elementos de la contribución del colaborador



Elaborado por: Alvaro Sánchez

También cabe señalar que, así como el líder influye en los colaboradores, éstos influyen en él. Y si es cierto que el líder puede influir a los colaboradores para cumplir con los objetivos de la organización, también lo es que ellos influyen al líder para que la recompensa sea adecuada a sus expectativas.

4 ORGANIZACIÓN SISTEMICA

Una de las características de los sistemas es la retroalimentación, que es la comunicación entre las salidas y las nuevas entradas. Por ello, a la fase del sistema administrativo conocida como control se le designa aquí con el nombre de "organización sistémica".

Mucho se ha escrito sobre el control, sus elementos, principios y funciones. Y en ese sentido la presente tesis solamente señala la existencia del control administrativo, sin ahondar en el tema. Lo importante es mencionar que el sistema social también hace una evaluación de los resultados, por medio de la percepción. Mientras que el control administrativo tiende a la objetividad, el control social lo hace hacia la subjetividad. Por esta misma subjetividad, puede ser que los juicios sobre los resultados emitidos por el sistema social y el sistema administrativo resulten contradictorios.

Las dimensiones en las que se evalúan los resultados son las siguientes:

- Optimización de recursos (eficiencia).
- Logro de objetivos (eficacia).
- Nivel de la contribución.
- Cumplimiento de expectativas.

Las dos primeras son comunes en los textos sobre administración, pero las dos últimas no tanto. El nivel de la contribución, en el rango entre el mínimo aceptable y el máximo posible, es un indicador del éxito en la administración del sistema social (su balanceo con el administrativo). El cumplimiento de expectativas, muy

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

relacionado con el anterior, es el replanteamiento hecho aquí de lo que la escuela humanista de la administración definió como satisfacción de necesidades. Cabe mencionar que, mientras el nivel de la contribución define el equilibrio entre el sistema administrativo y el social de las personas hacia la organización, el cumplimiento de expectativas lo define en sentido opuesto: de la organización hacia las personas; se trata de los dos extremos de la balanza, que, idealmente, deben ser iguales en magnitud.

5 ESQUEMA

(Ver siguiente página).

2) LA FUNCION DIRECTIVA

En esta sección se define con mayor detalle a la organización dinámica, que equivale a la etapa de dirección del proceso administrativo. La función directiva está dividida en tres partes: la configuración, la dinámica y el resto del proceso. Se le da el nombre de configuración en analogía con el término utilizado en informática, que consiste en definir las características que determinarán el desempeño del equipo, en este caso el equipo de trabajo. La dinámica se refiere a las acciones que tanto el líder como los colaboradores llevan a cabo. El resto del proceso comprende la etapa de control (resultados, evaluación y retroalimentación), con la que reinicia el ciclo.

1 CONFIGURACION

Aparte de los factores a nivel organización, analizados en la sección anterior, existen otros, más específicos, que influyen en el desempeño de un equipo de trabajo. Dichos factores se han dividido en 3:

- Fundamentos.
- Objetivos.
- Contexto.

En los siguientes apartados, se explica a detalle cada uno de ellos. Lo que es importante mencionar ahora es explicar las razones por las que se habla de configuración. Para comenzar, tenemos que remitirnos a la escuela clásica de la administración, que proponía que existía una acción administrativa óptima para

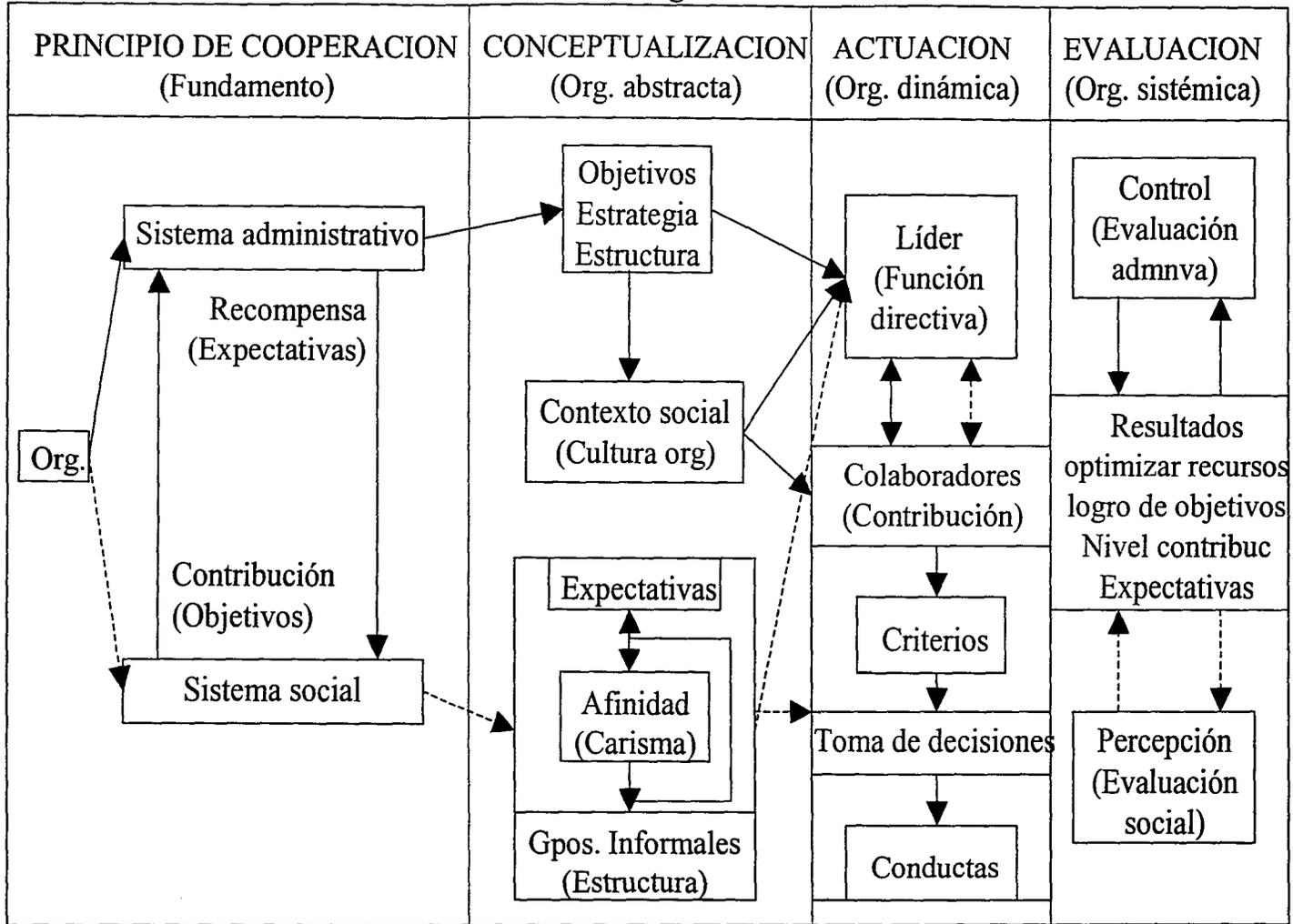
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organización

Planeación/Organización

Dirección

Control



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

40-A

cada situación; el *one best way*, tayloriano⁵. La escuela humanista propuso, en oposición, que no existía una forma óptima, llegando incluso a la conclusión de que el éxito administrativo no tenía un estilo definido, sino que era situacional.

Dentro de este enfoque situacional, definir el contexto adquiere tanta importancia como la ejecución de la solución. Como dicen coloquialmente, al definirlo correctamente, se resuelve la mitad de problema.

Por lo anterior, el modelo que aquí se presenta contiene un apartado especial para la configuración directiva, o lo que es lo mismo, la definición del contexto donde habrá de desarrollarse.

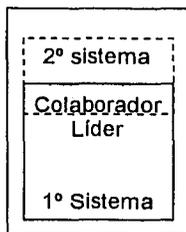
Fundamentos

La función directiva, entendida como la acción organizacional, se basa en las características de sus tres principales actores:

- La organización, entendiéndola como un sistema administrativo formal.
- El líder, quien dirige al grupo de trabajo.
- El colaborador, de cuya contribución depende el éxito de la organización.

Cabe mencionar que la determinación de quién es líder y quién es colaborador depende de la situación. El colaborador se distingue del líder porque, mientras que el primero hace una contribución directa, la del segundo es indirecta, porque consiste en maximizar la contribución de los otros. Es decir, el líder hace que la contribución sea mayor, pero no contribuye directamente. Ahora bien, como se mencionó anteriormente, el líder de un subsistema es colaborador del sistema mayor.

Ubicación del líder en el sistema y subsistema



Elaborado por: Alvaro Sánchez

⁵ Citado en Chiaventao, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª Edición. McGraw Hill. México, 2000.

El primer actor, el sistema administrativo, contribuye a la función directiva al establecer el rango de acción del líder, que es el grado de autoridad para la toma de decisiones que se le concede.

El segundo actor, el líder, pone en juego su habilidad. La habilidad es su aptitud para realizar el trabajo, y está en función de sus conocimientos, su experiencia, y otros factores, como su intuición.

El tercer actor, son los colaboradores. Ellos también contribuyen con su habilidad, pero a ella añaden la relación, social y administrativa, que establecen con el líder. El éxito del líder no depende tanto de la capacidad de los colaboradores, como de la relación que establezca con ellos para motivarlos a maximizar su contribución. Esto se explica por el siguiente principio:

- Mientras mejor sea la relación administrativa-social del líder con los colaboradores, será mayor la posibilidad de persuadirlos para hacer una contribución tendiente hacia el máximo posible.

Es importante señalar que para lograr una relación exitosa entre el líder y sus colaboradores los factores sociales tienen tanto peso como los administrativos. El liderazgo es una combinación de varios factores.

Aparte de estos fundamentos, existen otros dos elementos que intervienen en la configuración de la función directiva: los objetivos y el contexto.

Objetivos

Para lograr la efectividad en la función directiva, deben considerarse cuatro objetivos generales:

- | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------|
| • Lograr los objetivos (eficacia) | } | Administrativos |
| • Optimizar recursos (eficiencia) | | |
| • Nivel de la contribución | } | Sociales |
| • Cumplimiento de expectativas | | |

Si bien se hace una distinción entre objetivos sociales y administrativos, es claro que se entremezclan. No solo eso, sino que son interdependientes, pues difícilmente se logrará maximizar la contribución si no se satisfacen las expectativas de los colaboradores.

Otro aspecto importante es que la efectividad solamente se logra cuando se alcanzan los cuatro objetivos en la misma medida. Por ejemplo:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Si hay eficiencia y eficacia, pero no se maximiza la contribución, hay una falsa efectividad, pues aunque aparentemente se está teniendo éxito, existe un desperdicio de capacidades.
- Si se logran los objetivos administrativos (eficiencia y eficacia), pero no se satisfacen las expectativas de los colaboradores, existe una relación de explotación.
- Si se alcanzan los objetivos sociales, pero no se logran los administrativos, se está conduciendo a la organización a la entropía, puesto que cada vez contará con menores recursos, y será imposible que se sostenga por mucho tiempo.
- Etcétera.

Cada uno de los objetivos generales tiene la misma importancia. El énfasis en los objetivos sociales no es una concesión humanitaria, sino una condición necesaria para lograr la sinergia. Alcanzando los cuatro objetivos generales se beneficia a todos los involucrados con la organización (dueños, colaboradores, administradores, medio ambiente, etc.).

Contexto

El tercer y último elemento de la configuración de la función directiva es el contexto organizacional, del que ya se habló en la sección sobre Organización.

La estrategia y la estructura administrativas de la organización definen relaciones, enfoques y rangos de decisión, dentro de los que se desenvuelven las personas que trabajan en ella. En adición, las organizaciones tratan de influir en los aspectos sociales por medio de un contexto social diseñado de antemano: la cultura organizacional.

La cultura organizacional es un híbrido entre lo administrativo y lo social. No es completamente informal, pero tampoco es totalmente espontánea. Y, en su justa apreciación, es válida e importante para la organización.

En el otro extremo del continuo entre lo administrativo y lo social (y es un continuo porque no son opuestos, sino complementarios) se encuentra la estructura social. En la sección sobre organización se definió cómo se conforma esta estructura social.

Los tres elementos del contexto de la función directiva: estrategia/estructura, cultura organizacional y estructura social, pueden integrarse de forma armónica o discordante. Lo importante es que ello no depende de circunstancias espontáneas fuera del alcance de los administradores, sino que puede ser deliberadamente

buscada y desarrollada por ellos. El presente modelo teórico pretende contribuir en ese sentido.

Con los tres aspectos anteriores: fundamentos, objetivos y contexto, se configura la función directiva. Si están correctamente administrados, la dinámica de la función directiva tiene mayores probabilidades de ser exitosa.

2 DINAMICA

La parte dinámica de la función directiva corresponde a las personas. Y, como se definió anteriormente, bajo un enfoque de sistemas las personas son alternativamente colaboradores o líderes.

Cabe mencionar que lo que aquí se presenta son unas notas previas, ya que la siguiente sección en este capítulo, titulada "Administración de un equipo de trabajo" analiza a profundidad la dinámica de la función directiva, bajo el enfoque del ciclo de vida del grupo de trabajo.

El líder y la toma de decisiones

El papel esencial del líder es la toma de decisiones. La organización y la configuración de la función directiva determinan la orientación y el rango de sus decisiones, pero es él quien debe tomarlas. Otro aspecto muy importante es la comunicación, pero ésta se analizará en la sección sobre administración de equipos de trabajo. Existen muchos modelos que incluyen más funciones directivas, pero se considera que se pueden reducir a los dos ya mencionados: toma de decisiones y comunicación⁶.

Los colaboradores y la contribución

Las personas, de acuerdo a su habilidad, realizan una contribución a la organización por la que esperan una recompensa que permita la satisfacción de sus expectativas. Ahora bien, lo que es importante mencionar es que el grado de dicha contribución, su punto de ubicación entre el mínimo aceptable y el máximo posible, depende de muy diversos factores, y no es constante.

La variación en el rango de contribución depende, principalmente, de la medida en que el individuo logra la satisfacción de sus expectativas personales, que se dividen en dos categorías: las que la organización cubre totalmente y aquellas en

⁶ En el temario de la asignatura "Dirección" del plan 98 que se aplica en la FCA-UNAM, se utiliza un modelo muy útil de 7 funciones directivas: autoridad, liderazgo, toma de decisiones, motivación, comunicación, coordinación y supervisión, pero se considera que todos quedan incluidos en la toma de decisiones y/o la comunicación.

cuyo cumplimiento sólo participó parcialmente porque quedan en su mayoría o totalmente fuera de la organización. El líder, entonces, como representante de la organización, debe enfocar sus esfuerzos a administrar la relación entre los intereses del individuo y los de la organización. O lo que es lo mismo, el logro simultáneo de los cuatro objetivos generales: eficiencia, eficacia, nivel de la contribución y cumplimiento de expectativas.

3 RESTO DEL PROCESO

El proceso de la función directiva concluye con los tres elementos principales de la fase de control del proceso administrativo, a saber:

- Resultados.
- Evaluación.
- Retroalimentación.

Los resultados son el fruto de la toma de decisiones del líder y de la contribución de los colaboradores, conforme a la configuración de la función directiva. La evaluación es la que determina si esos resultados cumplen con los cuatro objetivos generales, o si fueron deficientes en mayor o menor medida. Finalmente, la retroalimentación hace que los resultados y la evaluación influyan en la nueva configuración, de manera que el proceso vuelva a comenzar.

4 ESQUEMA

Se presentan dos esquemas: el general y el abreviado. El general es más detallado, y el abreviado permite observar más claramente la relación y secuencia entre los elementos de la función directiva.

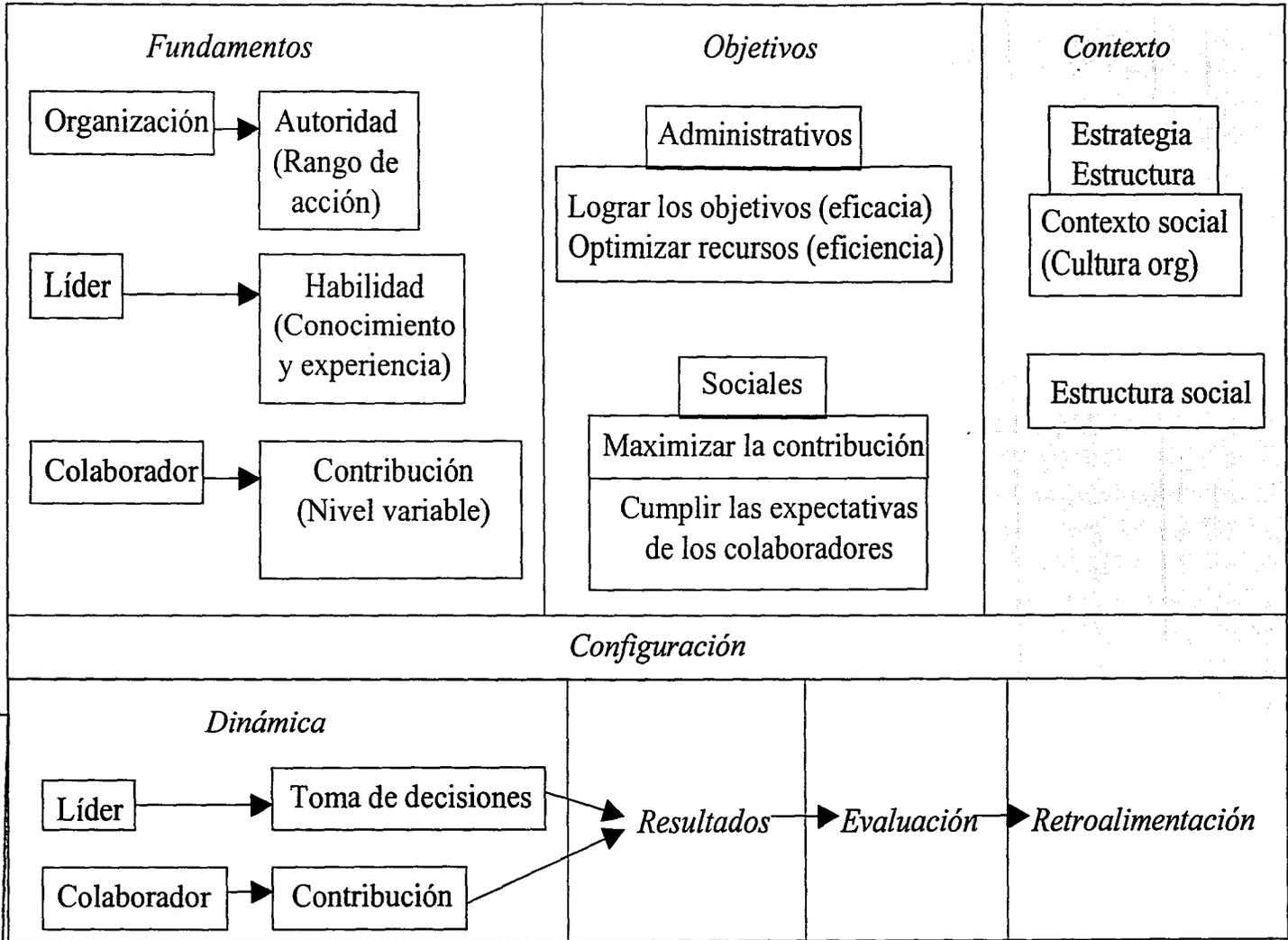
(Ver siguiente página).

3) ADMINISTRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Una vez explorada la organización como tal, se analizó uno de sus componentes: la función directiva. En esta sección se hace una revisión de la fase dinámica de dicha función directiva: la administración de equipos de trabajo.

Se había planteado anteriormente que, bajo un enfoque de sistemas, todos el personal de una organización trabaja en equipo, ya sea como líderes o colaboradores. Durante la interacción de esos equipos, se dan una serie de

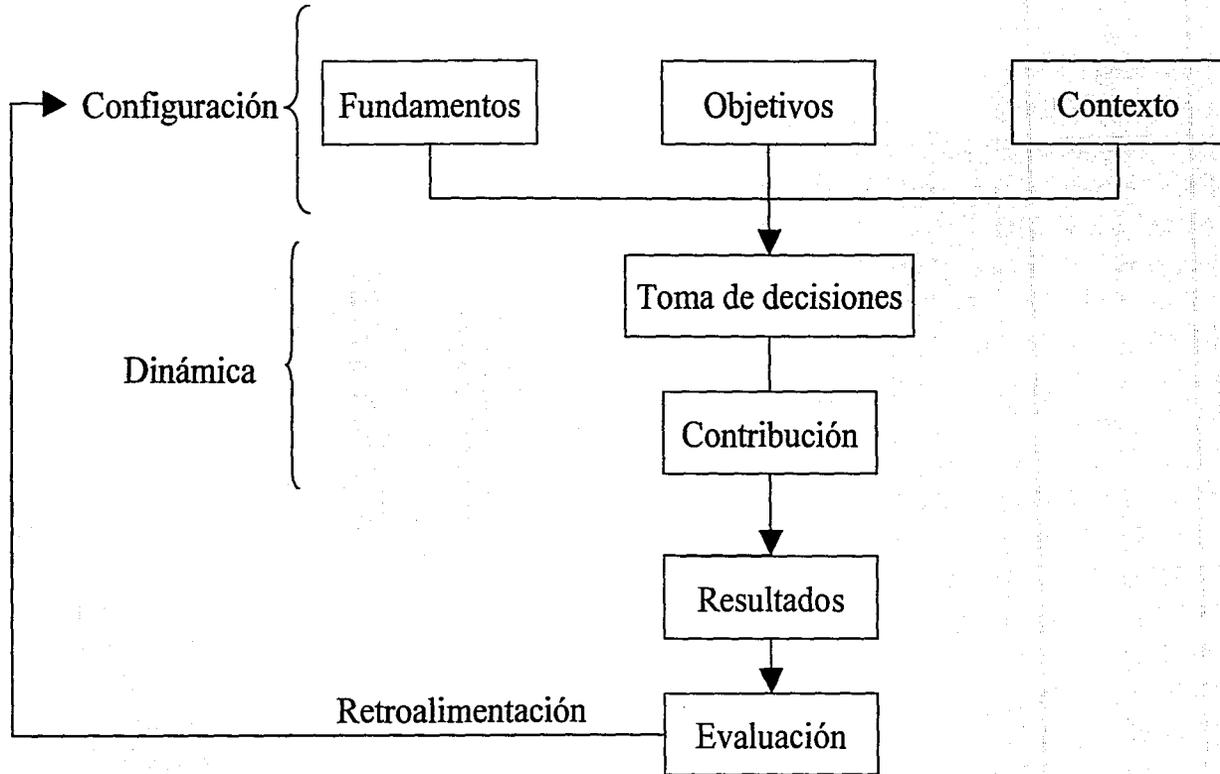
Función directiva (Org. dinámica)



TESIS CON FALTA DE ORIGEN

45.A

Función directiva (Esquema abreviado)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procesos administrativos, sociales y educativos, que constituyen el tema de investigación de la presente tesis.

Para analizar la administración de un equipo de trabajo, se ha recurrido al modelo de fases evolutivas de los equipos de trabajo que, al igual que el del proceso administrativo, muestra variantes dependiendo del autor consultado, pero que en esencia se mantiene igual.

Es necesario remarcar que el propósito del modelo teórico expuesto en esta tesis es describir la interacción de los elementos administrativos, sociales y educativos que intervienen en la administración de un equipo de trabajo.

1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, SOCIALES Y EDUCATIVOS

Así como existe una organización formal administrativa y una informal social simultáneas y paralelas, al momento de administrar un equipo de trabajo se dan tres tipos de procesos, a saber:

- Administrativos.
- Sociales.
- Educativos.

Los aspectos administrativos abarcan todo lo relativo a la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de objetivos y la optimización de recursos. Existe un inmenso arsenal de herramientas administrativas que le permiten al líder del equipo ser más eficiente en uno o ambos sentidos⁷. Esta fase está determinada por la toma de decisiones.

Los aspectos sociales se refieren a la interacción entre los colaboradores y el líder como reflejo de la interacción entre el sistema social y del sistema administrativo. Se trata de una negociación en la que ambas partes tratan de garantizar el logro de sus respectivos objetivos.

Finalmente, debemos hablar de los procesos educativos. Para que realmente se aprovechen los conocimientos de las personas no basta con simplemente dejar que los apliquen de forma espontánea. Como se verá más adelante en esta misma sección, se requiere de una administración específica del conocimiento de cada uno de los colaboradores. Aunque esta tesis no profundiza demasiado en la administración del conocimiento, no puede dejar de mencionarla.

⁷ Bajo este rubro se inscribirían la gran cantidad de toma de decisiones, administración del tiempo, manuales de procedimiento, etcétera, disponibles para los administradores. Sin contar la aportación de la tecnología.

Como se puede apreciar, el éxito de un equipo de trabajo no se logra con la buena administración de los aspectos administrativos solamente, sino que se requiere de que los tres tipos de aspectos estén bien administrados y guarden una relación de equilibrio entre ellos.

2 CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO DE TRABAJO⁸

Una manera muy útil de estudiar la administración de un equipo de trabajo es por medio del modelo del ciclo de vida del mismo. De hecho, que existan modelos del ciclo de vida de un equipo de trabajo es una indicación de la importancia de los factores sociales. Administrativamente, un equipo puede surgir en cuestión de horas, pero social y educativamente el equipo no comenzará a rendir sino hasta después de un necesario proceso de integración de habilidades.

Para el modelo teórico de esta tesis, se divide el ciclo de vida en cuatro etapas:

- Formación.
- Ajuste.
- Encuadre.
- Desempeño.

Faltaría una quinta fase, la de evaluación y retroalimentación, pero esa ya está prevista en el esquema sobre la función directiva.

Para cada una de estas fases, se analizan los aspectos administrativos, sociales y educativos, de manera que se tenga un panorama completo de la evolución de un equipo de trabajo.

Formación

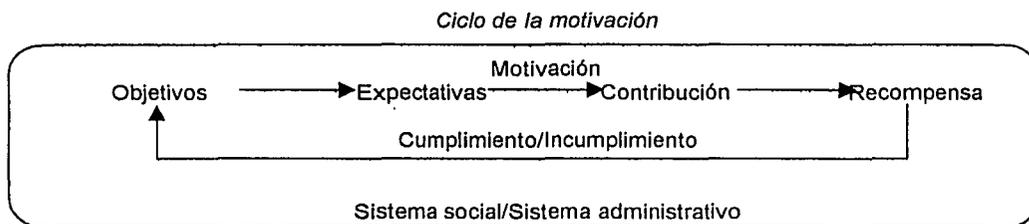
Los aspectos administrativos de la formación son dos, principalmente:

- La configuración administrativa. Ya mencionada en la sección sobre la función directiva, y que tiene tres componentes principales: fundamentos, objetivos y contexto.
- La asignación. Consiste en los objetivos, personal y otros recursos que la organización estipula para el equipo de trabajo.

⁸ Esta sección se basa en los modelos presentados en: Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª edición. McGraw Hill. México, 1999. Y en el de: Arias Galicia, Fernando y Pantoja Sánchez, María Teresa. Didáctica para la excelencia. Ecafsa. México, 1998.

Hasta cierto punto, cada objetivo de la organización es una apuesta en la que se arriesgan recursos con la perspectiva de un beneficio específico. Se hace esta división en tres (objetivos, personal y recursos), porque se considera que así se engloba la gran variedad de elementos que se ponen a disposición de un equipo de trabajo, en el entendido de que el término "recursos" incluye cuestiones tangibles e intangibles.

El aspecto social principal de la formación es el conjunto de expectativas, el cual se refiere a la perspectiva que cada individuo tiene sobre el grado en que sus objetivos particulares serán cumplidos merced a su contribución a la organización.



Elaborado por: Alvaro Sánchez

Como se puede apreciar, si la posibilidad de lograr las expectativas y alcanzar los objetivos es alta, existe un incentivo para maximizar la contribución, y viceversa. El cumplimiento/incumplimiento de expectativas determinará las nuevas expectativas, bajo una de varias estrategias:

- Mantener el nivel de cumplimiento de expectativas logrado. Mantener la contribución.
- Aumentar el cumplimiento de expectativas. Aumentar la contribución.
- Disminuir la contribución para compensar el incumplimiento de expectativas (esta opción indica un error en los criterios y métodos de retribución de la organización).

Por lo anterior, se deduce que existe una relación proporcional entre la satisfacción y la contribución. Dicha relación puede ser directa o inversa, dependiendo de lo adecuado de los criterios y métodos de evaluación y recompensa que hayan establecido los administradores de la organización.

Finalmente, los aspectos educativos de la etapa de formación se reducen a la presencia de conocimientos, aunque estos aún no entran en juego. Es más, ni siquiera existe conciencia, por parte del líder, de los conocimientos de sus subordinados, ni de ellos hacia él.

Ajuste

Los aspectos administrativos de la fase de ajuste son tres, los cuales ya no dependen de la organización en general, sino del líder particular del equipo de trabajo. Dichos aspectos son:

- **Estilo de liderazgo.** La forma particular del líder de administrar a su equipo y sus recursos para el logro de los objetivos. Dentro de este apartado se incluye la orientación al trabajo y a las personas, y otros aspectos que ya han sido estudiados a profundidad por los teóricos de la administración⁹.
- **Estrategia de acción.** Son las decisiones que el líder toma *a priori* respecto a cómo logrará los objetivos y qué criterios dirigirán la toma de decisiones tanto de él como de sus subordinados. Está influida por la configuración y la asignación de la etapa de formación.
- **Orientación.** Los dos elementos anteriores llevan al líder a una definición administrativa, a la que falta agregar consideraciones sociales. Así, el líder establece una orientación hacia el cumplimiento de las expectativas de los colaboradores. Es decir, incluye dentro de sus planes el logro de los objetivos de los colaboradores con miras a lograr el máximo nivel posible de contribución, en vez del mínimo aceptable.

Los aspectos sociales de la fase de ajuste se resumen en dos:

- **Afinidades y estructura.** La semejanza entre las expectativas lleva a los colaboradores a generar relaciones de afinidad y a conformar subgrupos dentro de la estructura social.
- **Negociación con el líder.** Para garantizar el cumplimiento de sus expectativas, y una vez agrupados conforme a sus afinidades, los colaboradores negocian con el líder para garantizar que su contribución recibirá una recompensa acorde con lo que esperan.

Tanto la orientación del líder como las expectativas se modifican para lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Es aquí donde se equilibran el sistema social y el administrativo, y en ello reside su importancia, porque si no se armonizan ambos sistemas, se pueden crear conflictos difíciles de detectar, y aún más difíciles de resolver.

En esta fase se ponen de manifiesto las habilidades de negociación del líder, que es otra forma de toma de decisiones, para lograr el equilibrio entre el beneficio de los colaboradores y el de la organización. Hay que recordar que esta negociación está limitada por el sistema social y el administrativo, por lo que no se debe aceptar un acuerdo que exceda los límites señalados por ninguno de los dos.

⁹ Por ejemplo, los modelos de: Blake y Mouton (Grid), Fiedler (Liderazgo situacional), etc.

Finalmente, hablando de los aspectos educativos, debe existir un inventario de conocimientos, que permita al líder aprovechar al máximo la habilidad de sus colaboradores, a cambio del logro de sus expectativas. Dicho inventario de conocimientos debe abarcar también aquellos que no están directamente relacionados con la labor del equipo de trabajo, porque, aunque a primera vista no sea así, pueden ser útiles, si se busca con creatividad un uso para ellos.

Encuadre

Esta fase es el resultado de las dos anteriores. En ella se extiende aún más la idea de equilibrio entre el sistema social y el administrativo; de hecho es su principal propósito. Es importante señalar que no se habla de conciliación, sino de armonización de los dos sistemas, porque no se trata de opuestos. El sistema social no es un obstáculo para el éxito administrativo, ni a la inversa.

En esta fase no se pueden distinguir con precisión los aspectos administrativos, sociales y educativos, porque todos van interrelacionados. Más bien, se trata de dos acciones principales, que incluyen a los tres:

- El establecimiento del marco de acción.
- El rol óptimo.

El marco de acción es la definición del rango de acción donde la contribución del subordinado es productiva y donde no lo es. Se definen los límites que determinan si una acción es productiva, en términos de contribuir al logro de uno o más de los cuatro objetivos generales. Este concepto del marco de acción es importante porque es lo que permite al líder delegar al colaborador sin que por ello se pierda efectividad. Es importante mencionar que el calificativo de productiva para una acción se refiere a un término más amplio que la acepción común de productividad. Productiva quiere decir que contribuye a uno o más de los cuatro objetivos generales, no solo a la relación entre entradas y salidas.

La otra parte de la fase de encuadre, el rol óptimo, es el resultado de una interacción inteligente entre el líder y los colaboradores. La idea es maximizar la contribución, es decir, lograr la sinergia, el estado en el que el todo es mayor que la suma de las partes. Se habla de sinergia porque, para lograr que un elemento sea más productivo en conjunto que de forma individual, que maximice su contribución, se debe ubicarlo en la posición en donde mejor se aprovechen sus fortalezas y, a la vez, se minimicen sus debilidades. Lo que aquí se ha denominado el rol óptimo.

Para llegar al rol óptimo, el proceso como tal es sencillo, aunque requiere muchas habilidades de toma de decisiones y gran capacidad de comunicación (las dos funciones directivas que se identificaron anteriormente).

El primer paso es el inventario de conocimientos de la fase de ajuste, que le permite al líder, al confrontarlo con los requerimientos de la estrategia y su estilo de liderazgo, encontrar las funciones ideales para cada miembro de su equipo.

El segundo paso es garantizar al colaborador el cumplimiento de sus expectativas a cambio del aprovechamiento de sus habilidades. Es decir, el líder ofrece al colaborador una recompensa personalizada a cambio de su máxima contribución posible. Este es el punto en el que el administrador toma en sus manos la administración del equilibrio entre los sistemas social y administrativo, en vez de dejarla al azar.

Conforme a los dos pasos anteriores, se llega al rol óptimo. Y hay que notar que no es óptimo solamente en términos administrativos, sino también sociales. Estos dos elementos guardan una relación directamente proporcional. Y esa relación constituye el principio fundamental de la dirección.

En cuanto a los procesos educativos, hay que hacer anotaciones importantes respecto a dos elementos:

- Transferencia de conocimientos. A partir del ajuste, se da una transferencia de conocimientos entre los miembros del equipo, quienes buscan conocimientos que les permitan aumentar sus fortalezas y compensar sus debilidades para lograr los cuatro objetivos generales.
- Curva de aprendizaje. Los colaboradores no alcanzan de forma inmediata su máximo rendimiento, especialmente si son nuevos en la organización o en el equipo. Requieren de un tiempo para asimilar cabalmente su rol óptimo y su rango de acción. Es importante que el líder tome esto en cuenta para no confundir una contribución baja por curva de aprendizaje con una contribución deficiente por falta de motivación.

Desempeño

Después de la fase crítica del encuadre, viene el desempeño, que es propiamente la acción que realizan las personas para lograr los cuatro objetivos generales de la organización. Nuevamente se hace posible distinguir entre los tres tipos de aspectos: administrativos, educativos y sociales.

En lo que se refiere a los aspectos administrativos, la acción principal es aplicar la estrategia, es decir, llevar a la práctica las decisiones. Cabe mencionar que parte de esas decisiones puede ser modificar la estrategia original para responder a las contingencias que haya y que invaliden decisiones tomadas *a priori*. Se trata de

una retroalimentación casi inmediata, e independiente de la retroinformación que forma parte de la fase de control del proceso administrativo.

En lo que respecta a lo social, todos los elementos que ya se han mencionado anteriormente influyen en la definición de los criterios que guían la toma de decisiones. La toma de decisiones se manifiesta en una conducta visible, que puede contribuir o no al logro de los objetivos generales, dependiendo del equilibrio que se haya logrado entre el sistema social y el administrativo.

Finalmente, en lo que se refiere a los aspectos educativos, se da una aplicación de conocimientos. Ahora bien, dicha aplicación de conocimientos no es igual a la que hubiera habido si el grupo hubiera comenzado a trabajar desde la fase de formación, porque a estas alturas los conocimientos de los individuos, su habilidad, ha sido aumentada por la curva de aprendizaje y por la transferencia de conocimientos.

Como conclusión, se deduce que los aspectos administrativos, educativos y sociales de un grupo de trabajo están interrelacionados. Su efectividad no solo depende de su propio nivel, sino de la relación armónica que guarden entre ellos. Si los aspectos administrativos son deficientes, se pueden desaprovechar las habilidades; si el sistema social y el administrativo no están bien relacionados, las personas pueden reducir intencionalmente la calidad de su contribución; si existe equilibrio entre el sistema administrativo y el social, pero no se ha seguido correctamente la evolución del proceso educativo, la efectividad puede reducirse; etcétera.

3 ESQUEMA

(Ver siguiente página).

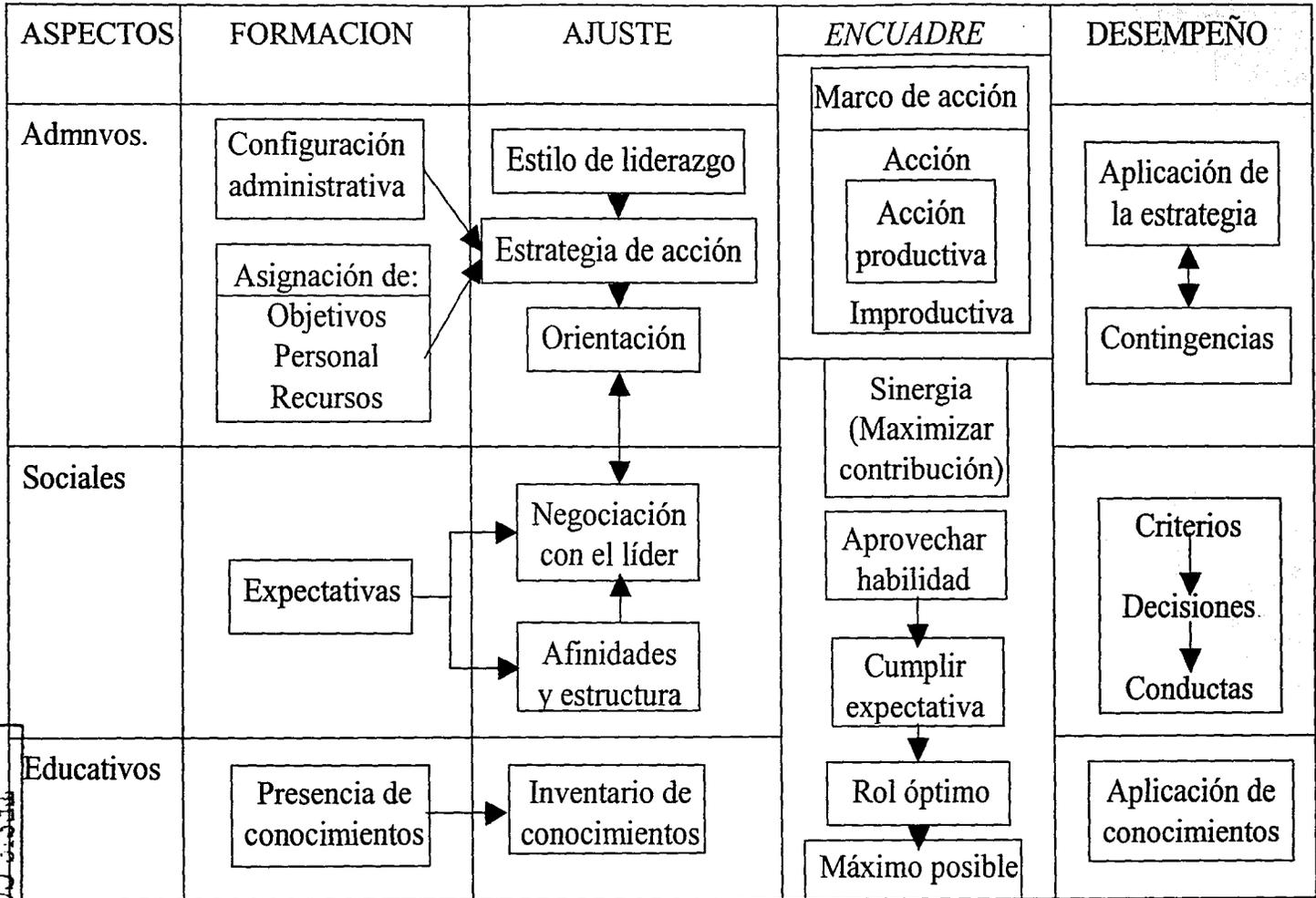
4) ESQUEMAS MAESTROS

A continuación se presentan los esquemas de cada una de las secciones anteriores, para que sea más fácil notar su relación. Para la descripción detallada de sus elementos, consultar la sección correspondiente.

(Ver sig. páginas).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Administración de un equipo de trabajo (Fase dinámica de la función directiva)



Transferencia de conocimientos

FALLA DE ORIGEN

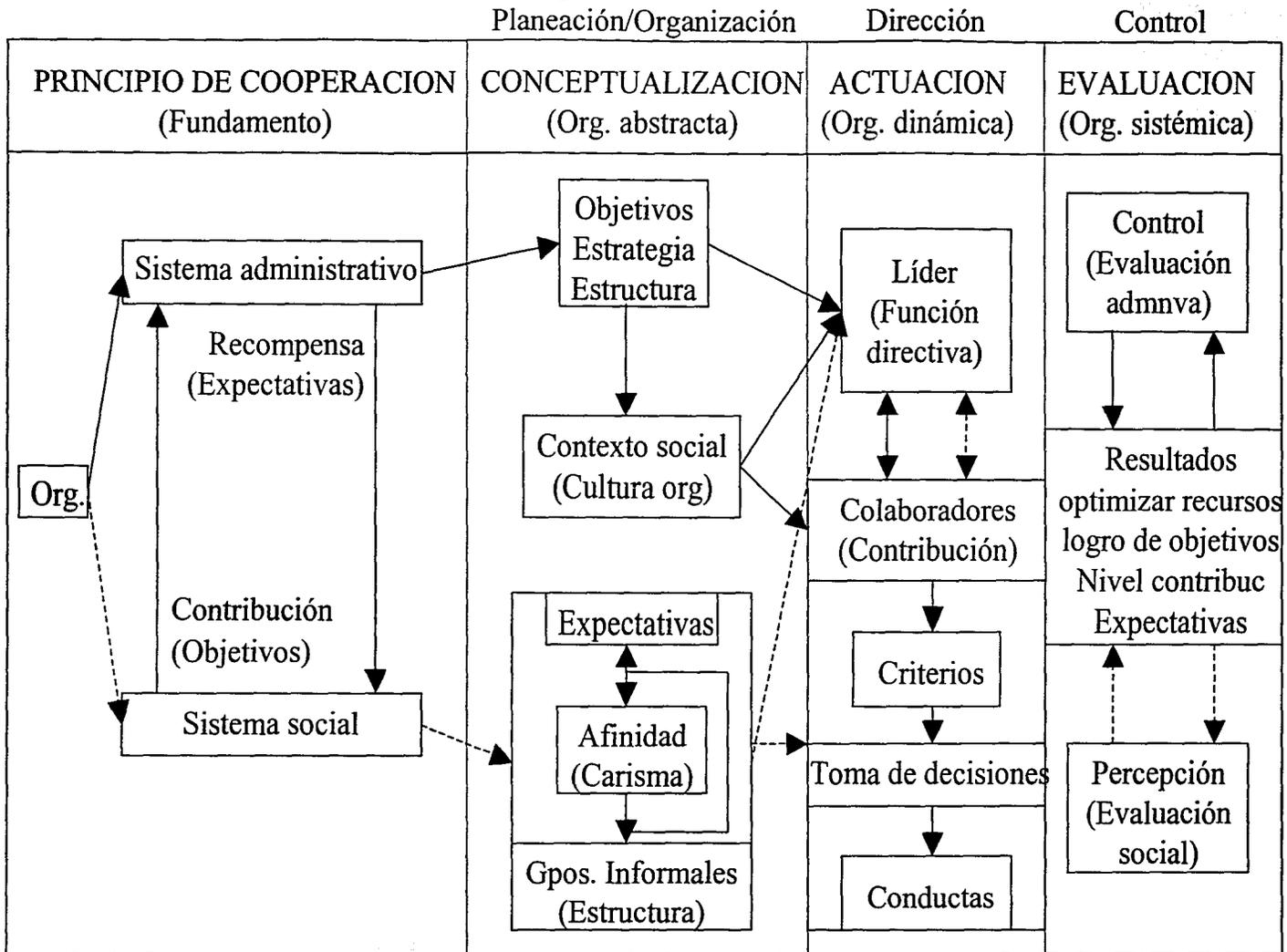
S2-A

Esquemas maestros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

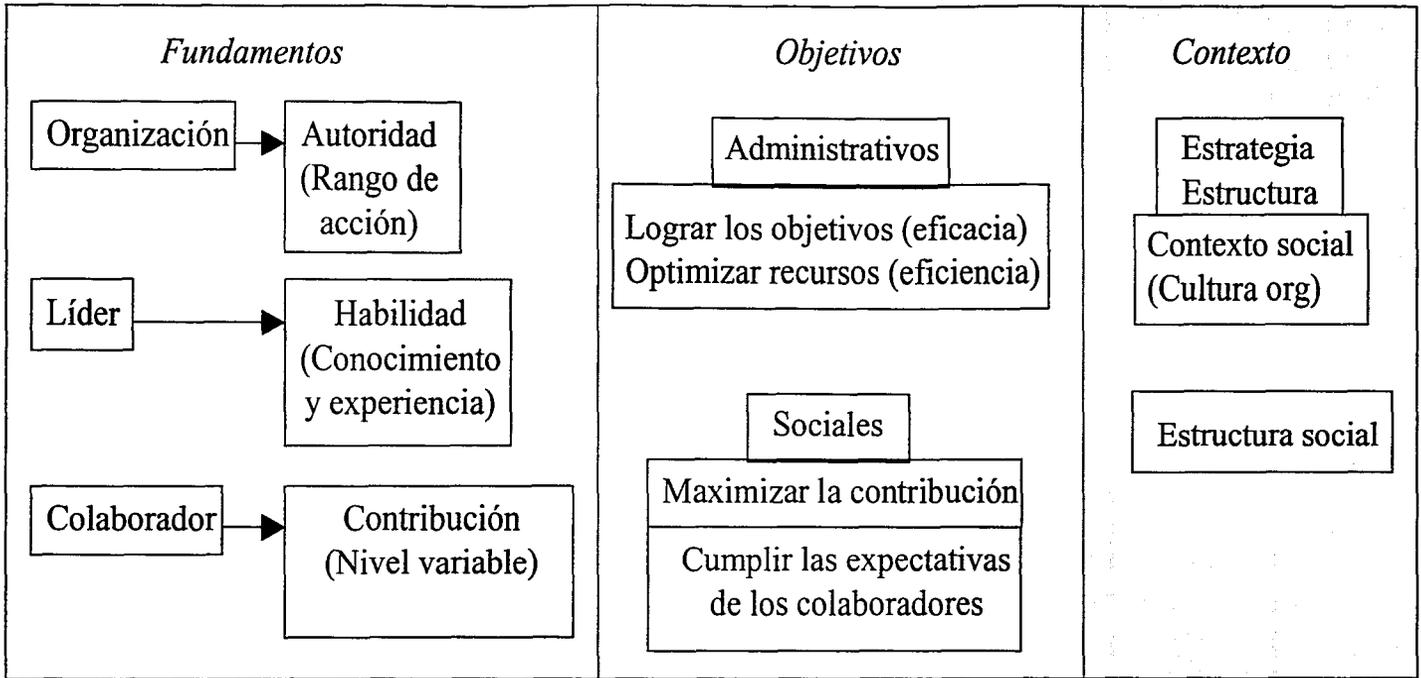
52-13

Organización

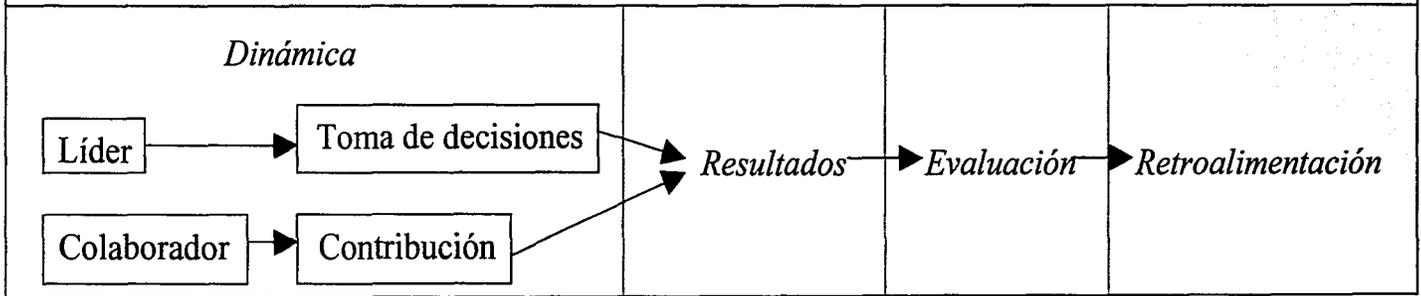


TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Función directiva (Org. dinámica)

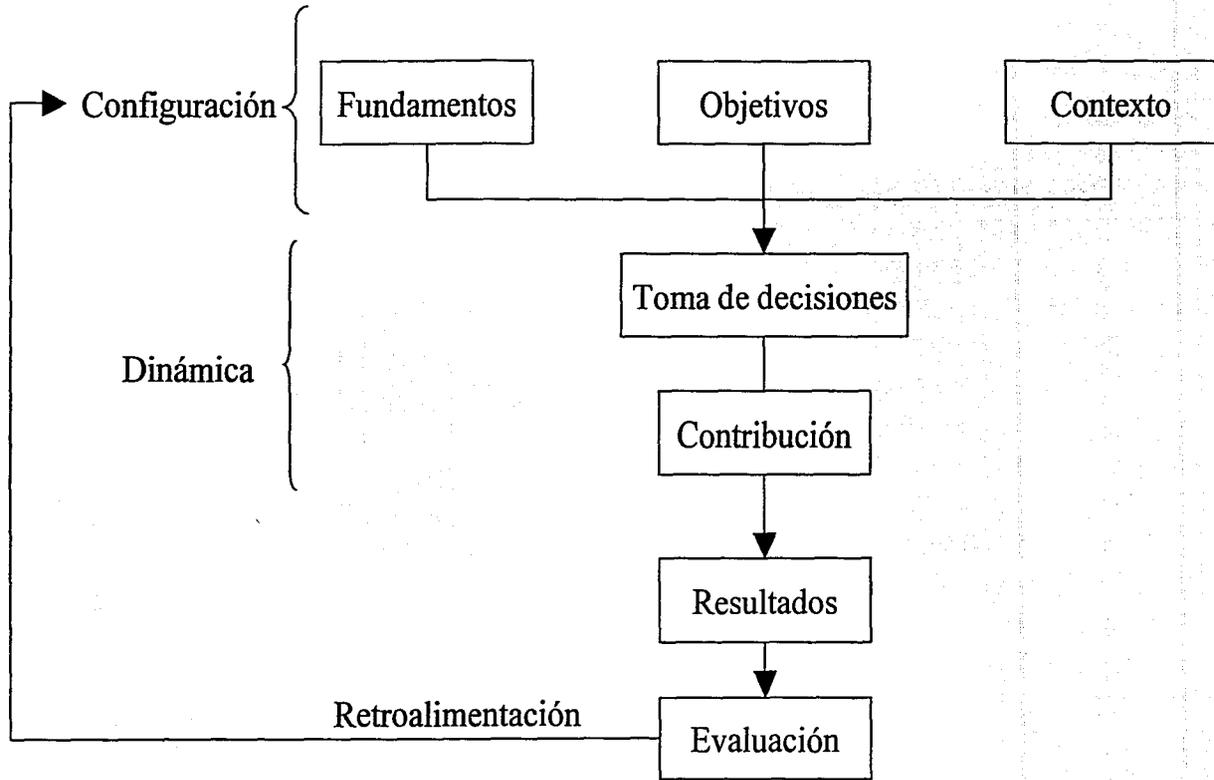


Configuración



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

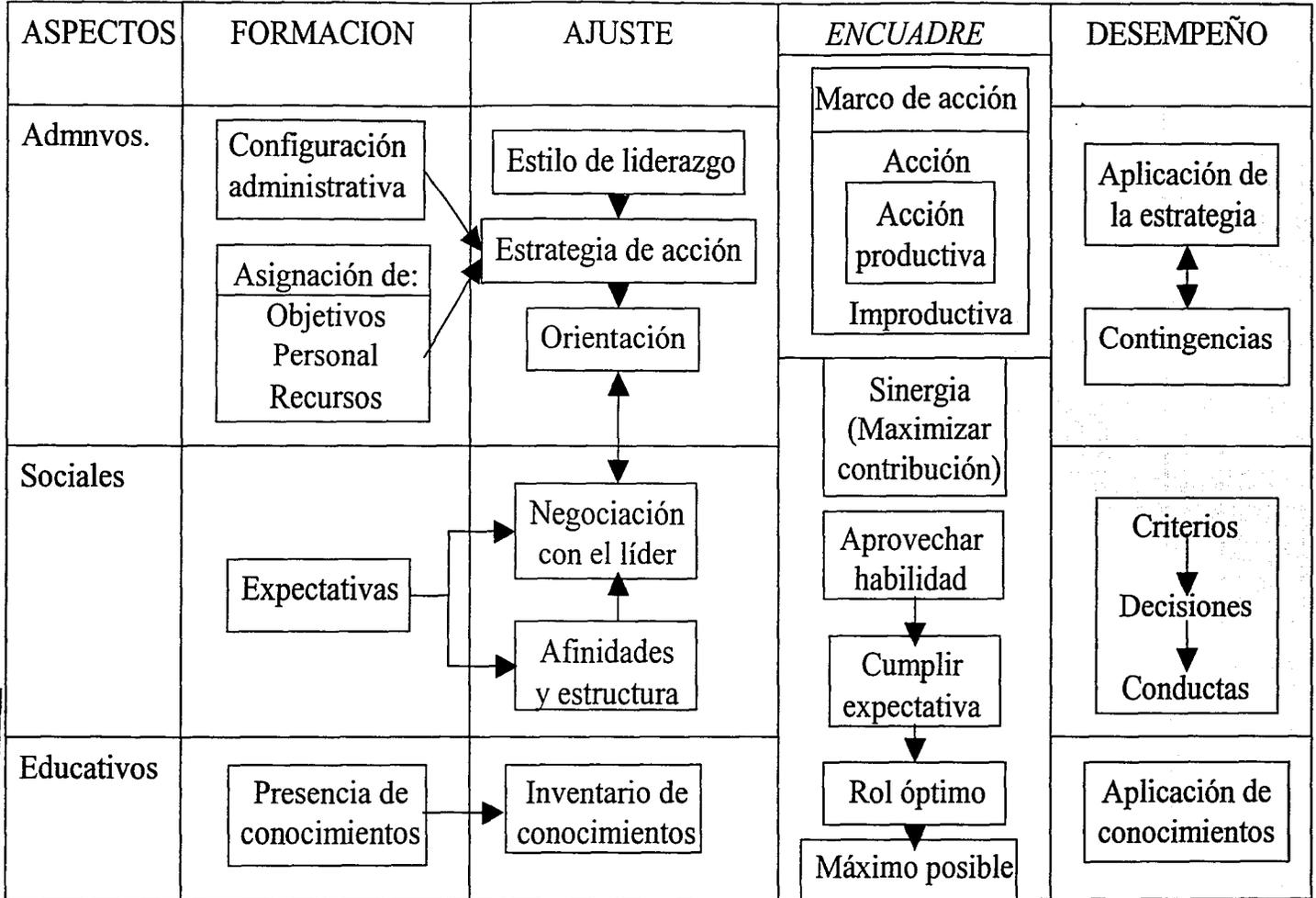
Función directiva (Esquema abreviado)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S2-E

Administración de un equipo de trabajo (Fase dinámica de la función directiva)



Transferencia de conocimientos

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE APLICACIÓN DERIVADO DEL DESCRIPTIVO

En el capítulo anterior se planteó un modelo teórico descriptivo de la administración de equipos de trabajo. En el presente, se expone una propuesta de aplicación para los conceptos del modelo anterior a la práctica.

El modelo presentado en este capítulo es una propuesta, pero no la única; el modelo teórico puede ser trasladado a la práctica de distintos modos. El objetivo del capítulo no es, por tanto, proporcionar la versión definitiva del modelo de aplicación de los conocimientos derivados de la presente tesis, sino demostrar que el modelo teórico es susceptible de ser aplicado en la administración real de una empresa.

El objetivo de la tesis es elaborar un modelo descriptivo de la interrelación entre los procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo. El modelo de aplicación, por tanto, queda a nivel de propuesta y como complemento del teórico.

El capítulo comienza explicando el vínculo entre el modelo teórico y el práctico. Posteriormente, se describe el modelo práctico y cada uno de sus elementos. El capítulo concluye con la presentación de los documentos de aplicación.

1) VINCULACION DEL MODELO TEORICO Y EL PRACTICO

El modelo teórico del capítulo anterior añadía a los ya conocidos objetivos administrativos de una organización: eficiencia y eficacia, los dos objetivos del sistema social: maximización de la contribución y cumplimiento de expectativas. El modelo práctico inicia con estos 4 objetivos, considerándolos igual de importantes.

La razón por la que se partió de los objetivos es porque, aún cuando pueden ser tangibles o intangibles, son cuantificables. Ya sea utilizando mediciones objetivas (porcentajes, proporciones, etc) o basándose en la percepción (observación, opinión, etc), son medibles. Es decir, las personas, ya sea por medio de fórmulas o a través de su propio criterio, miden tanto su contribución al logro de los objetivos organizacionales, como el logro de sus expectativas por parte de la empresa; lo que se planteó en el origen del modelo teórico como el principio de cooperación de Chester Barnard.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante mencionar que, para efectos de administración con seres humanos, la percepción es tan válida como el hecho. La razón de ello es que la percepción es subjetiva en cuanto depende de la información sensorial, pero es objetiva en tanto que las personas, dentro de sus sistemas de razonamiento, tienen criterios de medición, indicadores, que pueden resultar tan exactos como los indicadores matemáticos¹.

Así pues, el modelo de aplicación retoma esos 4 objetivos, de manera que el sistema social tenga tanta importancia como el administrativo. Obviamente, esto va en detrimento de la exactitud numérica de la evaluación, pero la exactitud numérica en ciencias sociales como la administración, puede llegar a ser una falacia, más que una cualidad. Esto se debe a que las evaluaciones numéricas estadísticas simplemente nos hablan de valores promedio y de la lejanía o cercanía de los elementos respecto a dichos valores; su ajuste. Pero hay que recordar que los valores promedio son una referencia a nada, pues son la tendencia de los elementos, no la ubicación de cada elemento particular².

Ahora bien, lo anterior no sugiere que se deba desechar el valor de los métodos matemáticos, tanto de evaluación como de toma de decisiones, en el ejercicio de la administración. Significa, simplemente, que no todas las evaluaciones, especialmente las relacionadas con el factor humano, deban estar limitadas por detalles del método estadístico.

2) DESCRIPCION DEL MODELO DE APLICACIÓN

1 DESCRIPCION GENERAL

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de aplicación surge de los cuatro objetivos planteados en el modelo teórico:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Contribución.
- Expectativas.

La suma de la eficacia y la eficiencia recibe, en el presente estudio, el nombre de "efectividad"; es decir, el nivel de éxito puramente administrativo del equipo. La contribución y las expectativas son medidas sociales. El cumplimiento de

¹ Ver: Porter, Michael. Ventaja competitiva. CECSA. México, 1997. Capítulo 3 "Diferenciación". De hecho, todos los autores de la corriente humanista de la administración coinciden en el valor de la percepción.

² Ver: Whyte Jr., William H. El hombre organización. FCE. México, 1973. En especial el anexo.

expectativas es, de alguna manera, el nivel de "éxito social" de la organización; la medida en que, en su papel de ente sociológico, contribuye al desarrollo de los individuos que la conforman. La contribución es el punto de enlace del sistema administrativo con el social, puesto que de la buena o mala relación entre ellos, dependerá que el individuo ubique su rendimiento cerca del máximo posible o del mínimo aceptable; conceptos, todos estos, definidos con detalle en el capítulo anterior.

Lo que se hace a partir de aquí es plantearlo como un modelo de auditoría administrativa, donde cada uno de estos factores tiene un valor de 60, lo cual da un total de 240 puntos, los cuales se convierten a una escala de 10, para obtener la calificación global de desempeño del equipo de trabajo, la cual se vacía, junto con los resultados por factor y por elemento, en un tablero de control.

Cada uno de los 4 factores distribuye sus 60 puntos entre uno o más elementos, de la siguiente manera:

- Eficiencia: presupuesto, tiempo, tecnología (infraestructura).
- Eficacia: objetivos.
- Contribución: interés, creatividad, participación.
- Expectativas: ingreso, reconocimiento, logro, aprendizaje, desarrollo, ambiente.

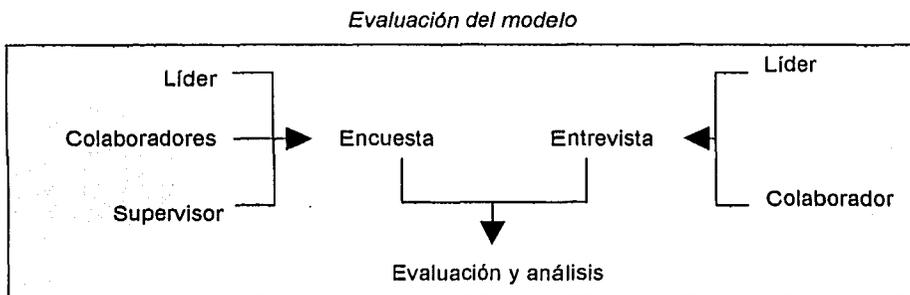
La metodología a seguir para conocer la calificación global del equipo es la siguiente:

- *Sesión informativa.* Se explican el objetivo y la metodología de la evaluación a todos los miembros del equipo y al líder.
- *Aplicación de encuestas.* Todos los miembros del equipo, el líder y el supervisor, contestan la encuesta apoyándose en la guía, que contiene las definiciones de cada factor y de sus elementos³.
- *Tabulación de encuestas.* Se procesan los resultados de la encuesta para obtener las calificaciones promedio.
- *Formación del comité.* Se integra un comité formado por el líder del equipo y un representante de los miembros del mismo.
- *Entrevista.* El comité redondea los resultados de acuerdo a la ley matemática y decide los casos de .5. Asimismo, realiza un análisis para explicar los resultados, el cual queda por escrito.
- *Síntesis.* Se vacían en el tablero de control los resultados definitivos y las conclusiones del análisis.

³ Ver al final del capítulo la encuesta de evaluación en la sección "documentos del modelo de aplicación".

- **Publicación de resultados.** El líder entrega a cada miembro del equipo los resultados de la evaluación y el análisis, e informa al supervisor del equipo.

La idea al aplicar esta metodología es realizar la evaluación de una manera sencilla, para lo cual se ha diseñado un formato de encuesta breve y de fácil evaluación. Por otra parte, se pide al comité analizar los resultados de la encuesta para que la evaluación cuantitativa, que no considera algunas variables de influencia sutil, pueda refinarse.



Elaborado por: Alvaro Sánchez

La razón para incluir al supervisor es que tanto él como el líder tienen una visión más amplia del desempeño del equipo que los colaboradores, quienes están inmersos en la operación diaria del mismo.

Los resultados deben presentarse por elemento, por factor y el global, de manera que se puedan detectar áreas de oportunidad específicas que ayuden a mejorar la calificación global. Es importante destacar que el resultado global es la suma de las calificaciones de los factores; y estos, a su vez, son la suma de las calificaciones de sus elementos. Por ello, las acciones de mejoramiento deben buscarse en los elementos y factores, no en la calificación global. Asimismo, el análisis de los resultados es tan importante como los resultados mismos, pues muestra las posibles causas de las brechas entre el desempeño ideal y el real.

2 DEFINICIONES

El modelo de aplicación derivado del modelo teórico está diseñado para obtener una calificación cuantitativa basada en la percepción que cada miembro del equipo, además de su líder y su supervisor, tiene sobre diversos aspectos derivados de los cuatro elementos fundamentales: eficiencia, eficacia, contribución y expectativas.

Se trata de percepciones, las cuales inevitablemente registran un sesgo al momento de ser transferidas a cifras. No obstante, dicho sesgo puede reducirse si

antes de aplicar la encuesta de evaluación se define cada uno de los aspectos a evaluar. Por ello, en esta sección se presentan las definiciones de cada término.

Los conceptos definidos, como ocurre en muchos casos en la administración, pueden tener acepciones un tanto diferentes según el manejo que hace de ellas cada autor. Lo importante en este caso es ofrecer un estándar al cual puedan referirse quienes contestan las encuesta al momento de hacer la evaluación.

Así pues, las definiciones son las siguientes:

I EFICIENCIA

Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
Aprovechamiento.

- *Presupuesto*: utilización del mínimo posible de recursos financieros sin perjudicar la eficacia, la contribución ni las expectativas.
- *Tiempo*: reducción al mínimo del plazo necesario para el logro de los objetivos (eficacia).
- *Tecnología*: ahorro de tiempo y presupuesto por medio de la utilización de tecnología y la demás infraestructura al alcance del equipo de trabajo, así como otras contribuciones para el logro de los objetivos.

II EFICACIA

Logro de los objetivos.

- *Objetivos*: logro de los resultados administrativos que le fueron asignados al individuo.

III CONTRIBUCION

Nivel en que se ubica el trabajo del individuo entre 2 extremos constituidos por el mínimo aceptable y el máximo posible. Esfuerzo.

- *Interés*: grado en que el individuo, por propia iniciativa, decide conocer más sobre los objetivos, funciones y recursos del proyecto del equipo.
- *Creatividad*: nivel en que el individuo, por propia iniciativa, decide aportar ideas y/o trabajo adicional al mínimo indispensable a la labor del equipo.
- *Participación*: nivel en que el individuo, por propia iniciativa, decide intervenir en el proceso de toma de decisiones, comunicación y dirección del proyecto del equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

Balance, desde el punto de vista del individuo, entre su aportación y la recompensa recibida.

- *Ingreso*: percepción del individuo sobre lo equitativo del pago que recibe de la organización respecto a la contribución que él hace.
- *Reconocimiento*: percepción del individuo sobre la imparcialidad, equidad y justicia de la evaluación de su desempeño.
- *Logro*: percepción del individuo sobre la manera en que los beneficios recibidos de la organización le permiten cumplir con sus objetivos personales (expectativas) externos a la misma.
- *Aprendizaje*: percepción del individuo sobre su desarrollo intelectual personal como consecuencia de su labor dentro de la organización.
- *Desarrollo*: percepción del individuo sobre su evolución, preferentemente en términos de mejora continua, dentro de la organización.
- *Ambiente*: nivel de confort del individuo durante su jornada laboral.

3 DOCUMENTOS DEL MODELO DE APLICACION

En un afán de sencillez, el modelo está diseñado para aplicarse utilizando solamente tres documentos, a saber:

- Cuestionario de evaluación del equipo de trabajo. Plantilla donde cada miembro del equipo, su líder y su supervisor asignan calificaciones al desempeño del equipo en cada uno de los elementos de los factores especificados.
- Guía para contestar el cuestionario de evaluación del equipo de trabajo. Debe entregarse junto con el cuestionario. Contiene las definiciones de cada elemento y las instrucciones.
- Hoja de resultados. Es una plantilla igual al cuestionario de evaluación donde se vacían los resultados de todas las encuestas para obtener el acumulado, convirtiéndose en el tablero de control.

Con estos tres elementos se obtienen resultados en tres niveles:

- Global general. Es la suma de las calificaciones obtenidas en los cuatro factores principales.
- Por factores. Muestra la calificación de cada uno de los cuatro factores.
- Por elementos. Muestra la calificación obtenida en cada uno de los elementos que conforman los cuatro factores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si bien la evaluación se hace de lo particular a lo general (cada individuo contesta una encuesta para obtener resultados globales), el análisis de los resultados debe hacerse a la inversa, de lo general a lo particular. Es decir, primero debe analizarse la brecha entre el porcentaje obtenido en la calificación global general y el 100%. Las causas de dicha brecha deben buscarse en las calificaciones de los factores, y la pérdida de puntos en éstos en la calificación de cada uno de sus elementos.

(Los formatos mencionados arriba se anexan en las siguientes páginas).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

INSTRUCCIONES: Conteste marcando con un 1 la opción que más se asemeje a su opinión sobre el desempeño del equipo de trabajo en cada uno de los aspectos mencionados. Si tiene dudas sobre el significado de alguno de los conceptos, revise su definición en la guía anexa. No escriba en las secciones con letra cursiva (*global* y *total*), ni tampoco en las casillas con el signo %. La sección "evaluación global" será llenada posteriormente. Gracias.

		CALIFICACION						
		0	5	10	15	20		
I EFICIENCIA	Presupuesto						Total	%
	Tiempo							
	Tecnología							
	<i>Global</i>	0	0	0	0	0		
II EFICACIA	Objetivos						Total	%
	<i>Global</i>	0	0	0	0	0		
III CONTRIBUCION	Interés						Total	%
	Creatividad							
	Participación							
	<i>Global</i>	0	0	0	0	0		
IV EXPECTATIVAS	Ingreso						Total	%
	Reconocimiento							
	Logro							
	Aprendizaje							
	Desarrollo							
	Ambiente							
	<i>Global</i>	0	0	0	0	0		

EVALUACION GLOBAL

		Ptos.	%
I	Eficiencia	0	0
II	Eficacia	0	0
III	Contribución	0	0
IV	Satisfacción	0	0
TOTAL		0	0

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

GUIA PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

INSTRUCCIONES: A continuación se define cada uno de los conceptos a evaluar en el cuestionario. A partir de ellos, debe decidir cuál es el resultado alcanzado por usted y cuál debe ser su calificación numérica. Es importante que lea esta hoja antes de contestar el cuestionario, para que su evaluación sea más precisa.

I EFICIENCIA

Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Aprovechamiento.

Presupuesto: utilización del mínimo posible de recursos financieros sin perjudicar la eficacia, la contribución ni la satisfacción.

Tiempo: reducción al mínimo del plazo necesario para el logro de los objetivos (eficacia).

Tecnología: ahorro de tiempo y presupuesto por medio de la utilización de tecnología, así como otras contribuciones para el logro de los objetivos.

II EFICACIA

Logro de los objetivos.

Objetivos: logro de los resultados que le fueron asignados al individuo.

III CONTRIBUCION

Nivel en que se ubica el trabajo del individuo entre 2 extremos constituidos por el mínimo exigible y el máximo posible de sus capacidades. Esfuerzo.

Interés: grado en que el individuo, por propia iniciativa, decide conocer más sobre los objetivos, funciones y recursos del proyecto del equipo.

Creatividad: nivel en que el individuo, por propia iniciativa, decide aportar ideas y/o trabajo adicional a la labor del equipo.

Participación: nivel en que el individuo, por propia iniciativa, deciden intervenir en el proceso de toma de decisiones y en la dirección del proyecto del equipo.

IV EXPECTATIVAS

Balance, desde el punto de vista del individuo, entre su aportación y la recompensa recibida.

Ingreso: percepción del individuo sobre lo equitativo del pago que recibe de la organización respecto a la contribución que él hace.

Reconocimiento: percepción del individuo sobre la imparcialidad, equidad y justicia de la evaluación de su desempeño.

Logro: percepción del individuo sobre la manera en que los beneficios recibidos de la organización le permiten cumplir con sus objetivos personales (expectativas) externos a la misma.

Aprendizaje: percepción del individuo sobre su desarrollo intelectual personal como consecuencia de su labor dentro de la organización.

Desarrollo: percepción del individuo sobre su evolución, preferentemente en términos de mejora continua, dentro de la organización.

Ambiente: nivel de confort del individuo durante su jornada laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

59-C

FASE INSTRUMENTAL
Tablero de control

OBJETIVO

I	EFICIENCIA	60	Productividad
	1 Presupuesto	20	
	2 Tiempo	20	
	3 Tecnología	20	

II	EFICACIA	60	Logro
	1 Objetivos	60	

III	CONTRIBUCION	60	Máximo posible
	1 Interés	20	
	2 Creatividad	20	
	3 Participación	20	

IV	EXPECTATIVAS	60	Principio de cooperación
	1 Ingreso	10	
	2 Reconocimiento	10	
	3 Logro	10	
	4 Aprendizaje	10	
	5 Desarrollo	10	
	6 Ambiente	10	

TOTAL	240
CONVERSION	(Total/24)
GRAN TOTAL	10

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIONES

A continuación se exponen las principales conclusiones obtenidas durante el desarrollo de la investigación. El primer grupo de conclusiones se refiere a la administración, partiendo de sus antecedentes y su definición, hasta llegar a su problemática actual, en donde se incluye un apartado especial para la cultura organizacional, por ser de gran relevancia para el presente estudio.

El segundo grupo de conclusiones se refiere al modelo teórico descriptivo de la administración de equipos de trabajo. Se aborda lo relativo al sistema social, se continúa con un análisis del modelo, en el que se incluyen comentarios sobre los elementos que lo conforman (modelo de organización, de función directiva y de equipos de trabajo), y se concluye con una mención sobre la revisión de los conceptos sobre cultura organizacional hecha en el capítulo I.

Posteriormente, se presenta un comentario sobre la administración, su redefinición, su utilidad, sus límites y sus perspectivas futuras. Para concluir, se habla sobre la administración, la felicidad y su relación con el espíritu.

1) RESPECTO A LA ADMINISTRACION

1 ANTECEDENTES

1) La administración tiene su raíz en la filosofía pragmática

La filosofía pragmática define la verdad como aquello que es útil y que puede comprobarse experimentalmente. Asimismo, propone que más allá de los fenómenos naturales, estudiados por la física, la química, las matemáticas y la biología, la filosofía debe estudiar los fenómenos humanos bajo los mismos criterios de utilidad y verdad. De esa forma surgen varias ciencias sociales, entre ellas la administración, que estudia las organizaciones y el comportamiento del ser humano dentro de ellas –el trabajo–, de manera que pueda ajustarlos para lograr la productividad.

2) La administración es una ciencia económica

La administración surge dentro del contexto de la economía capitalista y, por tanto, tiene como objetivo principal la generación de utilidades. Todas las ideas administrativas son evaluadas en relación con su contribución a dicho objetivo. De esta manera, aquello que no conduce a aumentar las utilidades es rechazado por la teoría administrativa, pues deja de cumplir una de las dos condiciones de la verdad pragmática (utilidad y posibilidad de comprobación).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) La administración tiene un componente sociológico

La administración existe dentro de la organización. Al ser ésta una institución social, la administración ha agregado a sus consideraciones económicas otras sociales. Así, las organizaciones actuales, en su mayoría, muestran preocupaciones sociales, ecológicas y culturales, pero sin perder de vista el objetivo económico. Es decir, la administración ha aceptado consideraciones sociales siempre que éstas aumenten sus resultados, pues de otro modo faltaría a su fundamento ideológico.

4) La administración está impregnada de ideología

La administración, como todas las ciencias sociales, no es exacta en el mismo sentido que lo son la física o las matemáticas; sus ideas se interpretan y se juzgan conforme a criterios adicionales a los meramente científicos. Idealmente, estos criterios deberían ser objetivos, pero las personas no pueden desprenderse de su ideología; su percepción está influida por una gran cantidad de factores adicionales a los hechos. Hasta ahora, la administración ha manejado una ideología predominantemente pragmática.

2 PERFIL DE LA ADMINISTRACION

1) Definición de administración

La administración, actualmente, es una ciencia social dedicada a optimizar los resultados de una organización. Es ciencia porque está formada por un conjunto organizado de conocimientos, y aunque éstos no se pueden comprobar experimentalmente con exactitud matemática, existen mediciones indirectas y estadísticas que los respaldan. Es social puesto que se dedica, en mucho, al factor humano y porque se desarrolla dentro de la organización, que es una institución social. Su función es optimizar, que significa alcanzar los resultados más altos con los recursos disponibles o alcanzar los mismos resultados con menos recursos. Se habla de resultados porque la administración, hoy en día, maneja un abanico de factores, desde los puramente económicos –utilidades, por ejemplo–, hasta los más psicológicos –ambiente de trabajo, por ejemplo–.

2) Objetivos de la administración

El objetivo último de la administración actual es la optimización del resultado económico, estando todos los demás resultados supeditados a éste. Incluso en las organizaciones no-lucrativas, el objetivo económico de la supervivencia está por encima del propósito no-lucrativo de la organización, puesto que si es económicamente incapaz de sobrevivir, no podrá lograr su otro objetivo. De este modo, a pesar de la apariencia superficial, la administración siempre mantendrá un espíritu económico. Si las organizaciones de hoy tratan de satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de su personal, aparte de las económicas, es porque suponen que de esa manera podrán obtener un mejor desempeño del individuo. Si no ocurre así, las organizaciones abandonarán dichos intentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) Evolución del concepto de ser humano

La administración ha manejado a lo largo de su desarrollo tres conceptos respecto al ser humano. Al principio se trataba del hombre económico-racional, cuya única motivación era el ingreso y que utilizaba modelos lógicos para la toma de decisiones. Posteriormente, se llegó al concepto de hombre racional-emocional, el cual tenía un abanico más amplio de necesidades, como las psicológicas, las sociales, etc. Actualmente, el concepto de ser humano es el del hombre-organización, sujeto que vive y encuentra todas sus satisfacciones dentro de la organización. El hombre-organización no sólo satisface sus necesidades por medio de la organización, sino que encuentra su realización en ella. Los demás aspectos de la vida del sujeto quedan supeditados a la organización, pues ésta es la institución social por excelencia, desplazando a las tradicionales como familia, religión y nación.

3 PROBLEMATICA

1) La organización como fin en sí misma

La organización, dado el tiempo que las personas pasan dentro de ella, se ha convertido en la principal institución sociológica, desplazando a la familia, la religión y la nación, las cuales se tienen que ajustar a ella. La organización ha enseñado al hombre a buscar la utilidad y la satisfacción por encima de todo, y en ese tenor, ella es quien en más alto grado puede brindarlos. La organización exige al individuo que desea tener éxito en ella un compromiso laboral y psicológico, un ajuste de pensamiento y de acción, a cambio del cual le brindará recompensas –satisfactores– de todo tipo –una zanahoria personalizada–. El problema de esta situación es que la organización, al contrario de otras instituciones sociales, garantiza la satisfacción del individuo siempre que éste resulte económicamente útil. En cuanto un empleado no sea rentable, la organización prescindirá de él, dado su imperativo económico.

2) La satisfacción interior

La organización pretende actualmente que el individuo desarrolle su mundo dentro de ella. Las relaciones sociales, el desarrollo intelectual, la alimentación, el reconocimiento, la pertenencia, son satisfechas por la organización. Así, la organización se convierte en un fin y la administración en su sistema. De esta manera, a la administración le quedan asignados papeles que no le corresponden, como el de vigilante y manipulador de la psique del personal de la organización.

3) La satisfacción como concepto diferente a la felicidad

La satisfacción es el objetivo del Hombre de acuerdo a la filosofía pragmática. Para ésta, el individuo es un sujeto que busca la satisfacción de sus necesidades. Por oposición, la felicidad es un concepto manejado por las filosofías idealistas – en el sentido de filosofías que incluyen en su sistema consideraciones metafísicas– que supone que la realización de la persona se encuentra más allá de aspectos observables y mensurables. El concepto de satisfacción es útil para la administración, pero llega un momento en que entra en conflicto con los intereses

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del individuo, conflicto que se acentúa si dicho individuo tiene una perspectiva idealista de la vida. Es decir, la administración, en su estado actual, atenta contra la libertad del individuo, pues lo obliga a tener un modelo de pensamiento, so pena de no tener éxito en la organización por no ajustarse a sus normas.

4) La escuela humanista y sus desarrollos posteriores (DO) siguen siendo pragmáticos

La escuela humanista de la administración y sus desarrollos posteriores, como el Desarrollo Organizacional (DO), siguen siendo pragmáticos. Al entender que el hombre no siempre actuaba racionalmente y que tenía necesidades distintas a la económica, lo que hicieron fue establecer modelos para definir esas necesidades psicológicas, y así poder ajustarlos al logro de mayores resultados económicos. Si existe interés en las necesidades sociales del ser humano, es solo porque se supone que una mayor satisfacción de dichas necesidades aumentará la productividad del individuo. Estos modelos utilitaristas, junto con los estereotipos a que conducen, han tenido consecuencias positivas para las organizaciones y funestas para las personas. Los resultados han mejorado, pero las personas, sin darse cuenta en muchos casos, son tanto o más explotadas que en los tiempos de Taylor y su administración científica. Satisfechos en la superficie, en su interior se encuentran varios conflictos latentes.

5) La administración actual ha tenido como consecuencias, en muchos casos, la manipulación, la codependencia y el fanatismo

La administración ha servido, en ocasiones, como instrumento de manipulación en el sentido de que abusa de la buena voluntad de las personas para hacerlas trabajar más sin recompensarlas proporcionalmente, lo cual altera el equilibrio del principio de cooperación de Barnard; o mejorando sus habilidades sin mejorar su recompensa. La administración apela a la buena voluntad del individuo dentro de un sistema egoísta, como es el capitalista, generando un conflicto. Por otra parte, la administración actual realiza intervenciones psicológicas en el individuo que, si no son manejadas correctamente, llevan a éste a establecer sus relaciones sociales dentro de la organización, y a tomar como parámetros de su autoestima los reconocimientos emitidos por ésta. Al convertirse en la principal proveedora de este tipo de estímulos psicológicos, la organización genera en el individuo una relación de codependencia hacia ella. Finalmente, la administración, por medio de la cultura organizacional, genera una especie de misticismo hacia la organización, que deriva en el fanatismo de su personal hacia los símbolos de la organización y hacia el trabajo¹.

¹ "Un trabajador de Toyota acomodaba los limpiadores de todos los automóviles de la marca que encontrara camino a casa; no podía soportar ver un defecto en el producto que él hacía". Peters, Tom y Waterman, Robert H. En busca de la excelencia. Lasser Press. México, 1990. También léase sobre los empleados de Wal Mart cantando aleluyas a la compañía bajo la dirección de Sam Walton en: Collins, James C. y Porras, Jerry I. Empresas que perduran. Ed. Norma. México, 1995.

6) La administración actual promueve, en cierta medida, el imperialismo económico y cultural

La organización es una institución que en la actualidad es tan fuerte como el estado. La organización funciona por medio de la administración. Y ésta, como había hecho notar Max Weber, es una estructura de poder y dominación. No importa cuán democráticos sean los modelos de administración, el flujo de poder sigue existiendo dentro de cualquier organización. Desde este punto de vista, cuando la corriente humanista de la administración amplía las formas de estimulación del empleado, amplía, en igual proporción, los instrumentos para ejercer el poder. Si consideramos que el fundamento de toda organización, aún de una no-lucrativa, es la utilidad económica, como ya se explicó anteriormente, lo que resulta es que ahora las organizaciones utilizan medios psicológicos y culturales, además de los económicos, para presionar a su personal a ser más productivo. Es así que las empresas suman a su papel económico un papel cultural, o más bien anticultural, dadas sus características de puesto de avanzada del imperio y su propensión a destruir las culturas autóctonas cuando éstas no coadyuvan a lograr sus objetivos económicos.

7) La administración actual ha generado estrés en el ser humano en mayor medida de la que lo ha beneficiado

La administración somete al ser humano a niveles muy elevados de presión. Fatiga crónica, insomnio, gastritis e infartos son solo algunos de los males más generalizados entre quienes laboran en las organizaciones. En contraparte, la administración ha enriquecido a una mínima parte de la población. Es decir, mientras que ha traído males a muchos, ha otorgado riqueza a muy pocos. Si bien este fenómeno tiene causas que van más allá del alcance de la administración y entran en terrenos distintos al tema de la presente tesis, no se puede negar que ésta ha tenido su parte. Las organizaciones no han cumplido con el principio de cooperación de Barnard, que es más bien un principio de justicia que las organizaciones deberían seguir si realmente están interesadas en el progreso humano.

8) La administración actual ha agudizado el conflicto entre la organización y el individuo

La administración actual requiere de una persona gregaria y homogénea. Por ello, la individualidad es rechazada. La administración actual ha llegado a un punto en que funciona mejor con estereotipos, más que con personas. El individuo debe subyugarse a la organización puesto que ésta es más importante. Bajo este supuesto se cimienta gran parte de la administración actual, pero dicho cimiento es falso. El individuo, cualquier individuo, es más importante que la organización, puesto que las personas son únicas. Claro está que las organizaciones actúan en beneficio de la sociedad, y, por tanto, las personas que laboran en ellas tienen que atenerse a ciertas normas en beneficio del progreso de la humanidad. Pero debe existir un equilibrio, un punto límite a partir del cual el individuo no ceda más a

favor de la sociedad². El individuo tiene derecho a realizarse de forma personal, y no solo como miembro de una organización. La administración debe dejar de invadir terrenos que no le corresponden, como el definir una escala de necesidades supuestamente válida para todas las personas, y enfocarse en lo que sí sabe hacer: contribuir al progreso por medio de la dirección del trabajo.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

1) La cultura organizacional puede definirse en tres niveles

A nivel funcional, la cultura organizacional es un conjunto de elementos que proporcionan a los miembros de una organización criterios conductuales y de decisión. A nivel estratégico, los elementos de la cultura organizacional ayudan a desarrollar en los miembros de la organización enfoques estratégicos específicos, como por ejemplo, una orientación hacia el cliente o sensibilidad hacia los cambios tecnológicos. A nivel social, la cultura organizacional intenta desarrollar en el personal de una organización un sentido de identidad y pertenencia, al promover valores compartidos.

2) La cultura organizacional es válida en dos niveles e inválida en uno

De los tres niveles descritos anteriormente, la cultura organizacional es válida en el funcional y en el estratégico, pero no en el social. La cultura organizacional es un esfuerzo del sistema administrativo por influir en el social, y es no solo efectiva sino importante como medio de establecer criterios de decisión y acción similares entre los miembros de la organización, una manera de darle vida a las políticas y de promover el enfoque estratégico correcto. No obstante, cuando se utiliza para someter el sistema social a favor del administrativo, inclinando la relación entre ambos a favor de éste último, está atentando contra el propósito original de la organización.

3) La cultura organizacional presenta un error semántico

La cultura organizacional maneja una serie de conceptos mal nombrados y peor definidos, contribuyendo con ello a la confusión imperante en la teoría administrativa. Hablar de "cultura" organizacional sería tanto como decir "pienso, luego soy filósofo", pues unas cuantas líneas bien pueden formar un ideario, pero no una filosofía³. Este error semántico ha contribuido a que la cultura organizacional sea mal aplicada.

4) la cultura organizacional debe reconceptualizarse

La cultura organizacional debe reconceptualizarse con más rigor y con menos pretensiones. Es importante, útil y necesaria para la administración, pero debe trabajarse más profundamente en ella, para que realmente pueda formar parte de

² Respecto al establecimiento de una estructura normativa, el autor clásico sobre el tema es Rousseau con su "Contrato social". En lo relativo a la solidaridad humana, es algo que las grandes religiones (cristianismo, islamismo, judaísmo, budismo, sintoísmo, etc.) siempre han promovido.

³ Ver la entrevista a la lic. en letras Consuelo Ortiz, "el problema semántico de la cultura organizacional", en los anexos del capítulo I.

la teoría de la administración. En la última sección del capítulo I se presenta una propuesta de reconceptualización de la cultura organizacional: desde sus objetivos hasta sus términos.

2) RESPECTO AL MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

1 SISTEMA SOCIAL

1) Existen tres premisas relativas al sistema social de la organización

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo I, se estableció que: a) toda organización tiene un sistema social-informal paralelo al administrativo-formal, b) dicho sistema social influye en los resultados de la organización tanto como el sistema administrativo y c) dicho sistema social puede ser administrado conscientemente.

2 MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

1) El fundamento de toda organización es el principio de cooperación propuesto por Barnard

Una organización es un ente diseñado para lograr objetivos específicos por medio del esfuerzo de varias personas. El principio fundamental de toda organización debe ser que los objetivos de la organización se logren en la misma proporción en que se cumplen las expectativas de quienes la conforman. Es decir, la contribución de los miembros a la organización debe ser igual a la recompensa que reciben de ésta. Si la contribución es mayor a la recompensa, la organización está explotando a sus empleados; si la recompensa es mayor a la contribución, los empleados están abusando de la organización y conduciéndola al fracaso por falta de viabilidad económica.

2) Las expectativas de los miembros de la organización son internas y externas

La organización, por medio de la administración, puede ofrecer recompensas de distintos tipos a sus empleados, además de las económicas, pero nunca debe perder de vista que para evitar suplantar los roles de otras instituciones sociales debe ubicar las recompensas dentro de la organización pero las expectativas fuera de ella. Dicho de otro modo, el personal de una organización tiene expectativas que se cumplen totalmente dentro de la organización, pero también tiene otras que sólo se cumplen en parte al interior de la organización, o que son totalmente ajenas a ella.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3) El sistema social y el administrativo se influyen mutuamente desde el inicio de la organización

En el mismo momento en que la organización comienza su existencia, se desarrollan los dos sistemas: el administrativo y el social. Si bien están unidos por el principio de cooperación, es poco probable que desde el principio estén equilibrados. Por ello, constantemente están ajustándose uno al otro, como placas tectónicas que hacen presión una sobre otra. La labor de la administración es lograr un ajuste perfecto entre ambos sistemas en todos los niveles –porque hay varias áreas de contacto entre ambos sistemas– a lo largo del desarrollo de la organización; como las organizaciones son dinámicas, un ajuste perfecto sólo lo será mientras la mayoría de las circunstancias permanezcan inalteradas, en cuanto haya un cambio relevante en alguna de ellas, tendrán que reajustarse los sistemas.

4) La cultura organizacional es el esfuerzo más evidente del sistema administrativo para influir en el social

La cultura organizacional, entendiéndola en sus niveles funcional y estratégico, es un esfuerzo del sistema administrativo por influir en el social, y en ese sentido no debe descartarse de la teoría administrativa. Sin embargo, es importante considerarla con más seriedad que la que ha tenido hasta ahora. Por ello, al final del capítulo I se propone un replanteamiento de sus principios y conceptos.

5) En administración, y en cualquier ciencia social, la percepción es tan importante como el hecho, pues constituye el medio de evaluación del sistema social

Un fundamento de la administración es el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Para cada uno de estos elementos, el sistema social tiene su equivalente: intuición, improvisación, liderazgo y percepción. El caso de la percepción es muy importante, puesto que constituye el lente a través del cual el sistema social analiza los resultados de la organización y juzga si el principio de cooperación se ha cumplido o no.

6) La función directiva es la manifestación dinámica de la organización

En el modelo planteado en el capítulo II se presenta un modelo de la organización en cuatro niveles. Primero se establece al principio de cooperación como el fundamento de toda organización. Posteriormente, se presentan tres fases de la organización: la abstracta, la dinámica y la sistémica. La abstracta corresponde a la conceptualización de la organización y la sistémica a la evaluación de resultados por medio de la retroalimentación. La organización dinámica corresponde a la función directiva, pues es en esta fase cuando la organización cobra vida por medio del esfuerzo del factor humano. En esta fase, como en todas las demás, el sistema social y el administrativo están influyéndose mutuamente, en este caso para que los criterios de decisión, el proceso de toma de decisiones y las conductas laborales favorezcan el logro de sus objetivos.

7) Bajo el enfoque de sistemas, toda organización actúa por medio de equipos de trabajo

Bajo el enfoque de sistemas, toda organización actúa por medio de equipos de trabajo, ya que el líder de un grupo es subordinado de otro grupo cuyo líder está más arriba en la jerarquía organizacional que él. La presencia de equipos de trabajo es aún más clara en las nuevas estructuras organizacionales celulares. Por lo anterior, la función directiva debe orientarse, principalmente, a la administración de los equipos de trabajo.

8) El liderazgo se basa en tres factores principales, aportados cada uno por un actor distinto de la organización

El liderazgo, para efectos del presente estudio, se entiende como la capacidad del líder de un equipo de trabajo para hacer que sus miembros aumenten voluntariamente su contribución dentro de un rango que va del mínimo aceptable al máximo posible. En síntesis, el liderazgo es la capacidad del líder para lograr el equilibrio del principio de cooperación y hacerlo perceptible tanto para los miembros de su equipo, como para la organización. El líder tiene que administrar tres factores para lograr el liderazgo: la autoridad, que es la capacidad para la toma de decisiones concedida por la organización; la habilidad, que son los conocimientos y experiencias que determinan su capacidad para tomar las mejores decisiones y realizar las mejores acciones; y el carisma, que es la autoridad para la toma de decisiones y la acción que el sistema social ha determinado para el líder.

9) Para que el ejercicio de la función directiva sea exitoso, se deben considerar 4 objetivos

La teoría administrativa actual se centra en dos objetivos: la eficiencia y la eficacia, ambos pertenecientes al sistema administrativo. La consecuencia, como ya se ha mencionado, ha sido un conflicto con el sistema social de importantes consecuencias. La administración actual, para ser realmente efectiva, debe agregar dos objetivos: el cumplimiento de las expectativas del personal de la organización y la maximización de la contribución de los mismos. De acuerdo al presente estudio, el líder de un equipo de trabajo debe considerar desde un inicio estos cuatro objetivos.

10) La configuración de la función directiva determina en gran parte el éxito de un equipo de trabajo

En el modelo para la administración de equipos de trabajo que se presenta en el capítulo II se divide a la función directiva en fases que determinan la toma de decisiones. Al respecto, es importante mencionar que la configuración del equipo de trabajo (fundamentos, objetivos y contexto) determina en gran parte el éxito del equipo de trabajo, puesto que en ella se define el equilibrio entre el sistema social y el administrativo de la organización.

11)Un equipo de trabajo se desarrolla por fases

Los seres humanos no son instantáneos, como las máquinas. Por ello, un equipo de trabajo requiere un tiempo para atravesar las diversas fases de su desarrollo. En el caso de la presente tesis se ha dividido el proceso en cinco fases: formación, ajuste, encuadre, desempeño y retroalimentación. En cada una de las fases se estudian los aspectos administrativos, sociales y, muy brevemente, los educativos. En el capítulo II se explora a detalle cada fase.

12)No existen modelos únicos (estereotipados) para determinar las expectativas de las personas

El error de modelos de las necesidades como los de Maslow y McClelland no consiste en haber tratado de determinar cuáles son las necesidades humanas de manera que se puedan tomar en cuenta en la administración, sino el creer que dichos modelos son infalibles y aplicables a la totalidad de los casos. La administración tiene límites, y uno de ellos es que no se puede estereotipar a las personas para ajustarlas a un modelo, pues ello traerá nefastas consecuencias. El líder debe determinar cuáles son las expectativas de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo y para ello tendrá que recurrir al método que él elija, pues es una labor artesanal que es casi inadministrable, dadas las infinitas variantes del ser humano.

13)De la motivación del colaborador depende la ubicación de su contribución

La contribución de un colaborador, el conjunto de sus esfuerzos físicos e intelectuales para lograr los objetivos de la organización, puede ubicarse en cualquier punto dentro del rango que va desde el mínimo aceptable –apenas lo suficiente para evitar ser despedido– hasta el máximo posible –aplicación de todas sus capacidades–. La ubicación dentro de este rango está en función de la motivación del colaborador, entendiéndola como el grado en que el individuo cree que la recompensa que le brinde la organización por su esfuerzo le permitirá lograr sus expectativas. Es decir, el colaborador contribuye en la medida que recibe y que percibe que recibe. Esta percepción puede variar con el transcurso del tiempo dependiendo de si los eventos ocurridos durante el trabajo del equipo son favorables o no a sus expectativas. Por lo anterior, es importante que el líder enfoque a sus esfuerzos a que el colaborador logre sus objetivos y perciba dicho logro, pues ambas cuestiones son importantes.

14)El líder debe establecer el marco de acción productiva para cada colaborador

La acción de un equipo de trabajo está determinada por la conceptualización de la organización y la configuración de la función directiva. Dentro de este contexto, el líder del equipo debe determinar cuál es el marco de acción productiva de cada uno de los colaboradores, de manera que logre que cada persona esté haciendo lo que mejor sabe hacer.

15) Para cada miembro del equipo de trabajo existe un rol óptimo

De acuerdo con lo dicho en el inciso 14, para cada miembro del equipo de trabajo existe un rol óptimo, una combinación de funciones que le permite ubicar su contribución lo más arriba posible y a la vez lograr el nivel más alto posible de logro de sus expectativas. Nuevamente, se trata de equilibrar el sistema administrativo con el social.

16) La labor de todo miembro de un equipo de trabajo está determinada por el patrón criterios-decisiones-conductas

Dicho patrón puede manifestar claramente cada una de sus fases, u ocurrir con una sucesión tan rápida que parezca instantáneo. Es importante mencionar que cada uno de estos elementos está influido por el sistema administrativo y el sistema social.

3) ADMINISTRACION, FELICIDAD Y ESPIRITU

La administración, como instrumento de la organización, tiene un alto valor. Constituye un medio para el progreso humano por medio del mejor aprovechamiento de los recursos de las organizaciones. Gracias a ella los esfuerzos de hombres y máquinas son coordinados para lograr resultados impresionantes.

Ahora bien, la administración es útil siempre que se aplique donde le corresponde. La administración no sirve en todos los casos, y encuentra sus fronteras en aspectos más humanos de la vida. El ser humano es único, impredecible y cambiante, por lo que es imposible administrarlo. No se puede determinar administrativamente qué debe sentir o pensar un individuo; tampoco se puede forzarlo a ajustarse a cierto estereotipo de personalidad para que sea más eficiente.

El objetivo del ser humano no es el bienestar económico; tampoco es la satisfacción de laboratorio propuesta por la corriente humanista de la administración. El fin último del individuo es la felicidad. Una felicidad que no es científica, ni mensurable, ni tangible en términos materiales, sino inmaterial, intangible, espiritual.

La felicidad es un concepto que erróneamente hemos eliminado del conocimiento bajo el supuesto de ser más científicos, más realistas. Pero lo cierto es que la persona privada de la felicidad, de lo sobrenatural, del espíritu, es una persona incompleta.

La persona espiritual es un individuo distinto a todos los demás de su especie. Y, por tanto, tiene su propio concepto de felicidad; su respuesta única, válida solamente en su caso. Y esa respuesta no obedece a ninguna ley lógica o científica, más que aquellas que el individuo decide aceptar. Por ello, la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administración no puede hacer felices a las personas, y si la administración es el instrumento de la organización, debemos concluir que la felicidad no está en las organizaciones, por más bonos, planes de carrera y buen ambiente de trabajo que tengan. La felicidad del ser humano está en su interior, en su espíritu.

La administración, entonces, es un medio para lograr el progreso económico, que es una condición necesaria para lanzarse a la búsqueda de la felicidad. Las personas que no tienen suficiente dinero para vivir dignamente no pueden buscar la felicidad; se pierden. Y si los seres humanos, como se ha dicho, son únicos y por tanto insustituibles, cada ser humano que se pierde en los abismos de la ignorancia y la pobreza es un talento que se ha perdido para siempre.

El objetivo de la administración, entonces, no es enriquecer a las personas más allá de los límites de la usura. El verdadero objetivo de la administración es coordinar los esfuerzos humanos y de las máquinas para lograr producir más y mejor; para que todos tengan con qué vivir y alimentarse; para que nadie muera de hambre; para que todos tengan la oportunidad de ganarse el pan honestamente; para que la electricidad, los alimentos, la educación y las medicinas lleguen hasta el ser humano más remoto, en el caso de la administración pública. Cuando estas condiciones se cumplan, los seres humanos podrán dedicarse a lo que realmente importa: al espíritu.

La presente tesis comienza y termina hablando del espíritu, porque éste es un elemento innegable del ser humano, sin importar la incredulidad que hacia él tiene la filosofía pragmatista.

En conclusión, la administración es un medio para el progreso económico, y en ese sentido es importante. Pero la administración no puede, ni siquiera debe intentar, hacer felices a las personas, puesto que la felicidad es una cuestión espiritual que felizmente trasciende a la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

1) EL PROBLEMA SEMANTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Entrevista con la Lic. Consuelo Ortiz Reguer

Introducción

Uno de los problemas más recurrentes de la teoría administrativa es el mal uso del lenguaje. Harold Koontz ya había señalado en sus artículos sobre "la jungla de la teoría administrativa" el problema que representaba el hecho de que un mismo término tuviera diferentes significados. A ello se añade que cada día surgen nuevos términos administrativos, cuyo significado en ocasiones ni el mismo autor sabe claramente.

Uno de los temas administrativos más afectados por este problema es el de la cultura organizacional. Es un tema que se trata en libros serios sobre comportamiento organizacional, y en otros que sólo están orientados a recetar clichés y a lavar el cerebro de quien los lee. El resultado es que deambulan por ahí una infinidad de términos que se refieren aproximadamente a lo mismo, pero que no resisten ni el más elemental análisis.

Para hablar sobre estos problemas, y para tratar de clarificar el panorama, puesto que la cultura organizacional es un tema indiscutiblemente importante, se le hizo una entrevista a la Lic. Consuelo Ortiz Reguer, en la que se trataron diversos puntos relacionados con la función de términos alrededor del concepto de cultura organizacional. Sus respuestas son más valiosas considerando que el problema semántico no es, desafortunadamente, exclusivo de la cultura organizacional, sino que se extiende a toda la teoría de la administración.

Semblanza de la entrevistada

Consuelo Ortiz Reguer es licenciada en letras hispánicas por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Docente por vocación, ha impartido clases a nivel bachillerato durante 30 años; los últimos 15, de forma ininterrumpida. Durante ese tiempo, tanto en instituciones públicas como en privadas, ha impartido las cátedras de: literatura universal, literatura mexicana e hispanoamericana, etimologías grecolatinas, taller de redacción, etc. En su labor docente no se ha limitado a la actividad en las aulas. La profesora Ortiz ha montado más de 20 pastorelas, con lo que, aparte de reforzar los conocimientos teóricos de sus alumnas, ha ayudado a preservar una tradición mexicana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, ha colaborado en programas del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y de la Unidad de Televisión Educativa (UTE), entre otros. En la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) impartió un curso de redacción para el personal del área de cómputo académico.

La actualización profesional ha sido una constante en la trayectoria de la Lic. Ortiz. Prueba de ello son los cursos que ha tomado en temas tan variados como docencia, pedagogía, psicología del adolescente, dramaturgia, comunicación audiovisual, etc.

Cuestionario

Las 6 preguntas que se le plantearon a la profesora fueron las siguientes:

1. ¿Existen reglas del lenguaje para redactar definiciones?, ¿cuáles son?
2. ¿Es incorrecto hablar de "cultura organizacional"?, ¿por qué?
3. ¿Qué hay del caso de términos como: misión, visión, filosofía, pasión por la excelencia y culturas como cultos?
4. ¿Cómo se puede evitar "la jungla de la administración"?
5. ¿Cómo se puede lograr una definición efectiva sin recurrir a metáforas?
6. ¿Qué recomienda a los administradores para mejorar su uso del lenguaje?

Respuestas

A continuación, se presentan las respuestas de la Lic. Ortiz.

1. *¿Existen reglas del lenguaje para redactar definiciones?, ¿cuáles son?*
R= Reglas específicas para redactar una definición, probablemente no. Sin embargo, podemos aplicar las normas básicas en la redacción de definiciones:
 - a) La primera y la más obvia, aunque no siempre aplicada: "no usar el término a definir en la definición". Es muy importante, pues, cuando no la observamos, dejamos al lector con la duda original y manifestamos pereza intelectual. Por ejemplo: lúdico: que posee cualidades lúdicas. En este caso, no aportamos ningún valor semántico en la definición.
 - b) Es deseable usar un lenguaje culto, pero comprensible para personas con un nivel de educación medio; a menos de que el trabajo esté dirigido a un grupo de especialistas en determinada materia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Cuando el texto está dirigido a personas no especialistas en la materia tratada, evitar el uso exagerado de términos técnicos, y si los usamos, debemos explicarlos en el mismo escrito, o en un glosario anexo.
- d) En textos técnicos y científicos, lo más adecuado es usar un lenguaje denotativo. Esto quiere decir que sólo se pueda interpretar de una manera, además de que sea claro y preciso.
- e) Disciplinas enfocadas a grupos humanos, como la administración, la mercadotecnia, etc., pueden utilizar términos de mayor impacto en los lectores, pero, al hacerlo, deben cuidar que sean adecuados y que transmitan el significado que ellos le quieren dar, además de ser pertinentes.

2. *¿Es incorrecto hablar de "cultura organizacional"?, ¿por qué?*

R= La denominación "cultura organizacional" puede ser pretenciosa y desmesurada, ya que, tradicionalmente, asociamos el término "cultura" con una sociedad y una época determinadas, a ciertas estructuras sociales y religiosas, a las expresiones intelectuales y artísticas que caracterizan a un pueblo; todo esto por mencionar sólo lo elemental.

Si usamos este término para conceptos tan amplios como: la cultura helénica, la cultura latina, etc., veremos que resulta desproporcionado y reduccionista hablar de la cultura de las organizaciones, cuando pensamos en términos de: extensión (lugar físico en que se desarrollan), duración (tiempo de crecimiento y desarrollo) y, sobre todo, cuando analizamos la complejidad de estructuras y procesos que se dan en ellas.

Sin embargo, no se puede negar que existe una relación entre la cultura vigente y las organizaciones, además de una influencia determinante de la cultura en las conductas y criterios desarrollados al interior de las organizaciones. En esta relación, debemos situar a las organizaciones como parte de un todo mucho más extenso, al que llamamos cultura.

Ahora bien, si se establece un símil entre el macrocosmos sociedad y el microcosmos organización, es conveniente precisar cuáles son los parámetros y aspectos concretos que tomamos en cuenta, para darles su justa dimensión. Es decir, especificar los conceptos que se están emulando.

3. *¿Qué hay del caso de términos como: misión, visión, filosofía, pasión por la excelencia y culturas como cultos?*

R= Visión, misión, filosofía, pasión por la excelencia y culturas como cultos, son voces tomadas de otros ámbitos del quehacer humano. Visión, pasión, misión y culto corresponden a la religión, y pretenden dar al trabajo una connotación trascendental y mística, probablemente emparentada con una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

concepción protestante del trabajo, que lo ve como un medio de agradar a Dios. Sin embargo, cuando encontramos estos términos fuera de un contexto que nos permita esclarecerlos, resultan confusos.

Desde un punto de vista lingüístico, sucedió un fenómeno semejante durante el romanticismo, puesto que en esta corriente se usaron términos religiosos para referirse al amor, o a la amada. Los románticos no amaban: veneraban, idolatraban, adoraban... Pero la poesía es lírica; y su forma de expresión, subjetiva. Por ello, resulta poco recomendable para la redacción de un libro técnico la traspolación de términos.

Ahora bien, al llevar a la práctica estas denominaciones, encontramos misiones tan difusas como: "Hacer feliz a la gente (Disney)", y otras tan pobres, que difícilmente podrían tenerse como tales. Los directivos podrían llegar a estar más preocupados por distinguir correctamente el significado de estas palabras que por precisar los principios rectores de su organización (¿Qué es la felicidad?).

En cuanto a la palabra filosofía, pretender que en unos párrafos o enunciados (ver el "credo" de Johnson & Johnson) vamos a establecer los lineamientos de una filosofía resulta soberbio, o francamente absurdo; tanto, como afirmar: "pienso, luego soy filósofo".

4. *¿Cómo se puede evitar "la jungla de la administración"?*

R= En la administración, como en todas las disciplinas humanas, se da una evolución y un crecimiento que va poniendo en un primer plano nuevos conceptos y nuevos términos. Y sólo cuando pase el tiempo, se podrá ver cuáles se pierden y cuáles permanecen. Sin embargo, sería conveniente:

- a) Emplear los términos que mejor comuniquen nuestras ideas.
- b) Ser claros, precisos y concisos en las definiciones.
- c) Construir los conceptos en base a un razonamiento lógico, y no únicamente elegir los términos buscando un impacto mercadológico.

5. *¿Cómo se puede lograr una definición efectiva sin recurrir a metáforas?*

R= El uso de metáforas y otras figuras retóricas no es común en la redacción de textos técnicos y científicos, por sus cualidades connotativas (tienen más de una interpretación). Y las definiciones requieren un lenguaje directo, con una significación unívoca.

6. *¿Qué recomienda a los administradores para mejorar su uso del lenguaje?*

R=

- a) Leer. No solamente textos técnicos, sino también literarios.
- b) Consultar los significados de los términos que utilicen. Por ejemplo, visión viene del latín *videre*, que quiere decir "ver". Analizadas bajo este criterio, muchas de las visiones supuestamente mejores, no lo son, propiamente hablando, ya que "ser líder de nuestro mercado", no implica la observación de ninguna cosa.
- c) Recordar las clases de lógica que recibieron en el bachillerato, y ser más rigurosos al construir su pensamiento.

Conclusión

Como se puede apreciar, la jungla de la administración es el resultado del poco rigor científico con que se ha construido el conocimiento administrativo. Curiosamente, es un rasgo que se ha acrecentado, en vez de disminuir, con el paso del tiempo. Cuando Genofonte escribió su libro sobre la administración de una casa, literalmente estaba hablando de "hacer a través de otros", ya que se refería a los esclavos. No obstante, cuando Frederick Taylor llamó pomposamente a su serie de principios para mejorar la productividad "administración científica", comenzaron los problemas semánticos que se comentaron en la entrevista.

Entre las causas para este problema, destacan dos: el empirismo y el afán mercadológico. Los fundadores de la administración moderna (1900-1950), al ser directivos de empresas que desarrollaron sus conceptos en base a su propia experiencia, carecían del rigor metodológico necesario para expresarse correctamente. La situación no mejoró con la creación de escuelas de administración, ya que, si bien se organizaron mejor los conceptos, la búsqueda de la notoriedad en los estantes de las librerías indujo a los autores a buscar las "frases vendedoras". Basta con echar una ojeada en la sección de administración de cualquier librería: no será difícil encontrar palabras como: filosofía, visión, misión, cultura (hasta la palabra "mística" puede ser hallada en algún libro supuestamente dedicado a la administración). Sigue siendo cierto que cantidad no es igual a calidad (ver: "mi filosofía del éxito". Michael Jordan, jugador de baloncesto).

Sin embargo, el propósito de esta entrevista no era demostrar cuán mal se ha hecho en el pasado para regodearse criticándolo. Más bien se trata de estar conscientes de el error semántico de la administración para erradicarlo en el futuro. Por ello, la parte más valiosa de toda la entrevista la constituyen las recomendaciones que hace la profesora Ortiz para los administradores actuales, que se pueden resumir en dos puntos: leer y ser claros. Leer nos proporciona una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cultura (aquí sí está correctamente utilizado el término) que nos brinda una perspectiva más acertada de los fenómenos que investigamos. La claridad, por su parte, es lo que distingue a la buena literatura científica y técnica de la basura ultracomercial diseñada para timar a los ingenuos.

Seamos claros, para transformar la jungla en un oasis.

2) CULTURAS COMO CULTOS

Reseña bibliográfica¹

Existe la idea de que una compañía exitosa debe ser un gran lugar para trabajar. Sin embargo, esto solo es parcialmente cierto. Las creencias, políticas y criterios de decisión de una compañía, su cultura organizacional, pueden entusiasmar a muchos y resultar incómodos para otros tantos. Es decir, las personas pueden satisfacer sus necesidades de pertenencia y realización solamente si sus valores personales están alineados con los de la compañía. En caso contrario, su inconformidad con el sistema irá aumentando gradualmente hasta orillarlos a irse de la empresa, o a renunciar a cualquier satisfacción no-económica.

Es importante destacar que la inconformidad con el sistema social es, hasta cierto punto, independiente de la inconformidad con el sistema burocrático. O para decirlo en términos de Herzberg, la satisfacción proporcionada por el sistema burocrático es un factor higiénico, mientras que la satisfacción obtenida del sistema social es un factor motivacional. Es por ello que una persona puede renunciar a una empresa que satisfaga sus necesidades económicas pero que posea una cultura que chocha con sus propios valores y creencias.

Ahora bien, no existe un patrón de lo que sería una cultura organizacional "correcta". Compañías con valores y creencias muy diferentes han logrado el éxito. El descubrimiento más bien consiste en que las culturas organizacionales tan sólidas que desarrollan las organizaciones sobresalientes hacen que sean lugares adecuados únicamente para quienes están en alto grado de acuerdo con su cultura organizacional.

La investigación realizada por los autores los llevó a comparar a las compañías exitosas con cultos. Tomaron como definición de culto la siguiente: "homenaje que se tributa con gran devoción a alguna persona, idea o cosa. Partiendo de ella, encontraron 4 características comunes entre los cultos y las organizaciones exitosas:

- Ideología fervientemente defendida.
- Adoctrinamiento.

¹ "Empresas que perduran" James C. Collins, Jerry I. Porras. Ed. Norma.

- Exactitud de ajuste entre el individuo y la ideología.
- Elitismo.

Afirmar que una compañía actúa como un culto no quiere decir que lo sea. El propósito es más bien dar una idea de la intensidad con que las empresas exitosas preservan su ideología central. Otra aclaración importante es que las empresas de excelencia no solamente adoctrinan a su personal en la ideología central, sino que también invierten más que otras en capacitación para desarrollar las habilidades prácticas y profesionales de su gente.

Se puede afirmar, entonces, que las empresas de excelencia tienen como característica dedicar mayores recursos a la educación de su personal, con lo que les resulta más fácil estandarizar las prácticas y las conductas de sus empleados; incluso logran homologar sus creencias, hasta el punto de mejorar la productividad por medio de una mayor coordinación.

El mensaje para presidentes, gerentes y empresarios

La idea de que una organización pueda comportarse como un culto produce incomodidad, ya que se asocia la idea de un culto con cuestiones como el fanatismo, la enajenación, la manipulación, el dogmatismo, etc. Ahora bien, para atemperar dicha incomodidad, hay que destacar que la propuesta de la investigación no es desarrollar un culto hacia la personalidad; las compañías visionarias tienden a ser cultistas en torno a su ideología. Es decir, se rinde homenaje a un objeto, el conjunto de valores centrales, no a un sujeto. El culto a la personalidad muere con el líder carismático que lo originó; el culto a una ideología permanece durante generaciones.

El punto es construir una organización que fervientemente proteja su ideología central en formas específicas concretas. Las compañías visionarias traducen sus ideologías en mecanismos tangibles concertados para enviar un conjunto consecuente de señales de refuerzo. Capacitan a las personas, imponen exactitud de ajuste y crean la sensación de pertenecer a algo especial mediante cosas prácticas y concretas como:

1. Programas de capacitación con contenido ideológico y práctico.
2. Centros de entrenamiento interno con amplio presupuesto y bien organizados.
3. Políticas de promoción interna para recompensar la adhesión a la ideología y las prácticas aceptadas.
4. Desarrollo, preservación y actualización de una mitología que refuerza la ideología central.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Terminología especial para reforzar el sentimiento de pertenencia (elitismo).
6. Elementos ideológicos como: canciones, juramentos, ceremonias, etc.
7. Rígidos métodos de selección, no solo en cuanto a habilidades, sino en cuanto a factores psicológicos.
8. Incentivos y ascensos explícitamente vinculados con el ajuste a la ideología corporativa.
9. Tolerancia para las equivocaciones que no quebrantan la ideología; penas severas por hacerlo.
10. Constante énfasis verbal y escrito en los valores corporativos y el sentimiento de pertenencia.

Una cultura como culto puede resultar limitante si su fuerza es lo suficientemente grande para ahogar la diversidad, la creatividad y el cambio. Por ello, debe compensarse con mecanismos diseñados para estimular el progreso, que es la otra parte de la ecuación del éxito que se propone en este estudio. Incluso, se puede desarrollar una cultura que aliente la innovación y la adaptación al ambiente. Y, por tanto, fortalezca la capacidad de la compañía de innovar.

Control ideológico/autonomía operacional

Las compañías visionarios imponen un rígido control ideológico y, simultáneamente, conceden amplia autonomía operativa, para fomentar la iniciativa individual. Las compañías visionarias son significativamente más descentralizadas que las compañías de comparación, aún cuando eran más cultistas.

Por la evidencia que arroja el estudio, parece ser que, para delegar con efectividad, se requiere una ideología central vigorosa, de manera que el empleado pueda tomarla como guía; en vez de recurrir a un sistema burocrático de control. La rigidez en torno a una ideología central capacita a la compañía para darle a su personal libertad para actuar.

Comentario crítico

Al hacer esta lectura uno se da cuenta de que Collins y Porras hicieron una buena investigación que los llevó a descubrimientos importantes. Pero que también la revistieron de una terminología que resulta absurda más allá de los sueños de cualquier lingüista. Los principios descubiertos son válidos e interesantes, pero hablar de cultos, ideología y homenaje, entre otras "joyas" semánticas es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desproporcionado (sin mencionar la justificación de que utilizaron el término "culto" porque suena más fuerte que "cultura", siendo que los cultos existentes son un elemento de la cultura de un pueblo).

Enfocándose en la administrativo, hay descubrimientos interesantes. Primero, la insistencia en valorar al sistema social como un elemento de alto impacto en la efectividad organizacional. Segundo, al aceptar que una persona puede renunciar a un sistema materialmente provechoso por no obtener en él satisfacción social nos lleva a revalorar a la rotación de personal como termómetro motivacional.

Finalmente, es importante el esfuerzo que hacen los autores por definir una serie de acciones concretas que se pueden llevar a cabo para buscar el ajuste ideológico entre el individuo y la organización. Tal vez no se llegue a formar un "culto", y de hecho no sería recomendable, pero tampoco es deseable que existan contradicciones entre el personal y la compañía en cuanto a las premisas psicosociales que dirigen su actividad. Porque es un hecho que las personas tratan de interpretar su actividad laboral dentro del contexto de su vida y de sus creencias particulares. También es un hecho que las compañías se crean bajo ciertas premisas ideológicas, un ideario de trabajo, si se quiere. La conciliación de ambos extremos es recomendable. Pero no es lo mismo conciliación que ajuste exacto. A los individuos se les paga por su trabajo, no por su libertad. Y la mayor libertad es la de pensamiento, por lo que sería un atentado contra la individualidad querer controlar los pensamientos de los empleados.

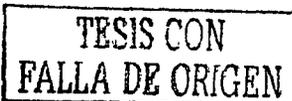
¿Cuál es la medida, entonces, para saber cuándo se está excediendo el límite del ajuste ideológico? La respuesta nos la da la economía: "cuando una unidad de entrada adicional reduzca la proporción de unidades de salida". Es decir, cuando se ahogue la creatividad y la gente se sienta agredida en su intimidad. No hay instrumentos para medir eso, pero allí es donde entra la habilidad del gerente; el arte de dirigir.

3) CULTURA CORPORATIVA Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL² **Reseña del modelo propuesto por Daniel R. Denison**

Durante el decenio de los 80's se registró un creciente interés por nuevos enfoques sobre el funcionamiento de las organizaciones. En vez de percibir las como cajas negras que se evalúan con criterios únicamente financieros, se propuso visualizarlas desde el punto de vista del comportamiento organizacional.

La tesis de dichos trabajos es que la diferencia entre organizaciones exitosas y no-exitosas estriba en los valores y principios bajo los cuales se conducen. Dichas variables comportamentales han sido englobadas bajo el término "cultura organizacional".

² Denison, Daniel R. Cultura corporativa y productividad organizacional. Ed. Legis.



La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también los procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios. Una teoría cultural de la efectividad considera que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Los autores de estos temas han sido duramente criticados por su falta de rigor metodológico, que conduce a errores como los siguientes:

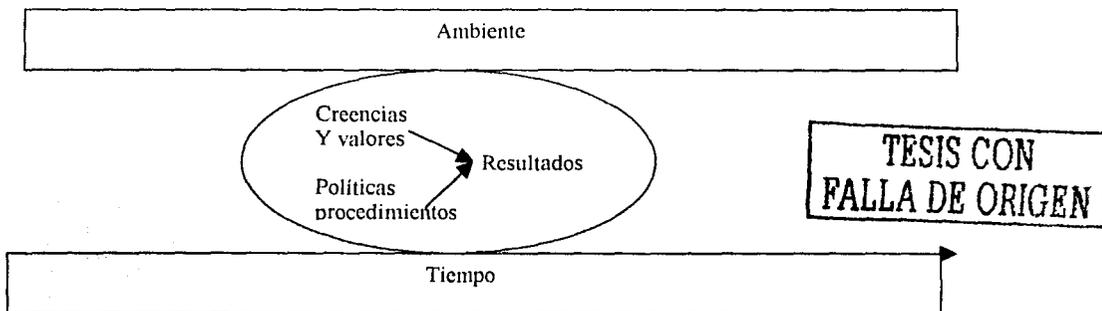
- La mayoría de la evidencia es anecdótica.
- Solamente se estudian organizaciones exitosas.
- Compañías supuestamente "excelentes" cayeron en problemas después de la investigación, sin que hubiera mediado un cambio en su cultura.
- Se investiga sin contar con una teoría previa.

El presente estudio tiene una metodología cuantitativa y cualitativa. Por un lado, hace un análisis estadístico sobre la influencia de diversos factores de la cultura organizacional en el desempeño de 34 organizaciones. Posteriormente, de esas 34 separa 5 para estudiarlas cualitativamente.

El estudio muestra una estrecha relación entre cultura corporativa y efectividad organizacional.

Una teoría de la cultura organizacional y la efectividad

La mayoría de las investigaciones hasta ahora (1990) realizadas sobre cultura organizacional señalan que existen 3 elementos relacionados: creencias y valores; políticas y procedimientos (conducta); efectividad (resultados). Dichos elementos se desarrollan dentro de un espacio temporal y en relación con un ambiente.



La generalidad de los estudios sobre cultura organizacional se enfocan en la relación entre los elementos doctrinales (valores y creencias) y los comportamientos (políticas y procedimientos). Sin embargo, las creencias originan comportamientos y viceversa; se trata de dos lados de la misma moneda.

Del mismo modo, y partiendo del esquema anterior, todos los estudios sobre cultura organizacional se pueden catalogar dentro de 4 hipótesis, a saber:

La efectividad, o la falta de ella, es una función de los valores y las creencias de los miembros de una organización. Es decir, las creencias sólidamente mantenidas ofrecen una base fundamental para la acción coordinada.

La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados en una organización. Ciertas formas de resolver conflictos, planear estrategias, diseñar puestos y tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a corto y largo plazo.

La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos organizacionales de manera uniforme. La visión de un líder se vuelve operativa a través de la acción. El término "cultura sólida" indica una alta consistencia entre los valores y las acciones.

La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales, y el ambiente comercial de la organización. La cultura de una organización está fuertemente influenciada por su ambiente, y a la vez la cultura lo impacta.

El presente estudio propone 4 hipótesis que contemplan la multitud de fenómenos relacionados con la cultura organizacional, siendo éstas:

Hipótesis de la participación. La efectividad organizacional es una función del nivel de autogerencia de los miembros de una organización, ya que ésta propiedad genera una mayor dedicación a la empresa y un control implícito del comportamiento, mucho más eficiente que el control burocrático externo.

Hipótesis de la consistencia. Un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

Hipótesis de la adaptabilidad. La habilidad de percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los cambios internos, y la capacidad de reorganizar y reestructurar los comportamientos y los procesos pueden ser apoyados o no por la cultura organizacional, lo que afecta la capacidad general de adaptación de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis de la misión. Un sentido de misión tienen 2 influencias principales sobre el funcionamiento de una organización. Primero, la misión da propósito y sentido, así como también razones no-económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, ofrece dirección y metas claras, que sirven para definir el curso adecuado de acción para la organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores clave de la organización.

Integración de las 4 hipótesis

Cada una de las 4 hipótesis representa una idea central sobre los determinantes culturales del rendimiento y la efectividad. A través de ellos se representan la mayoría de las ideas implícitas y explícitas sobre cultura y efectividad.

Para integrarlas, se utilizan 2 enfoques. El primero es la orientación interna o externa; la participación y la consistencia orientan la dinámica interna de una organización, mientras que la adaptabilidad y la misión la relacionan con el ambiente externo.

Asimismo, la participación y la adaptabilidad son hipótesis que impulsan el cambio, mientras que consistencia y misión se orientan hacia la estabilidad.

Referencia Externa	Adaptabilidad	Misión
Referencia Interna	Participación	Consistencia
	Cambio y flexibilidad	Estabilidad y dirección

Conclusiones obtenidas de la investigación

La evidencia cuantitativa (estudio histórico-estadístico) demuestra que existe una clara relación entre los modelos gerenciales de alta participación y la efectividad organizacional. La evidencia para la adaptabilidad es menos directa, pero también significativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las hipótesis de consistencia y misión reciben un testimonio todavía menos contundente. Las organizaciones con alta consistencia (sistema de creencias altamente compartido) tienen un buen desempeño a corto plazo, pero pierden efectividad a largo plazo. Estos resultados indican que una consistencia estática puede ser una desventaja con el tiempo, si la organización pierde la capacidad de adaptarse a su ambiente.

En cuanto a la misión, la encuesta demuestra que la existencia de altos ideales puede ser una característica cultural importante de una organización efectiva. Dichos ideales aumentan su efectividad al ser transformados en objetivos.

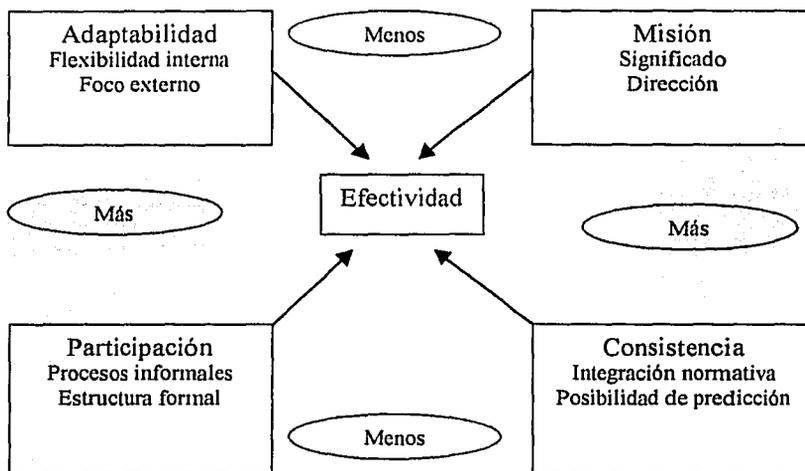
La investigación cualitativa (estudio de casos) arroja mayor evidencia sobre cada una de las 4 hipótesis. A continuación, se exponen los hallazgos.

- *Participación.* Los estudios de caso ayudan a distinguir entre 2 tipos de participación: la espontánea informal y la planeada formal. La primera es adecuada para organizaciones pequeñas, mientras que la segunda se adapta mejor a las grandes. Esto quiere decir que la participación no necesita ser voluntaria para ser efectiva.
- *Consistencia.* Este también deja de ser un concepto unitario. Si bien la ideología permanece constante, es común que las empresas efectivas reinterpreten su ideario cuando hay cambios sustanciales en el entorno. Asimismo, se demostró la utilidad de los valores y las creencias compartidas como un medio más efectivo que el control burocrático. Ahora bien, en las organizaciones grandes y altamente burocratizadas se observó que, lo que hacía funcionar a la par el sistema de control burocrático y los valores compartidos, era que los gerentes tenían un criterio definido en base al cual decidían cuándo usar el sistema estándar de administración y cuándo "brincárselo" para lograr resultados.
- *Adaptabilidad.* Existen 2 tipos de adaptabilidad: uno orientado a lo interno (reorganización), que se opone a la burocratización rígida; y otro a lo externo (entorno comercial), en oposición a la insensibilidad estratégica. Idealmente, estas 2 fuerzas de adaptación son complementarias, y actúan de manera coordinada sobre la organización.
- *Misión.* La misión vincula una definición relativamente abstracta de sentido y propósito con un argumento mucho más concreto de dirección como negocio. Cuando la misión es puesta en tela de juicio, las organizaciones sufren crisis. Ello no quiere decir que la misión deba ser inmutable para garantizar estabilidad; al contrario, debe revisarse periódicamente para mantenerse acorde al entorno.

Con estas aportaciones, el modelo se reconstruye con ideas más completas (ver figura). Ello no quiere decir que la investigación sobre cultura organizacional esté

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

completa, por el contrario, han surgido interrogantes que requieren nuevas investigaciones. Lo que sí queda demostrado es que sí existe una relación entre las características de un sistema social humano y la efectividad del negocio que se le ha asignado para su administración.



4) EL HOMBRE ORGANIZACION³ Reseña bibliográfica

INTRODUCCION

Este libro, escrito en 1957 por el periodista estadounidense William Whyte, estudia el fenómeno sociológico de la sublimación del colectivismo a costa del individualismo, de la transición de la ética protestante a la ética social, y del encumbramiento de la organización sobre cualquier otra institución social.

Sorprendentemente, el libro se mantiene vigente en la mayoría de sus conceptos, a pesar de los 45 años transcurridos desde que fue escrito. Es válido, sobre todo, como contraparte de los textos administrativos que hacen de la organización el lugar de realización de la persona, y de la necesidad de afiliación la norma suprema de la vida⁴.

³ Whyte Jr., William H. El hombre organización. Fondo de Cultura Económica. México, 1973.

⁴ Ejemplos: Peters, Tom y Waterman, Robert H. En busca de la excelencia. Lasser Press. México, 1989. (Quienes lo acusan de pintar un retrato *gris* de los empleados estadounidenses). Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós. México, 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El estudio se divide en siete partes, de los cuales se reseñan las cinco principales⁵:

- La ideología del hombre organización.
- El adiestramiento del hombre organización.
- La neurosis del hombre organización.
- La prueba del hombre organización.
- El científico de la organización.

Si bien por razones desconocidas el libro está discontinuado por parte del FCE, ello no significa que su lectura no sea provechosa. En tiempos en que el adoctrinamiento proveniente de los Estados Unidos y dirigido a los países subdesarrollados, con el gobierno extranjerizante de México como mejor alumno, abarca áreas tan trascendentes como el arte, los medios de comunicación, la educación, y por supuesto los negocios, conviene hacer un análisis crítico de sus propuestas. Curiosamente, la crítica no proviene sino de un estadounidense educado en Princeton; es decir, uno de los miembros del imperio decadente se rebela contra su propia nación.

El hombre organización, advierte el autor, no es el hombre masa, gris y decepcionado. El hombre organización cree sinceramente que es feliz, y dentro de sus aspiraciones lo es. Vive felizmente enajenado y manipulado, de una manera más sutil que su equivalente de la época del fordismo.

Se considera que la presente reseña es útil al proyecto de investigación sobre procesos sociales y educativos en los grupos de trabajo por el análisis que hace de éstos al interior de la organización. También es de interés para la investigación por sus comentarios sobre la ética social como sucesora de la ética protestante y sus estudios sobre la motivación y el liderazgo en los grupos de trabajo.

I.- LA IDEOLOGIA DEL HOMBRE ORGANIZACION

INTRODUCCION

El hombre organización es aquel que no solo trabaja para la organización, sino que también le pertenece. Constituye el corazón y el alma de las instituciones autopetpetuadoras. Su máxima aspiración es la colectivización, "todos vamos en

⁵ Los dos capítulos no reseñados son: el hombre organización en las novelas y los nuevos suburbios: el hombre organización en su casa.

el mismo barco"; y su necesidad más apremiante, la afiliación. Piensa que la técnica es más importante que la ciencia básica.

Su credo es la ética social. La ética social es el cuerpo de pensamiento contemporáneo que convierte en moralmente legítimas las presiones de la sociedad contra el individuo. Sus proposiciones principales son: creencia en el grupo como fuente de toda creatividad; creencia en la pertenencia como necesidad última del individuo; y creencia en la aplicación de la ciencia para alcanzar la pertenencia.

Su quid puede parafrearse como sigue: El Hombre existe como una unidad de la sociedad. Por sí mismo, está aislado, carece de sentido; solo cuando colabora con otros se convierte en algo valioso, porque al sublimarse en el grupo ayuda a producir un todo que es mayor que la suma de sus partes⁶. No debería, pues, existir conflicto alguno entre el Hombre y la sociedad. Lo que concebimos como conflictos son malos entendimientos, interrupciones de la comunicación. Aplicando los métodos de la ciencia a las relaciones humanas podemos eliminar estos obstáculos al consenso general y crear un equilibrio en el cual las necesidades del individuo y de la sociedad son una y la misma cosa.

LA DECADENCIA DE LA ETICA PROTESTANTE

La ética protestante se hallaba en una etapa de optimismo exuberante a inicios del siglo XX. Estados Unidos era la tierra de la oportunidad, y cualquier persona que trabajara tenazmente, fuera ahorrativa, y mantuviera su espíritu de competencia, amasaría una gran fortuna. Pero la realidad era muy diferente.

Pocas habilidades se buscan más en escala comercial que el arte de describir las desviaciones de la ética protestante como reafirmaciones de ella. En realidad, para el hombre organización el hombre del futuro no es el individualista, sino el que trabaja por medio de otros para los demás.

Los dos principales valores de la ética protestante: el trabajo tenaz y la frugalidad, son atacados por la ética social del hombre organización. El hombre organización trabaja para corporaciones que alientan el afán consumista, por lo que no puede criticar el dispendio, por lo menos no en público. En cuanto al trabajo tenaz, el hombre organización se siente culpable de dedicar sus energías únicamente al trabajo. Busca, aunque veladamente, tiempo para el ocio.

Incluso el espíritu emprendedor se ve afectado. El hombre organización se acurruca bajo las alas de la corporación, en vez de buscar su futuro en su propio negocio.

⁶ Nótese la crítica al muy vigente concepto de "sinergia".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL CIENTIFICISMO

El cientificismo, si bien es un término algo vago, puede definirse en base a tres componentes:

- El supuesto de que la ciencia matematizada de los fenómenos naturales es una ciencia modelo a la cual deberían conformarse todas las demás ciencias.
- Que todos los reinos del ser son accesibles a los métodos de las ciencias de los fenómenos.
- Que toda realidad que no es accesible a la ciencia de los fenómenos está fuera de lugar o, en la forma más radical del dogma, es ilusoria.

El cientificismo tiene un gran atractivo sobre las personas, porque las hace sentir que están al borde de un gran descubrimiento. Así, se llega a considerar que la ciencia no es meramente un instrumento; es el único sendero hacia la salvación del mundo.

La idea es llegar a una "ciencia del hombre". Todos los fenómenos psicológicos son esencialmente naturalistas, por lo que la teoría que los explique puede utilizar modelos de las ciencias físicas. Pero aún suponiendo que se logrará una ciencia precisa del hombre, queda el complicado problema del bien y el mal. Este nuevo escollo se salva por medio del relativismo ético. La ciencia se encargará de definir científicamente el concepto de ética, que corresponde al concepto de equilibrio.

En realidad, se trata de conceptos turbios, que son muy útiles para oscurecer las contradicciones. Una extensión del dilema ético consiste en la manipulación que los líderes de los hombres organización efectúan en las empresas. Los ingenieros sociales buscan el término mágico que combine la manipulación con la sanción moral. Así, quien aplique las nuevas técnicas sociales, será un líder integrador⁷, una persona con facultades para dominar a la sociedad, pero disciplinada por un código científico de la ética para utilizar sus conocimientos solo con buenos propósitos.

PERTENENCIA

Las prescripciones de los ingenieros sociales, reducidas a su más simple expresión, lo que piden es un medio ambiente en que todo mundo esté estrechamente entrelazado en una pertenencia mutua; en que no exista el extravío incesante, sino más bien la profunda seguridad emocional que proviene de la total integración con el grupo. La idea es formar una elite de dirigentes aptos, quienes guiarán a los hombres, benévolamente, a la antigua pertenencia al grupo de que gozaban en la Edad Media.

⁷ Nótese la modernidad del término.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Acorde con las convicciones del hombre organización, Elton Mayo, uno de los primeros científicos sociales, afirmó que: "Para todos nosotros, el sentimiento de seguridad y de certeza deriva *siempre* de la confianza de pertenecer a un grupo" (Subrayado de Whyte). Mediante el proceso de equilibrio, lo que es bueno para el individuo es bueno para el grupo. Otro científico social, Warner, argumentó que: "La felicidad del hombre depende de su enraizamiento en un grupo estable". Los autores de la escuela humanista llamaron la atención sobre el sistema social de las organizaciones, pero lo impregnaron de una ideología cuestionable.

El grupo social, la organización, se vuelve una deidad implacable. El papel del administrador científico de las relaciones es humanas es ajustar al trabajador al grupo; la alternativa de cambiar la realidad apenas si se considera. Lo que se desea es ajuste, en vez de un cambio.

La sociedad se ha venido abajo; la familia, la iglesia, la comunidad, las escuelas, las empresas, todas ellas han fracasado en la tarea de dar al individuo la pertenencia que necesita, y de ese modo ahora es tarea del grupo hacer la faena. Es una fortuna que existan tantos grupos.

CONTIGÜIDAD

El hombre organización es quien con más urgencia desea pertenecer. Si el hombre de antes refunfuñaba por la pérdida de su independencia, el hombre organización le da la bienvenida. Este movimiento de énfasis en lo colectivo tiene dos bases: una moral y otra científica. La científica se origina en la creencia, cada vez más difundida, de que "la ciencia ha demostrado que el grupo es superior al individuo; que mediante la interacción, el grupo puede producir ideas que trascienden las capacidades individuales". La ciencia no lo ha hecho, pero eso es otra cuestión.

La base moral, por su parte, reside en que para el hombre organización, la búsqueda de mejores técnicas de grupo es algo así como una cruzada contra el autoritarismo, en pro de mayor libertad, y de un reconocimiento más amplio del hombre medio; la palabra clave es "democrático"⁸. El hombre organización arguye que el individualista a la antigua era, con frecuencia, un obstáculo para el individualismo de las demás personas, y que en la organización moderna este tipo de líder inhibe el flujo de ideas de los demás. Las organizaciones liberadas de sus tiranos son *armoniosas* y el grupo hace aflorar lo mejor que hay en cada uno.

Ahora bien, el grupo puede ser tan tirano como el déspota a quien ha sustituido. La doctrina hace que la vida de la organización sea cada vez más hostil para el

⁸ No es coincidencia que todos los modelos de liderazgo provenientes de los Estados Unidos establezcan que el mejor estilo es el "democrático". De hecho, mientras Whyte escribía su libro, McGregor definía las teorías X y Y, donde queda claramente ejemplificado lo que dice el autor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

incrédulo que se atiene a sus defensas. En las teorías de los científicos sociales, las definiciones habituales del dirigente autoritario se acercan peligrosamente a incluir a todo aquel que tiene ideas propias o que difiere de los demás en cuanto a las directivas básicas.

Cuando las consideraciones como consenso, cooperación, participación, se establecen como fin y no como medio, pueden convertirse en algo más represivo que el autoritarismo descarado que se supone han venido a remplazar.

"De todas las formas de autodestrucción, ninguna es más patética que aquella en la cual el individuo demanda que en las relaciones vitales de la existencia sea tratado no como un individuo, sino como miembro de alguna organización"

A. Bowman

II.- EL ADIESTRAMIENTO DEL HOMBRE ORGANIZACION

UNA GENERACION DE BUROCRATAS

Los hombres organización, pasada la graduación, no salen a un mundo hostil; simplemente se transfieren.

Para el alumno graduado que va a trabajar en una compañía es casi como si formara parte de un plan magistral. El local cambia; el adiestramiento continua, porque al mismo tiempo que los colegios han cambiado sus planes de estudio para adaptarse a la corporación, ésta ha respondido instalando sus propias aulas y campos universitarios.

Alguien perteneciente a una época menos organizada podría concluir que la estandarización de esta maquinaria —y la vida estandarizada que presagia— sería repulsiva para los estudiantes. Pero no lo es. Para el graduado de tipo medio éste es el futuro óptimo; se entrelaza tan estrechamente con sus propias aspiraciones que es casi como si la compañía fuese planeada en contestación a una encuesta.

Son jóvenes conservadores, en ellos no existe una revolución real. En su mayor parte, están interesados en lo filosófico solo en cuanto se trata de encontrar cuál es la doctrina aceptada, a fin de poder aprobarla a su vez y pasar a las cuestiones prácticas. No están dispuestos a pensar las cosas por sí mismos. Al no tener conflicto con la sociedad, prefieren hacer a un lado el tema de los fines y concentrarse en los medios.

Generaciones pasadas, temerosas del anonimato, hablaban de "perderse" en una empresa de grandes dimensiones. Si bien ello no los privaba de ingresar a ellas, por lo menos había un cierto recelo hacia la organización. Hoy, esto acusaría un afán de presumir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para ellos el objeto del negocio es la *gente*, y cuando se ayuda a elevarla hasta el máximo y alcanza su plena realización, se crean más y mejores productos para el pueblo; se hace la felicidad.

EL CURRÍCULUM PRACTICO

Existe un marcado descenso en el interés por el estudio de las humanidades en favor de los estudios vocacionales. Se plantea un conflicto entre las ciencias puras y las aplicadas. El currículum se aparta del ideal de educación integral mientras se aproxima a lo que las organizaciones buscan en un buen empleado.

Las escuelas se han impregnado de una atmósfera que, si bien rara vez es anti-intelectual, es, en cambio, no-intelectual. Los estudiantes cuestionan a sus compañeros que estudian materias que "no sirven para nada", como las humanidades. Claro que, en teoría, una persona podría estudiar negocios y aprender bastante sobre humanidades. Pero ello implicaría un esfuerzo.

Cuando un curso aislado sobre un aspecto técnico de los negocios se populariza, antes de que pase mucho tiempo se integra a su alrededor todo un programa de estudios.

Como consecuencia de su énfasis en las prácticas, las simulaciones y los trabajos de campo, las universidades enseñan lo que debería aprenderse en las empresas y dejan de enseñar lo que el estudiante nunca aprenderá en otra parte: las ciencias básicas y las humanidades.

Lo anterior llevará a que en el futuro (1985) los que controlarán buena parte de las plazas docentes serán producto del adiestramiento más cerradamente anti-intelectual, con los terribles consecuencias que ello tendrá sobre la formación de las personas. El hombre organización sustituirá al hombre integral.

INFLUENCIA DE LOS NEGOCIOS SOBRE LA EDUCACION

Las empresas demandan cada vez más especialistas. Cada año las solicitudes de los empleadores se cargan más en contra de los graduados en artes liberales. La contradicción radica en que las investigaciones han demostrado que después de cinco años en los negocios, los estudiantes de artes liberales aventajan a los estudiantes de especialidades en términos de remuneración.

El prejuicio hacia los estudiantes de artes liberales ya ha hecho mella en los alumnos, que cada vez se inclinan menos por ellos, o se resignan a no pertenecer a la organización. Al ritmo que marchan las cosas, estos estudios se convertirán una especialidad apta solo para quienes proyecten vivir una vida apacible.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También el sistema de becas se ha inclinado a premiar al estudiante con sentido gregario y que ha desarrollado abundante actividad extraescolar por sobre el individuo brillante capaz de escribir un ensayo. Y es que tal individuo no hace falta, pues son los hombres de negocios quienes toman el papel de filósofos para el hombre organización.

Una propuesta que parece entusiasmar a todos es la formalizar más "canales de comunicación" entre la industria y los colegios. Lo malo es que las reuniones entre industria y universidad se dan bajo la tónica de la cortesía, y nunca salen a relucir las críticas de una hacia otra; no hay diálogo.

Todo este coqueteo es erróneo. Entre los mundos académico y de negocios debe existir algún conflicto de intereses y una corriente viva de crítica. A los hombres de negocios les sería instructivo escuchar apreciaciones francas sobre la calidad de los libros que escriben o de la versión que han hecho de la historia económica.

LA TUBERIA

Las universidades son, cada vez más, una proyección de lo que el graduado quiere, y aún más, de lo que las compañías se cuidan de admitir; en esta época, lo que el graduado quiere tiene mucho que ver con lo que obtiene. Y lo que quiere, sobre todo, es continuidad, estabilidad, equilibrio.

Prefiere la empresa grande a la pequeña porque ésta última no puede ofrecerle programas de entrenamiento ni infinitas posibilidades de desarrollo (opción que supuestamente la gran empresa sí ofrece).

Las escuelas de adiestramiento de las empresas no son simplemente el azúcar que dora la píldora, no solo son un adoctrinamiento presentado en la forma más atractiva; son una manifestación de que la empresa solo recibirá al tipo de hombre que ella quiere.

La diferencia entre los programas de entrenamiento de antes y los de ahora es la diferencia entre la ética protestante y la ética social. En un tipo de programa se hace hincapié en el trabajo y la competencia; en el otro, en administrar el trabajo de otros y en la cooperación. No se elige al mejor, sino al que coopera mejor. Hay que recordar que para el hombre organización el gerente es un hombre que se encarga de que la gente se lleve bien entre sí, y su pericia es independientemente del objeto de la administración.

No es sorprendente, por tanto, que la parte del plan de estudios por la cual siente mayor atracción es la instrucción sobre relaciones humanas; son particularmente devotos de los cursos sobre "imagen ejecutiva"⁹. Para ellos, la habilidad de manipular es algo que a la larga hará *feliz* a la gente.

⁹ La proliferación de estos cursos, aún en universidades más académicas, como la UNAM, es patente.



EL HOMBRE BIEN REDONDEADO

Los hombres organización, cuando son jóvenes, tienen una fe implícita en que la organización tendrá tanto interés en utilizar sus mejores cualidades como ellos mismo, y de ese modo, con ecuanimidad, pueden confiar la resolución de su destino a la organización. Los jóvenes no creen que se deba hacer una elección entre sus propias convicciones sobre la vida y las exigencias del trabajo, porque piensan que las organizaciones se han acercado a su propio modo de pensar.

Lo que necesitan las organizaciones no es el guía enérgico, sino el hombre que está tan descansado, tan en paz con su medio, tan ampliado por la vida suburbana, que puede manejar las relaciones humanas con tacto y comprensión.

En suma, será la apoteosis del hombre bien redondeado: no tendrá ningún celo excesivo. Será el hombre colocado a una altura intermedia. Y es que estos jóvenes quieren trabajar duro, pero no demasiado duro; la vida buena y uniforme es su meta.

Se trata de una filosofía bastante coherente, basada en ciertas premisas fundamentales. La principal es que *los días desordenados ya pasaron*; el gerente profesional ya no es el líder enérgico, sino el hombre que sabe motivar la consulta participante, cómo motivar a los grupos y los individuos, cómo resaltar las satisfacciones del trabajo, cómo dirigir reuniones para resolver problemas.

Otra creencia es que la heterodoxia es peligrosa para la organización. Se trabaja bajo el supuesto de que la actividad creativa es privilegio del personal de alta dirección, mientras que en los niveles inferiores las ideas surgen del grupo. No importa sacrificar la brillantez en aras de la comprensión humana.

III.- LA NEUROSIS DEL HOMBRE ORGANIZACION

EL EJECUTIVO: UN HOMBRE NO BIEN REDONDEADO

La meta de la buena redondez es una ilusión, y en muchos sentidos, una ilusión cruel. En la medida en que las organizaciones sean dinámicas, seguirá existiendo un conflicto entre el individuo tal como es y desea ser, y el papel que está llamado a desempeñar. Este es un conflicto eterno, y el esfuerzo evidente por conjurarlo mediante operaciones de ajuste puede muy bien intensificarlo¹⁰.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁰ Ver: Collins, James C. y Porras, Jerry E. *Empresas que perduran*. Ed. Norma. México, 1995. Cap: "Culturas como cultos". Los autores toman como síntesis de todo el capítulo la frase: "quien no se adapta huye de esta empresa como de un virus."

Cuando el funcionario ejecutivo charla de sí y de por qué trabaja, con frecuencia se referirá a servir a los demás¹¹. Pero el servicio no es el motivo básico. El funcionario ejecutivo trabaja porque su yo se lo exige; es más un ejercicio de expresión propia que un servicio. Esta es la primera fisura del modelo del ejecutivo redondeado.

La segunda y más importante, la que rompe el molde, consiste en que la habilidad del funcionario para describir primero una actividad agobiadora e inmediatamente después negar que eso sea exceso de trabajo es prodigiosa. Para el funcionario ejecutivo existe entre su trabajo y el resto de su vida una unidad que nunca puede explicar satisfactoriamente. Y es que, desde su perspectiva, los pasatiempos, el descanso y el placer no son fines en sí mismos, sino que están supeditados a su utilidad para el trabajo.

En resumen, tenemos un hombre que está tan absolutamente concentrado en su trabajo que no puede distinguirlo del resto de su vida, y es feliz con esa incapacidad.

EL YO DEL EJECUTIVO

Muchas personas creen que en esta concentración en el trabajo reside la clave de la neurosis del funcionario. Sobre todo porque su prolongada concentración en el trabajo, con exclusión de todo lo demás, puede lastimarlo seriamente cuando se retira de la actividad profesional y se encuentra con que es un analfabeto en todos los demás aspectos de la vida.

El verdadero funcionario ejecutivo siempre tiene el deseo de controlar su propio destino, no importa cuán aterciopelado sea el grillete que le ofrece la organización. Pero no puede actuar en ese sentido. No solo tiene que aceptar el control, sino que debe hacerlo de buena gana, como si le gustara. No basta ahora con que trabaje intensamente; debe ser una excelente persona, por añadidura.

Aquí reside la neurosis del funcionario ejecutivo: la diferencia entre el papel y la realidad se vuelve cada vez más difícil de resolver, porque los avances administrativos: administración descendente, consenso, etc. si bien pueden ser benéficas para la organización, le impiden realizarse individualmente.

Las tensiones propias de la vida de la organización no son aberraciones personales que puedan eliminarse mediante ajustes; son consecuencia inevitable del choque entre la antigua ética y la nueva.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹¹ "El Financiero", en su edición del 30/07/2002, promueve el libro: DeSpain, B.C. Servir para ser líder. Grupo editorial iberoamericana. México, 2002.

EL JUEGO DE DAMAS

La cuestión de la lealtad a la compañía está en el corazón mismo del choque entre la ética protestante y la ética social. Ideológicamente, ésta última exige una unión espiritual más estrecha entre el individuo y la organización. Los profetas de la pertenencia afirman que la mayor lealtad hacia la organización puede considerarse una necesidad psicológica apremiante del individuo. En un mundo que cambia tan de prisa, el individuo necesita raíces, y la organización es un lugar lógico para que se desarrollen.

Sin embargo, las personas cambian de empleo con mayor frecuencia que antes. Y la razón de su cambio no es una mayor seguridad, lo que sería lógico, dada la preeminencia de la afiliación sobre las demás necesidades. Por el contrario, el motivador fue la sensación de tope, psicológico o real, en el puesto y la necesidad de una más amplia expresión propia en otro. Es decir, no es cierto que los individuos, salvo los más mediocres, puedan sublimar sus necesidades de expresión personal en la afiliación a la organización; siempre serán rebeldes en potencia.

De hecho, los hombres organización evitan comprometer totalmente su psique con la organización porque presienten que cuando llegue la vacante que siempre han esperado, la compañía seguramente traerá un banquero o alguien de fuera para que ocupe el puesto. También cambian de puesto por la sencilla razón de que la organización, con sus programas de rotación y adiestramiento, les quitó el miedo al cambio.

A nadie le gusta que se le mueva como a una ficha en un juego de damas, y el hombre que más necesita la organización es ése precisamente. Controlar el destino de uno y no ser controlado por él es una independencia que ningún empleado goza totalmente, pero que siempre debe perseguir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUENTES DE CONSULTA

1) BIBLIOGRAFIA

- 1.- Ballina Ríos Francisco. Teoría de la administración, un enfoque alternativo. McGraw Hill. México, 2001.
- 2.- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. México, 2000.
- 3.- Collins, James C. y Porras, Jerry I. Empresas que perduran. Ed. Norma. México, 2001.
- 4.- Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós. México, 2000.
- 5.- Denison, Daniel R. Cultura corporativa y efectividad organizacional. Ed. Legis. México, 1989.
- 6.- Gibson, James L., Ivancevich, John M. Y Donnelly Jr., James H. Las organizaciones. 8ª edición. McGraw Hill. México, 1994.
- 7.- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. Administración estratégica. 3ª edición. McGraw Hill. México, 1996.
- 8.- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Elementos de administración. 5ª edición. McGraw Hill. México, 1995.
- 9.- Kotler, Philip, Rein, Irving y Stoller, Martin. Gran visibilidad. Ed. Diana. México, 1989.
- 10.- Maccoby, Michael. El ganador. Lasser Press. México, 1981.
- 11.- Peters, Tom y Waterman, Robert H. En busca de la excelencia. 22ª edición. Lasser Press. México, 1990.
- 12.- Sánchez Ortiz Alvaro. Estructuras dramáticas y míticas, factor importante del liderazgo dentro de la administración. Tesis de licenciatura. FCA-UNAM, 2000.
- 13.- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R. Y Gilbert Jr., Daniel R. Administración. 6ª edición. Prentice Hall. México, 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 14.- Vasconcelos, José. En el ocaso de mi vida. Populibros La Prensa. México, 1957.
- 15.- Villavicencio, Daniel, et al. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. México, 1999.
- 16.- Whyte Jr., William H. El hombre organización. Fondo de Cultura Económica. México, 1973.
- 17.- Xirau, Ramón. Introducción a la historia de la filosofía. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 2001.
- 18.- Diccionario Espasa.
- 19.- Diccionario Grijalbo.
- 20.- Diccionario Larousse.

2) HEMEROGRAFIA

- 1.- Negrete Vargas Amalia Belén. ¿Cultura organizacional o manipulación ideológica? Revista "Contaduría y administración", no. 186, julio-septiembre de 1997.
- 2.- Periódico "El Financiero". Edición del 30 de julio de 2002.

3) OTRAS FUENTES

- 1.- Entrevista a la licenciada en letras Consuelo Ortiz, realizada por el autor. 2002.
- 2.- Película "Tiempos modernos". Dirigida por Charles Chaplin. EUA, 1936.
- 3.- Película "The Coca Cola Kid". Dirigida por Dusan Makavejev. Australia, 1985.
- 4.- Plan de estudios de la licenciatura en administración. FCA-UNAM. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**
Oficio: PPCA/EG/2003
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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 el alumno **Alvaro Sánchez Ortiz**, 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 Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

- | | |
|---|------------|
| Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez | Presidente |
| Dr. Francisco Ballina Ríos | Vocal |
| M.A. Luz María Montoya Pérez | Secretario |
| M.A. José Luis Sánchez Ramos | Suplente |
| M.P. Patricia Ibarguengoitia y Rentería | 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., 21 de agosto del 2003.
El Coordinador del Programa


* Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez *

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alvaro Sánchez Ortíz** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F. 20 de mayo de 2003

* **M.A. Ricardo Varela Juárez** *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alvaro Sánchez Ortíz** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 20 de mayo de 2003


Dr. Francisco Ballina Rios

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
Presente.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alvaro Sánchez Ortíz** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo”**, para ser discutida en el mencionado examen.

Atentamente
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 20 de mayo de 2003

Luz María Montoya P.
* **M.A. Luz María Montoya Pérez** *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
P r e s e n t e.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alvaro Sánchez Ortíz** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo”**, para ser discutida en el mencionado examen.

A t e n t a m e n t e
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 20 de mayo de 2003

* **M.A. José Luis Sánchez Ramos** *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado
Presente.

Como miembro del jurado del examen que para obtener el grado de Maestría sustentará el alumno **Alvaro Sánchez Ortíz** doy mi aprobación para que presente la tesis titulada: **“Procesos administrativos, sociales y educativos en la administración de equipos de trabajo; modelo descriptivo”**, para ser discutida en el mencionado examen.

Atentamente
“Por mi raza hablara el espíritu”
Ciudad Universitaria, D.F., 20 de mayo de 2003

Patricia Ibarguengoitia y Renteria
* **M.P. Patricia Ibarguengoitia y Renteria** *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN