



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

**Administración, una interrogante social,
política y ecológica**

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Gerardo De la Sierra Cuspinera

Comité Tutorial:

Tutor principal: Dr. Francisco Ballina Ríos

**Tutores de apoyo: Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo
Dr. Roberto Moreno Espinosa**

México, D.F.

2004



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.

Agradecimientos

A mi Madre

Celia Cuspinera Zapata

A mi Esposa

Ana María Márquez Castro

A mi Hijo

Gerardo de la Sierra Parada

A mi Director de Tesis

Dr. Francisco Ballina Ríos

A mis Asesores

Dr. Héctor Salas Harms

Dr. Roberto Moreno Espinosa

Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo

JURADO EVALUADOR DE CANDIDATURA AL GRADO DE DOCTOR:

**Dr. Francisco Ballina Ríos
Dr. Raúl Carvajal Moreno
Dr. Alfonso Merino González
Dr. Roberto Moreno Espinosa
Dr. Ricardo Uvalle Berrones**

JURADO EVALUADOR AL GRADO DE DOCTOR:

**Dr. Raúl Carvajal Moreno
Dr. Ricardo Uvalle Berrones
Dr. Francisco Ballina Ríos
Dr. Roberto Moreno Espinosa
Dr. Héctor Salas Harms
Dr. Alfonso Merino González
Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo**

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULOS	
I EPISTEMOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN	
1.1. UN MÉTODO DE ESTUDIO PARA LA ADMINISTRACIÓN	16
1.2. EL PROBLEMA EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN	20
1.3. EL PROGRESO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	22
1.4. VALIDEZ DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	25
1.5. LAS TEORÍAS DEL PENSAMIENTO	25
II TEORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1. LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	29
2.1.1. ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	33
2.1.2. ENFOQUE SOCIOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES	34
2.1.3. ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS	35
2.1.4. ENFOQUE CUANTITATIVO	36
2.1.5. ENFOQUE DE SISTEMAS	37
2.1.6. TRANSFORMACIONES ACTUALES DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	39
2.2. LA PERSPECTIVA PUBLIADMINISTRATIVA	43
2.3. CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA	46
III TEORÍAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN	
3.1. LAS META-TEORÍAS DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN	49
3.2. OTROS MAPAS INTELECTUALES	55
3.2.1. LAS OLAS DE CAMBIO	55
3.2.2. LA EDAD DE LA MÁQUINA Y LA EDAD DE LOS SISTEMAS	56
3.2.3. LOS SISTEMAS DE INQUIRIR	58

IV	LA ADMINISTRACIÓN MÁS ALLÁ DE LA CIENCIA	
4.1.	MODELOS DE EXPANSIÓN ADMINISTRATIVA	63
4.2.	PARADIGMA FUNCIONALISTA	66
4.2.1.	TEORÍAS ORGANIZACIONALES FUNCIONALISTAS	67
4.3.	PARADIGMA INTERPRETATIVO	68
4.3.1	APLICACIÓN DEL PARADIGMA INTERPRETATIVO. LA ORGANIZACIÓN COMO CULTURA	69
4.4.	PARADIGMA RADICAL HUMANISTA	71
4.4.1.	APLICACIÓN DEL PARADIGMA RADICAL HUMANISTA. DIALÉCTICA DE LAS ORGANIZACIONES	73
4.5.	PARADIGMA RADICAL ESTRUCTURALISTA	75
4.5.1.	APLICACIÓN DEL PARADIGMA RADICAL ESTRUCTURALISTA. ANTAGONISMO Y NUEVAS CLASES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES	77
V	CULTURA, SOCIEDAD Y ADMINISTRACIÓN	
5.1.	LA EDIFICACIÓN DEL LEVIATÁN	81
5.2.	REALIDAD HISTÓRICA Y LUCHA DE LAS IDEOLOGÍAS	83
5.3.	EL TERCER SECTOR: LA SOCIEDAD ORGANIZADA	89
VI	CAMBIOS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN	
6.1.	DOBLEGAR EL CAOS – REVITALIZAR EL ORDEN	93
6.2.	REALIDAD HISTÓRICA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	97
6.3.	FALACIA DEL PROGRESO Y LA REVOLUCIÓN	102
VII	ECOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN	
7.1.	HOMBRE Y MEDIO AMBIENTE	106
7.2.	PROGRESO VS. MEDIO AMBIENTE	107
7.3.	LOS NUEVOS DERROTEROS DE LA ACCIÓN AMBIENTAL Y LA ADMINISTRACIÓN	108
7.4.	DESARROLLO SUSTENTABLE	112
7.4.1.	SUSTENTABILIDAD	113
7.4.2.	LAS PERSPECTIVAS FUTURAS Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE	115
7.5.	EL VALOR DE LA «PRUDENCIA» EN LA ADMINISTRACIÓN	116

VIII	PODER Y ADMINISTRACIÓN	
8.1.	LA RAZÓN DEL PODER	119
8.2.	LA RUPTURA DEL PODER IDEOLÓGICO EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA	122
8.3.	MODERNIDAD Y TRADICIÓN	124
IX	LOS RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
9.1.	NUEVAS TENDENCIAS EN ADMINISTRACIÓN	127
9.2.	LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	128
9.2.1.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	130
9.2.2.	CAPITAL INTELECTUAL	131
9.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	136
9.4.	ÉTICA ADMINISTRATIVA	139
9.5.	PROSPECTIVA	143
9.6.	ANALOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMO CEREBRO	146
9.7.	PATOLOGÍAS ORGANIZACIONALES	148
	CONCLUSIONES	152
	ÍNDICE DE CUADROS	157
	BIBLIOGRAFÍA	158

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación, surge como una inquietud personal por contribuir al debate en la generación de un nuevo enfoque de estudio de la administración. Esto implica revalorar y dar otro impulso al aspecto metodológico, sin perder de vista la multiplicidad de contextos históricos, sociales y epistemológicos que enmarcan cada una de las teorías administrativas, mismas que han motivado el entendimiento y actuación de los administradores a través del tiempo.

En su primer siglo de desarrollo, el estudio del conjunto de fenómenos que componen el concepto de administración, se ha nutrido de las aportaciones hechas por otras disciplinas intelectuales como la antropología, ciencia política, derecho, filosofía, ingeniería, matemáticas, sicología, sociología, y otras en mayor o menor medida, así como de la consolidación de su propia estructura institucional-académica y del diseño de marcos analíticos particulares.

La dimensión temporal, histórica y teórica que recorre esta investigación, parte del tratamiento científico que ha recibido la administración, o dicho de otra forma, la **Administración Moderna**, la cual nace en 1911, gracias a la teoría administrativa mecanicista desarrollada por Frederick W. Taylor, en su libro ***Principios de la Administración Científica***. En esta teoría es empleado por vez primera el método científico, cuyo objetivo primario consistió en solucionar los problemas de las empresas, a través de la aplicación de principios para la medición de tiempos, el estudio de costos y métodos de producción, cargas y división del trabajo y eficiencia en el manejo de personal.

El siguiente gran paso en el desarrollo teórico de la administración se debe a Henri Fayol. Si Taylor fue el primer científico de la administración, Fayol por su parte, fue el primer gran practicante. Su libro **Administración Industrial y General** abrió las puertas para la escuela de la Administración General, también conocida como administración empírica, por la forma en que observa y analiza con detenimiento las funciones reales que comprende la administración. Este teórico describió la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones características de los negocios.

Para mediados de la década de los cincuentas el concepto de organización como sistema abierto hace su aparición en el pensamiento administrativo. Como su nombre lo indica, esta corriente deriva de la **Teoría General de los Sistemas** y es además sucesora de la teoría de los **Sistemas Socio-Técnicos**, la cual caracterizaba la interacción de la tecnología y los factores sociales en los sistemas de producción industrial.

Por su parte, la teoría de las organizaciones como sistemas abiertos amplió la analogía orgánica, es decir, concebir a la organización como un organismo vivo en constante intercambio con su medio ambiente, cuyos componentes internos cumplen con una tarea en particular, interrelacionada e interdependiente con el objetivo común del sistema. La interacción de la organización con su medio ambiente, compuesto también por otras organizaciones, explica de forma sistémica los procesos de transformación recíproca.

Russell L. Ackoff, es uno de los teóricos que profundizó el enfoque y principios de la corriente sistémica, ya que en su libro **Rediseñando el Futuro**, contrapone dos vertientes divergentes en términos de las teorías sociales que interpretan la realidad social. De esta forma a lo que el autor llama **Edad de la Máquina**, se caracteriza por un pensamiento reduccionista y mecanicista de la organización, en el que los individuos ajustan forzosamente sus objetivos a los de la organización, tal cual fueran una parte mecánica que actúa de forma rígida y previsible. Mientras que la **Edad de los Sistemas**, concibe de manera holística a la organización, por lo que su éxito reside críticamente de lo bien que las partes ajusten y trabajen entre sí, y no solamente de la forma en que cada una trabaja cuando se le considera por separado.

Si bien el universo de teorías que forman parte del pensamiento administrativo es altamente complejo y multifocal, ya que su objeto de estudio varía ampliamente: funciones de producción, conductas y motivaciones individuales y grupales, toma de decisiones, proceso administrativo, calidad y otros, cabe señalar, que como «pensamiento moderno» se caracterizan por la incesante sistematización, contrastación y validación del conocimiento.

Así, las teorías administrativas son modelos o principios racionales para orientar y ordenar el pensamiento administrativo acerca de las organizaciones. Sin embargo, la teoría refleja una actitud que sostiene que, el quehacer de la ciencia en general es buscar las leyes que necesariamente rompen con la experiencia cotidiana o con lo particular que caracteriza a la práctica administrativa, es decir, cuestionan que hacer de la teoría de la administración una ciencia, es restringirla y reducirla al método científico.

En este sentido, Burrell y Morgan y West C. Churchman han efectuado serias críticas a la cientificidad de la administración, ya que para estos teóricos las formas tradicionales en que se construye el conocimiento en torno a las organizaciones, no ha explorado aún otras formas de **inquirir** (modelo Leibniziano, Lockeano, Kantiano y Hegeliano), u otros paradigmas que difieran del estructural-funcionalista, concientes de la subjetividad y relatividad de la realidad (interpretativo, radical humanista y radical estructuralista).

Como puede apreciarse, la variedad de enfoques, escuelas y teorías del pensamiento administrativo, no obstante que sólo se haya descrito una reducida cantidad de éstas, deriva en un reencuentro indispensable de la administración con la epistemología y la metodología.

Epistemología y Metodología

La Epistemología y la Metodología son esquemas para cuestionar y validar el carácter científico del conocimiento administrativo. La complementariedad de estas dos vertientes es abordada en el presente trabajo, con objeto de articular una perspectiva integral para

facilitar el proceso de investigación del fenómeno administrativo, que subsecuentemente, sea útil para definir las pautas de desarrollo de nuevos paradigmas.

Resolver el estudio epistemológico de la administración, se fundamenta en las diversas dimensiones del alcance del conocimiento humano. Las diferencias entre el conocimiento, la opinión y si las cosas pueden ser conocidas como son, o si cambian en el acto de conocerlas, actúan en dependencia directa del método de investigación aplicado.

El acto de investigar implica en todo caso una forma, o mejor dicho, un método; *«un procedimiento regular, explícito y repetible para lograr algo, sea material, sea conceptual»*.¹ Sea el sujeto conciente de este hecho o no, el método es una tarea inseparable de la investigación.

Sin lugar a dudas, la historia del método, como muchas otras ramas del pensamiento filosófico, nace en la Grecia Antigua, ya que es Aristóteles quien lo concibe como el elemento humano que distingue al saber científico de otros conocimientos.

Para Aristóteles la metodología está inserta dentro del campo de la epistemología, ya que de esta última se desprende el estudio del método como una rama eminentemente filosófica. Es a partir del Siglo XVII, que de forma paralela al nacimiento de la ciencia moderna, se desarrollaron dos vertientes distintas que rápidamente consolidaron y popularizaron la forma **moderna** del método científico.

La primera de estas concepciones es obra de Bacon, quien conceptualizó el método científico como un conjunto de reglas para observar e inferir conclusiones a partir de dichas observaciones, o dicho de otra forma, investigar y extraer conclusiones a partir de los fenómenos particulares, para de ahí, inferir principios, reglas o leyes de carácter general.

¹ Mario Bunge, *Epistemología*, México, Siglo XXI, 2002.

Descartes, por su parte, coincidió con Bacon en el objeto del método, que para los dos filósofos consiste en la construcción de una pirámide de proposiciones, de donde fueran extraídos los conocimientos y leyes generales que rigen el mundo natural. No obstante, Descartes, a diferencia de Bacon, practicó el método deductivo como aproximación al conocimiento, partiendo del vértice superior de la pirámide. Para este filósofo y matemático, era necesario poder partir de principios supremos, de naturaleza metafísica y aún teológica, con objeto de obtener verdades matemáticas y verdades acerca de la naturaleza y el hombre.

Estructura de la investigación

La disciplina de la administración atraviesa por un proceso de crítica, selección y valoración, con objeto de acercarse a un mayor grado de confiabilidad y compatibilidad científica, ya que su objeto de estudio está fragmentado entre diversas corrientes e interpretaciones teórico-prácticas.

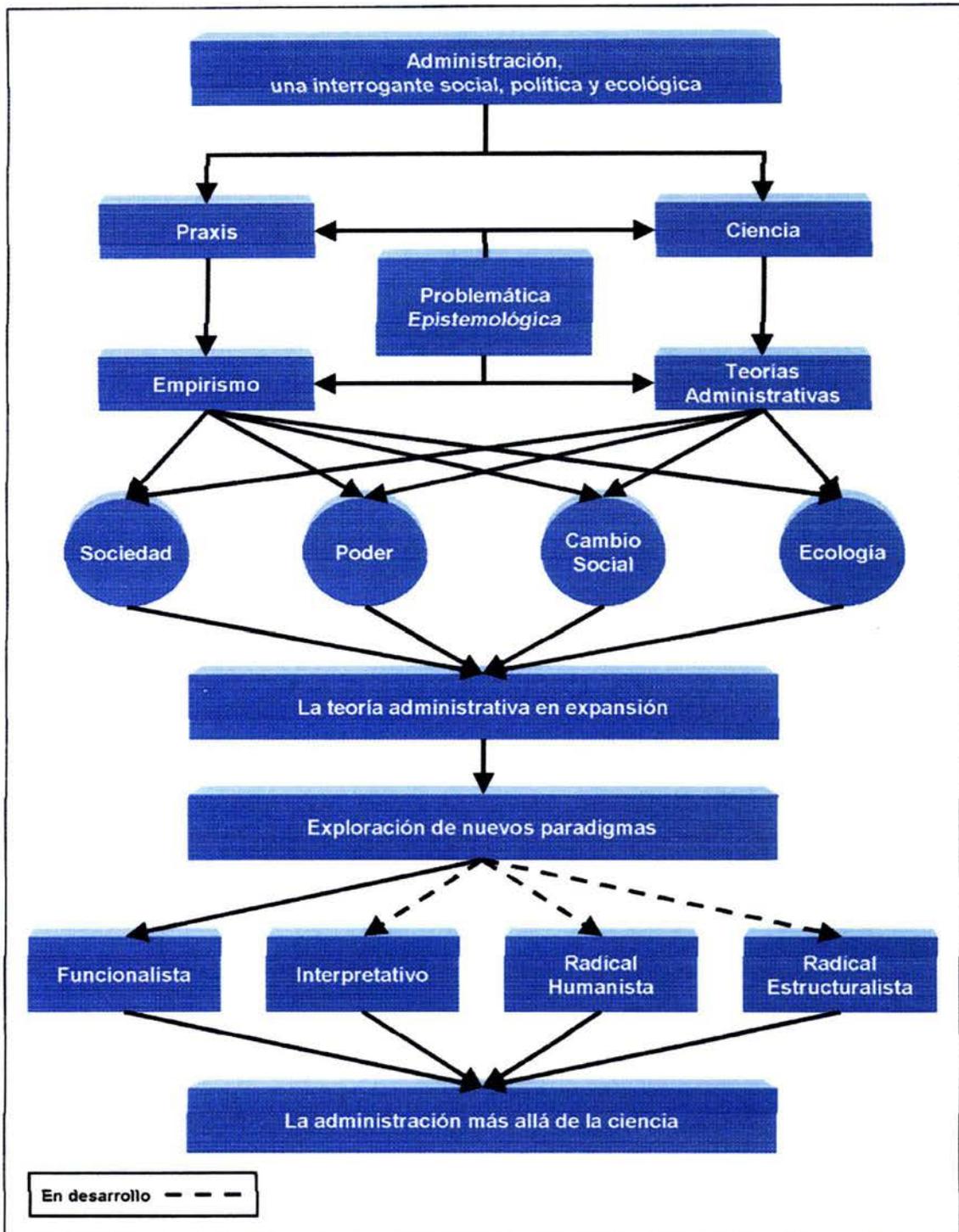
En el fondo de las teorías administrativas subyacen diversas posturas acerca del mundo social. Estas metateorías sociales fueron analizadas en el cuerpo de la investigación de acuerdo con sus postulados epistemológicos y metodológicos, y a sus teóricos más representativos.

Como resultado, la administración expande su teoría al considerar nuevas formas de concebir la realidad de las organizaciones. Los modelos de expansión administrativa, son una postura crítica más allá de la ciencia y la teoría administrativa contemporánea.

Surgen nuevas agendas de investigación y técnicas administrativas que inciden en el funcionamiento de las organizaciones, lo cual modifica los principios y valores de actuación de gobiernos, empresas e individuos en su relación con la sociedad, el poder, el cambio social y la ecología.

Cuadro 1

Administración, una interrogante social, política y ecológica



Planteamiento del Problema

La problemática epistemológica de la administración consiste en proponer una metodología, que permita la confirmación y validez de las diversas teorías e hipótesis del pensamiento administrativo, así como los pasos necesarios para la integración de sus proposiciones, generando otras más ricas en contenido y profundidad, con objeto de que la disciplina administrativa alcance el rango de ciencia.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación general de la validez y confiabilidad de la teoría de la administración, que hacen de la administración una ciencia?
2. ¿Cumple el conocimiento administrativo con los requisitos epistemológicos, para ser considerada una ciencia?
3. ¿A través de qué métodos confiables y flexibles se debe abordar el estudio de la administración, tomando en cuenta su carácter social, histórico y cultural?
4. ¿Cuál debe ser el pensamiento rector de la teoría de la administración, ante los fenómenos de la sociedad contemporánea?
5. ¿Debe la teoría de la administración integrar a su estudio la problemática ética?

Hipótesis

La teoría de la administración tiene el poder de revalorar sus orígenes y evolución, para establecer y lograr en sus procedimientos metodológicos, la validez y confiabilidad que hacen de la administración una ciencia.

Objetivos de la Investigación

Principal

Establecer la validez y confiabilidad de la teoría de la administración, que hacen de la administración una disciplina científica.

Específicos

Definir las pautas de estudio epistemológico de la ciencia de la administración.

Proveer al estudio de la administración de una metodología confiable y flexible, para estudiar los diversos fenómenos administrativos.

Establecer los derroteros éticos de una ciencia administrativa, ante la problemática social, política y ecológica.

Descripción del Capitulado

Capítulo I. La metodología es un tema de debate en la ciencias sociales y también de la administración. Por este motivo, a través del análisis de la problemática epistemológica y metodológica de la administración y el debate sobre la validez científica de las teorías administrativas, se describe la pertinencia de emplear un modelo de investigación cualitativo, que aborde el estudio de los fenómenos administrativos desde la epistemología, la hermenéutica, heurística y fenomenología.

Capítulo II. En este apartado se describen las distintas corrientes que conforman la teoría administrativa, denotando su carácter evolutivo y la forma en que se han complementado entre sí. Asimismo, se agrega al estudio la perspectiva **publiadministrativa**, así como las **divergencias** y **convergencias** entre estas dos vertientes.

Capítulo III. Las diversas posturas acerca del mundo social, subyacen en el fondo del pensamiento administrativo, es decir, que las teorías administrativas de acuerdo a sus postulados epistemológicos y al *modus operandi* de los teóricos, están influenciadas en

mayor o menor medida por distintas **metateorías sociales**. Para poder distinguir las diferencias entre estas metateorías se analiza el esquema de Burrell y Morgan, que las divide en dos dimensiones; la **dimensión subjetivismo-objetivismo** y la **dimensión del cambio radical-regulado**. Además se describen los esquemas de otros teóricos como Alvin Toffler, C. West Churchman y Rusell L. Ackoff. Estos dos últimos se caracterizan por analizar críticamente el rol de la ciencia en el mundo contemporáneo.

Capítulo IV. Construir el conocimiento administrativo y desarrollar otras formas de apreciar los fenómenos organizacionales puede ser extendido a otros **cuadrantes**, distintos al del **Paradigma Funcionalista**, en el cual Burrell y Morgan han situado el conjunto de teorías administrativas. En este capítulo se describen las principales corrientes teórico-sociales que representan los tres cuadrantes restantes: **Interpretativo**, **Radical Humanista** y **Radical Estructuralista**, con sus respectivos ejemplos de aplicación para la teoría administrativa.

Capítulo V. El **Estado**, idea que nace como la organización política de la sociedad para controlar el conflicto natural entre los individuos, ejemplifica los paralelismos entre la transformación de la administración y la historia de la humanidad. En la actualidad, el resurgimiento de la **sociedad civil** en forma de **organizaciones no gubernamentales**, es señal del agotamiento e ineficacia del Estado para conducir el destino social, político y económico, lo cual genera nuevas incógnitas para la administración.

Capítulo VI. Se advierte de que forma los cambios sociales y la administración sólo se explican en un mirar histórico, subjetivo y cambiante, de donde las doctrinas y las ideologías se entrelazan y plantean funciones específicas del administrador en diferentes épocas y momentos de la historia.

Capítulo VII. El nexo entre el hombre y su entorno se ha dado en forma vital y contradictoria, pero nunca tan brutal como ha sucedido en los últimos tiempos, por lo que ahora se requiere de una visión ética y prudente en la relación indisoluble entre hombre, mercado, trabajo y medio ambiente. Actúen de forma conjunta o no, gobiernos, empresas y sociedad están obligados a diseñar estrategias para la protección ambiental y, sobre

todo, a modificar los principios y valores que rigen su relación con la ecología. Por consiguiente, las causas y soluciones de la degradación del planeta no son ajenas a la administración y a las organizaciones.

Capítulo VIII. El **poder** está entrelazado al **conocimiento**. La **praxis** del poder es consustancial a la comprensión de las **fuerzas de dominación** que operan en la sociedad, por lo que para entenderlo, hay también que entender el rol de las ideologías y su participación en los procesos de cambio social.

Capítulo IX. El marco en el que el capitalismo mundial ha ingresado a un nuevo modo de desarrollo, a través de una economía basada en el conocimiento característica de las nuevas tecnologías, es una prueba de los retos contemporáneos que enfrenta la administración, por lo que se abren nuevas agendas de investigación y surgen nuevos paradigmas administrativos.

CAPÍTULO I

EPISTEMOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

1.1. UN MÉTODO DE ESTUDIO PARA LA ADMINISTRACIÓN

Para hablar de una metodología propia para la administración, o método de estudio del fenómeno administrativo, es preciso retomar la discusión acerca de la aplicación del método científico a las ciencias sociales.

Los métodos empíricos convencionales empleados principalmente por las denominadas ciencias naturales, en los que el análisis cuantitativo fue y continúa siendo la principal herramienta metodológica de contrastación, no son capaces de explicar aún, por sí solas, los fenómenos administrativos, como supone la teoría de la investigación de operaciones.

La administración no es ajena a la suposición cuantitativa de la ciencia y el conocimiento, ya que la investigación de operaciones evolucionó a partir del desarrollo de soluciones matemáticas y estadísticas. Estos conocimientos expresados en técnicas, fueron inicialmente aplicados a problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial, y a partir de que probaron su éxito, se comenzaron a aplicar en el sector económico.

El enfoque cuantitativo ha contribuido de forma más directa a la toma de decisiones administrativas en la planeación, dejando de lado los problemas del comportamiento, cuya naturaleza es más amplia y visible. En la **praxis**, el carácter social de la administración, se relaciona más con problemas reales de la vida cotidiana, que con la actividad más abstracta de construir modelos cuantitativos.

Como todas las ciencias sociales, la administración atravesó por un período de consolidación durante el pasado siglo. Mario Bunge se refiere a este hecho como una revolución, *«esta revolución fue inspirada primero por la filosofía positivista, luego por la marxista... Hoy día quedan filósofos enemigos del proceso de cientifización de las ciencias sociales en particular los positivistas enemigos de las teorías, los marxistas dogmáticos enemigos de cuanto no esté escrito en los clásicos del siglo antepasado»*.²

Plantear un método de investigación para la administración, apunta mas allá de los modelos mentales usados con anterioridad. La **Investigación Cualitativa**, conjuntamente con la epistemología, la heurística, la hermenéutica, la fenomenología y la teoría social, tienen desde sus muy particulares formas de interpretación de la realidad, elementos que se entrelazan, con objeto de aportar nuevos puntos de vista para el estudio de la administración moderna.

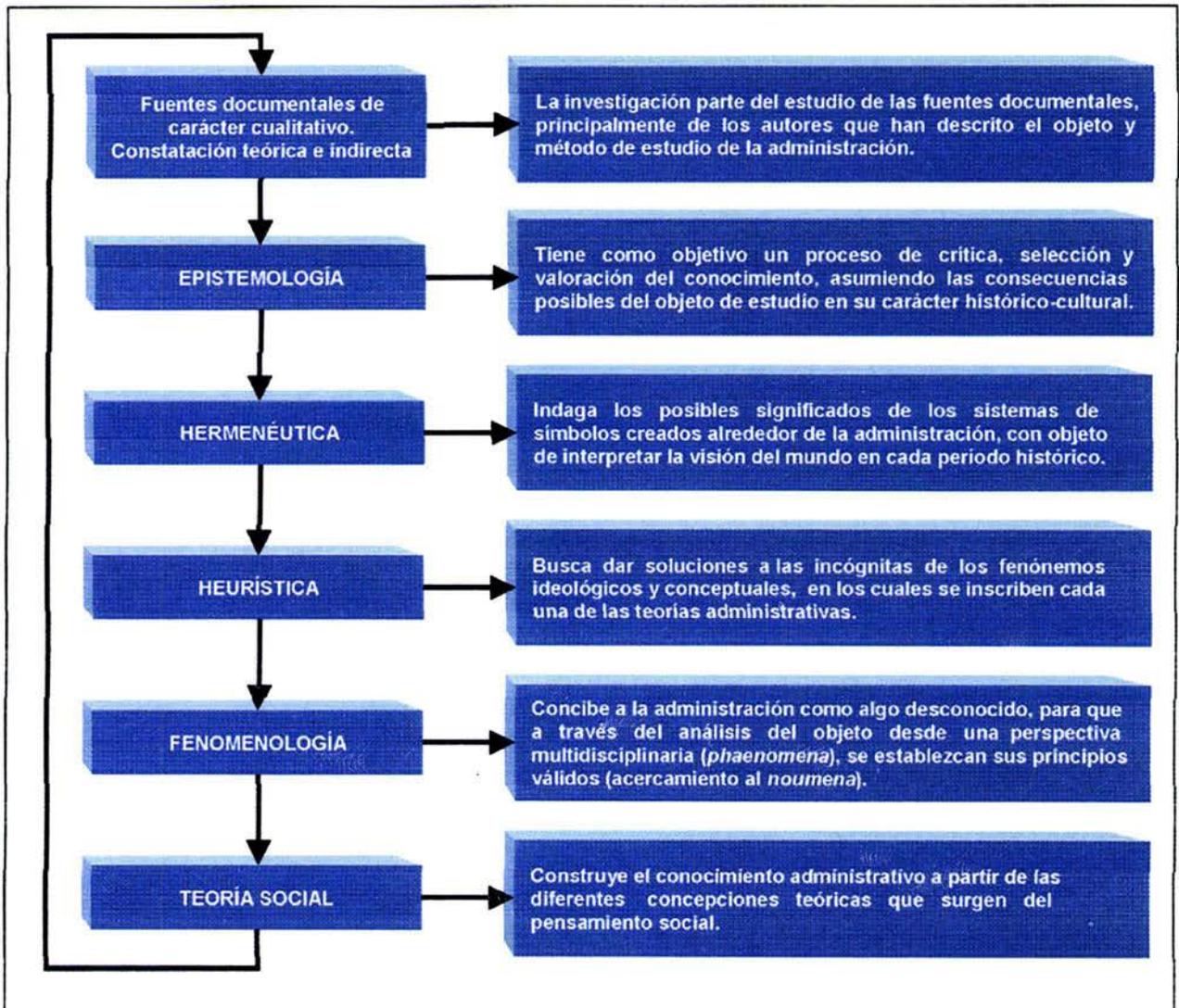
El proceso científico requiere de *«primeramente conceptos claros; imágenes mentales de cualquier cosa formadas por generalización de los aspectos particulares»*.³ Por tanto, la administración es un objeto conceptual, que está integrado por proposiciones y teorías, independientemente de sus presentaciones lingüísticas, que son objetos concretos: trabajo, coordinación, dirección, organización, planeación, eficiencia, capital intelectual, posicionamiento, desarrollo organizacional y otros; es *«una creación mental (cerebral), aunque no un objeto mental o psíquico tal como una percepción, un recuerdo o una invención»*.⁴

² Bunge, *ibid.*

³ Harold Koontz y Heinz Weihrich, **Administración**, México, Mc Graw Hill, 1990.

⁴ Bunge, *op. cit.*

Cuadro 2
Metodología aplicada



Avanzar en el estudio científico de la administración más allá de modelos teóricos propiamente matemáticos, implica discutir éstos a partir de datos empíricos. Esta es la tarea de los nuevos teóricos de la administración. Ante este hecho, el enfoque de la **Investigación Cualitativa** surge como un nuevo planteamiento epistemológico y metodológico que supone una manera diferente de hacer ciencia, y sobre todo, que descarta de inicio la añeja suposición de que sólo se puede conocer a través del método científico convencional.

El estudio veraz de la administración, exige dejar de lado los modelos preestablecidos, o tratar de llegar a modelos y leyes inmutables y universales, ya que el requisito para que exista una verdadera ciencia administrativa es que se nutra de teorías, hipótesis y suposiciones confiables, mas no prescriptivas.

Es importante denotar el carácter de las suposiciones y generalizaciones científicas de la administración, ya que cuando estas generalizaciones o hipótesis se sometan a prueba en cuanto a su exactitud y parezcan ser verdaderas, es decir, cuando reflejen o expliquen la realidad y, por tanto, tengan valor para pronosticar lo que sucederá en circunstancias similares, se les denominará principios.

Los principios de cada teoría administrativa no siempre implican que sean incuestionables o invariablemente verdaderos, sino que se consideran lo bastante válidos para usarse en la predicción. No se puede deslindar la producción del conocimiento, con el devenir histórico, lo que lleva a integrar la teoría y la metodología.

*«La teoría moderna de la administración toma como referencia la concepción positivista de la historia, en términos de concebirla como un proceso incesante de racionalización, burocratización y cientifización de la vida social».*⁵ Mientras que la **Investigación Cualitativa** adopta una forma particular de estudiar los fenómenos administrativos de acuerdo a su carácter histórico-cultural, diferente al modelo positivista.

La **Investigación Cualitativa** representa un proceso irregular y continuo, dentro del cual se abren de forma constante, problemas y desafíos para el investigador, quien lejos de seguir un guión rígido que organice los diferentes momentos del proceso, se orienta por sus propias ideas, intuiciones y opciones, dentro de la compleja trama de la investigación.

El rescate de lo individual y de la dimensión constructiva del conocimiento adquiere significación esencial; la ciencia no es sólo racionalidad, es subjetividad en todo lo que este término implica, es emoción, individualización, contradicción. Es la expresión íntegra

⁵ Francisco Ballina Ríos, *Teoría de la Administración. Un Enfoque Alternativo*, México, Mc Graw Hill, 2001.

del flujo de la vida humana, que se realiza a través de sujetos individuales en los que su experiencia se concreta en una forma individualizada y con un significado especial.

La epistemología cualitativa es un esfuerzo en la búsqueda de formas diferentes de producción de conocimientos que permitan la creación teórica, a través de la subjetividad humana.

1.2. EL PROBLEMA EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN

La epistemología, llamada también **Filosofía de la Ciencia**, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y al conjunto de proposiciones, teorías e hipótesis que sustenta la ciencia, en forma de productos o conocimientos científicos.

En la **praxis**, el problema epistemológico de la administración consiste en poder encontrar un método mediante el cual se puedan justificar las diversas teorías del pensamiento administrativo, de manera tal que pueda ser calificada como una ciencia.

No ha sido aún posible indicar, la manera como un presunto conocimiento considerado como válido, puede ser fundamentado y justificado. Dicha justificación no se ha hecho de manera absoluta, sino relativa al contenido de un conocimiento que se justifica relacionándolo con los contenidos de otros que se suponen válidos. Esto quiere decir que un contenido de conocimiento administrativo se reduce, se analiza, se compacta, desde el punto de vista epistemológico.

También, la lógica demuestra la derivación de la validez de determinados postulados, expresados en proposiciones, partiendo de la validez propuesta por ellos (inferencia), pero la diferencia entre ambas (epistemología y lógica) radica en que en la derivación lógica, solamente se reorganizan los conceptos en aquellos postulados derivados en los que no debe presentarse ningún concepto nuevo. En cambio, en las derivaciones epistemológicas, lo esencial es el contenido de las mismas que analizará la proposición fundamentada y así de ésta, se derivará un concepto que no aparece en los presupuestos originales.

Por ejemplo, la incansable búsqueda de la administración por organizar el caos, por encontrar la universalidad de sus teorías, le han llevado por senderos que no tienen como objetivo primario el armonizar el todo ambiental con el todo social. No hay teoría administrativa que garantice el orden en todos los aspectos del desarrollo humano y, simultáneamente, la sustentabilidad ecológica. La Modernidad en el mundo occidental y civilizado, que para muchos es consubstancial al cambio, en lo económico, político y social, conlleva hasta ahora un deterioro de la relación del hombre con la naturaleza y consigo mismo, sin comprender que modernizar no es copiar sino adaptar; injertar y no transplantar. Es una operación creadora, hecha de conservación, imitación e inversión. Es recreación, reinvención, reorganización, reingeniería.

En este contexto, el papel de la administración en general y de los administradores en particular, puede ser determinante. Administrar empresas, sociedades grandes y pequeñas es una actividad científica. El administrador es mediador por excelencia entre la sociedad y los factores de la producción.

Sin embargo, el criterio para la relación epistemológica entre la administración y las diversas teorías administrativas, radica en la posibilidad de justificar un conocimiento puesto en duda, por medio de otro conocimiento reconocido como válido o supuesto como hipótesis. Como ejemplo, podemos citar las ciencias del comportamiento humano, la ingeniería, la medicina, el derecho, la economía y otras, de las que se nutre la administración.

Después de establecer una hipótesis, se intenta demostrarla, sometiéndola a una refutación sistemática. A su vez, la demostración conduce a la contrastación empírica o teórica, ya sea de forma directa o indirecta, el cual es un requisito necesario pero no suficiente para dar como válida una idea, por lo que resulta indispensable que el resultado sea compatible con el resto del conocimiento científico.

No siempre la victoria de una nueva teoría sucede gracias a la demostración o por el descubrimiento de hechos que la refuten. El sentido de una hipótesis se revela con frecuencia sólo cuando la misma ya ha sido rebasada; en muchos casos una nueva teoría

implica grandes cambios en principios universales y por tanto, vuelve imposible conmensurar los contenidos de las teorías contrapuestas; en ocasiones la teoría vencedora no aumenta el contenido, sino que ofrece una reducción; el mecanismo de conjeturas y refutaciones requiere de un desarrollo ordenado, un modo donde los ejemplos refutantes son raros y aparecen en grandes intervalos, pero todo lo anterior no es ciertamente el caso de la ciencia residencial; no es raro el hecho de que las condiciones para el aumento del contenido sean rechazadas por motivos éticos o políticos.

La conclusión es de carácter histórico. En la trayectoria del pensamiento científico no es posible trazar ningún esquema racional que explique su progreso. La filosofía de la ciencia se entretiene con la historia de la cultura y obliga a los estudiosos a utilizar la historia de las ideas para explicar los fenómenos.

1.3. EL PROGRESO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

La concepción de la historia de las ciencias se extrajo por mucho tiempo de los éxitos obtenidos por ellas; su progreso se ha entendido como una constante acumulación de verdades, como si cada una profundizase cada vez más en la verdad. No obstante, en contraste a esta óptica de la ciencia como una actividad completamente racional y controlada, se encuentra la perspectiva de Thomas Kuhn, para quien la ciencia es entendida como una actividad concreta que se ha venido dando a lo largo de los siglos y que en cada época histórica presenta peculiaridades y características propias.

*«Kuhn insiste en que la historia muestra que el rechazo de una teoría científica y su sustitución por otra ha obedecido mucho más a fuerzas irracionales e ilógicas, más relacionadas con factores sociológicos que con principios racionales».*⁶

⁶ Ruy Pérez Tamayo, *¿Existe el Método Científico?*, México, SEP – FCE – CONACYT, 1999.

La temporalidad de las teorías y de los modelos científicos explicada por Kuhn en su libro ***La Estructura de las Revoluciones Científicas***, pone de manifiesto que en cada ciencia hay una teoría dominante, que se basa en una serie de conceptos guía que se complementan entre sí y en unos supuestos implícitos. Estos supuestos se tienen por algo obvio, por una evidencia que no necesita fundamentación. Son los que hacen posible el consenso científico. Esta red de conceptos y supuestos rectores es más que una teoría y menos que una cosmovisión. Kuhn la denomina **Paradigma**, que en griego significa modelos o ejemplo.

*«Considero a los paradigmas como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una **comunidad científica**. Los paradigmas son, por tanto, un marco o perspectiva bajo la cual se analizan los problemas y se trata de resolverlos».*⁷

En el esquema de Kuhn, la ciencia atraviesa por un doble ciclo que comienza con un período de **ciencia normal**, precedido por otra etapa que denomina **revolución**, y una fase menor de **pre-ciencia** o **pre-paradigma**.

*«Ciencia normal significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior».*⁸ Es así, que durante esta etapa los investigadores no se dedican a avanzar el conocimiento sino a resolver problemas o acertijos dentro de la estructura del paradigma correspondiente. Su objetivo será entonces aclarar los posibles fallos del paradigma (como por ejemplo datos empíricos que no coincidan exactamente con la teoría) o extraer todas sus consecuencias.

Los modelos teóricos de la administración no han sido capaces de resolver todos los problemas e inquietudes, por lo que éstos han persistido a lo largo de los años. No es que se cuestionen los modelos de la **Administración Científica**, el **Enfoque de las**

⁷ Thomas Kuhn, ***La Estructura de las Revoluciones Científicas***, México, FCE, 2002.

⁸ Kuhn, *Ibid.*

Relaciones Humanas, la **Escuela Sociológica de las Organizaciones** o el **Enfoque de Sistemas** aplicado a la administración, sino la forma en que se ha desarrollado la actividad científica en torno a la administración, es decir, que como **paradigma** en conjunto, comienza a ponerse en cuestión su epistemología y su metodología. Esta crisis supone la proliferación de nuevos paradigmas o pre-paradigmas, en un principio tentativos y provisionales, con vistas a resolver la o las **anomalías** más problemáticas que enfrenta la administración en esta precisa etapa de la humanidad.

La fase **moderna** del desarrollo de la administración ha ocupado a la mayor parte de los expertos. Sin embargo, solamente hay denominaciones nuevas para conceptos ya conocidos, mismas que no son **teorías revolucionarias**, sino desarrollos parciales de las teorías vigentes, ya que la mayor parte de los investigadores realizan trabajos de comprobación para mostrar o poner a prueba la solidez del paradigma de la administración.

De acuerdo al esquema de Kuhn las teorías administrativas desarrolladas a lo largo del Siglo XX resultan inconmensurables, mas no incompatibles, es simplemente que las vertientes científica (Taylor y Fayol), sociológica, psicológica y sistémica hablan diferentes idiomas científicos, lo cual dificulta aún la comunicación entre estos enfoques.

Al ser la administración una disciplina que combina puntualmente el campo práctico con el teórico, será muy difícil llegar a ver que se abandonen completamente los principios de determinado enfoque, aunque tal vez no sea esta la intención. Lo que si es un hecho es que para la administración aún es muy temprano para agotar sus posibilidades, ya sea como **disciplina** o **ciencia**.

En este sentido, el progreso de la **teoría administrativa** es revisado en el posterior capítulo, mientras que en el capítulo cuatro se exploran otras perspectivas posibles de estudio de la administración.

1.4. VALIDEZ DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes, que proporcionan una estructura a los conocimientos significativos o los vinculan. Desde otra perspectiva, una teoría es un contexto cerrado respecto de las operaciones enlazadas lógicamente entre sí y que poseen un referente en común.

No ha sido sino hasta los últimos siglos, en especial, el último, que la administración se ha vuelto tema de investigación sistemática, además de haber adquirido un conjunto de conocimientos lógicos que la convierten en una disciplina de estudio formal.

Las hipótesis generadas acerca del objeto de estudio de la administración y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad, alcanza un grado de complicación y complejidad tan alto, que se dificulta en gran medida su confrontación empírica, o con otras palabras, su confirmación o refutación probabilística.

Independientemente del grado de éxito alcanzado en la conformación de una nueva teoría administrativa de carácter **integrista**, es un hecho que el acercamiento requiere atravesar las fronteras de la problemática epistemológica y metodológica. La teoría administrativa no puede continuar siendo ajena a las interrogantes **lógicas, semánticas, gnoseológicas, ontológicas, axiológicas y éticas**, que componen las diversas ramas de la epistemología.

1.5. LAS TEORÍAS DEL PENSAMIENTO

Hay quienes discuten y afirman que las teorías del pensamiento son inútiles. ¿Cuál es la utilidad del pensamiento? ¿Cuál es, se insiste, el territorio ideal del pensador?

Un lugar ideal sería aquel en el que la utilidad dejase de ser el valor máximo de la sociedad, y en el que la imaginación fuera uno de los valores esenciales.

«La utilidad de las teorías del pensamiento consiste en recordarnos la suprema realidad de las cosas útiles»,⁹ por lo que la pasión administrativa, la libertad organizacional, y la capacidad de decir **no** a los poderes establecidos, la observación del micro y el macrocosmos que, como a los antiguos griegos, conduce a la mejora continua.

«La utilidad del pensamiento consiste en exaltar aquello que, siendo esencial en el hombre, en apariencia es provechoso»,¹⁰ por lo que cabe preguntarse cuál es la utilidad del pensamiento administrativo. En la administración se sostiene que toda actividad es mensurable, aunque se expresen ciertas experiencias que no son medibles.

Hay líderes que en épocas de incertidumbre; en momentos críticos de su responsabilidad, cuando se enfrentan a la toma de decisiones trascendentales, se acercan a diferentes teorías del pensamiento administrativo y optan por aplicarlas. El resultado es siempre cuantificable, o por lo menos esperado.

Y los administradores, ¿sienten o intuyen? Un administrador era hasta hace unos años el que pensaba y el que sentía. Ahora, la calidad esencial de los administradores es el pensamiento científico tanto que la ciencia está mucho más cerca que la idea artística. Esta fue una de las formas de pensamiento desarrolladas por el administrador, mas no necesariamente la mejor.

La administración puede ser provechosa para aquellos que en su propio tiempo han desarrollado una cierta ideología inherente a su favor, o para aquellos que la han aceptado sin haber examinado sus ventajas y sus límites. Lo que distingue al administrador del filósofo es que en el administrador la teoría y la práctica son consustanciales. Para el filósofo, la teoría encarna una frase, una serie de experiencias, una metáfora.

⁹ Francis Bacon, *La Gran Restauración*, España, Alianza, 1985.

¹⁰ Emmanuel Kant, *Ensayo Sobre el Entendimiento Humano*, México, FCE, 1987.

*«En la administración, la división entre sentimiento y pensamiento tiende a desaparecer; como desaparecen las prácticas empíricas en el manejo científico de la administración, ante la complejidad de los medios y los factores de la producción».*¹¹

Si traspolamos este tema a la administración pública, cabe la pregunta sobre la administración socialmente comprometida, o el compromiso político de la administración. La aceptación o el rechazo de estas ideologías es cuestión puramente individual; así como la separación Iglesia / Estado tendrá que ser suplida por la separación del Estado y la Ciencia. Esta separación puede ser la mejor oportunidad para demostrarle a la humanidad de lo que la humanidad es capaz.

Es inadmisibles la confusión entre administración e improvisación. Si nos negamos a hacer administración de membrete, también debemos negarnos a hacer política con la administración, a fin de evitar, como ha sucedido, someter a los administradores a los dictámenes de un gobierno o de un poder monopólico.

Por otra parte, las teorías administrativas corresponden a ciertas circunstancias de la vida de los administradores y esas circunstancias, a veces, están teñidas de intereses externos como los sociales o políticos. La administración nace de la sociedad y de sus

necesidades de vivir en orden y está hecha con experiencias que son el alma de la sociedad. Si hay algo colectivo en el hombre, es su manera de expresarse; de calificar los resultados en una propiedad común. Esa es la verdadera propiedad colectiva. Es natural que una teoría administrativa que está hecha con observación y datos experimentales y estadísticos, tenga que ver con pasiones colectivas, con situaciones sociales. ¿Será por eso que la teoría del pensamiento, algunas veces, resulta ser repetitiva, incomprensible o cambiante?

Puede ser en el orden filosófico como el pensamiento humano, por fidelidad al hombre mismo. Los cambios tienden a hacer las cosas mejor, a perfeccionar su operatividad, lo que es normal. El hombre dice lo que quiere decir, hace lo que quiere hacer, tiene el

¹¹ Giovanni Sartori, *La Política. Lógica y Método en las Ciencias Sociales*, México, FCE, 1978.

anhelo de la perfección. Y es legítimo querer mejorar lo que se ha hecho, lo que se ha experimentado, aunque el hombre no es dueño de la verdad absoluta. Es posible que sus primeras tesis sean mejores que las últimas. A lo mejor lo que le pareció en principio imperfecto es mejor y más práctico para quienes lo ejecutan.

El hombre es dueño de las teorías del pensamiento, en su calidad de filósofo o de administrador. En innumerables ocasiones, los filósofos o los teóricos de la administración se vuelven personajes de sus obras. Es grave si el personaje invade a éstos, porque entonces la obra puede corromperse y, peor aún, puede desaparecer.

CAPÍTULO II

TEORÍA ADMINISTRATIVA

2.1. LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Los principios teóricos en la administración, son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un momento dado) y explican relaciones entre dos o más conjuntos de variables, usualmente una variable independiente y una dependiente. Los principios pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos, y esta es una norma aplicable y válida a la historia de la **Administración Moderna**.

A partir de las primeras décadas del Siglo XX los administradores asumieron la carga de integrar los conocimientos tradicionales de la administración para establecer reglas, leyes y fórmulas. Así también, la aportación de Taylor a la administración actualmente vigente, es aquella en la que caracteriza a la administración científica, como un cambio de la actitud mental de trabajadores y administradores.

Posteriormente, el francés Henri Fayol, aportó su propia definición de administración, a través de la observación y el análisis de las actividades dentro de la organización, de entre las cuales destaca la función administrativa como una serie de operaciones que comprenden la previsión, organización, dirección, coordinación y control, las que actúan

en función del **cuerpo social**. La preeminencia de la dirección del cuerpo social en toda administración, supone que el administrador juega el papel más importante. La función técnica comercial, financiera, contable y de seguridad ponen en juego la materia y las máquinas, en tanto que la función administrativa no actúa más que sobre el personal.

La **evolución** fisonómica y racional del hombre le permitió emplear las manos como herramienta primaria, además de desarrollar gradualmente en su mente un conjunto de conocimientos rudimentarios, los cuales empleó para moldear la naturaleza a su propia voluntad. Así también, la *praxis* administrativa ha evolucionado a la par del hombre; desde las formas de **socialización** más primitivas adoptadas por la civilización humana, hasta las complejas redes globales de intercambio de productos, servicios y conocimientos en el tercer milenio, la administración ha sido aplicada en todos aquellos procesos básicos, cuyas funciones sustanciales se caracterizan por **sumar el esfuerzo humano y convertir los recursos materiales en bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad**.

Aún tratándose de autores cuyas nociones administrativas provienen de distintas escuelas del conocimiento, el principio historicista para comprender la teoría administrativa es indiscutible. Este podría ser el caso de la llamada **Jungla de Teorías**, de la **Teoría General de los Sistemas**, o de los recientes enfoques alternativos que conciben la teoría de la administración como un **Grupo de Conocimiento**.

*«A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos».*¹²

¹² Koontz y Wehrich, *op. cit.*

*«Diversas funciones y actividades administrativas aparecen asociadas a las más remotas y tradicionales formas del trabajo mediante el desarrollo histórico de la humanidad. Se reconoce que en su expresión más concreta, la administración representa un conjunto de normas, reglas y procedimientos, que en todos los tiempos ha tenido como finalidad regular la productividad del esfuerzo humano y garantizar una mejor utilización de los recursos disponibles».*¹³

*«Los estudios sobre los orígenes y evolución de la administración tienen una perspectiva historicista y fragmentada de las relaciones de poder y dominación implícitas en la administración, en la que aparentemente la teoría administrativa ha tenido un proceso de incesante racionalización, burocratización y cientifización en la historia».*¹⁴

Otros impulsos intelectuales como lo fueron las revoluciones industriales, hoy reemplazados por la revolución tecnológica, la revolución de la información y la revolución del conocimiento implican, el redescubrir los alcances y límites potenciales de la administración del tercer milenio.

La creciente disparidad entre el número y proporción de ingresos de ricos frente a pobres, la corrupción, la injusticia, una sociedad del conocimiento ávida por procesar información y transformarla en beneficios, gobiernos incapaces de satisfacer las exigencias de una sociedad civil contestataria, la alteración radical de la ecología perpetrada por el mercado, la contradicción entre la globalización y la emergencia de los particularismos sociales, así como una infinidad de problemas y retos que la humanidad enfrenta, son un área de preocupación para la administración, ya que si muchos de estos elementos no son atendidos, difícilmente las organizaciones, entrelazadas al destino del conjunto social alcanzarán sus metas y la propia justificación de su existencia.

Por lo tanto, se abre el estudio de la administración a un conjunto mayor y más profundo de supuestos de orden cualitativo y carácter subjetivo, lo que posibilita un giro en torno a la noción monolítica, cuantitativa, determinista y exógena de la organización, es decir,

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, ECAFSA, 1999.

¹⁴ Ballina Ríos, *Teoría de la Administración...* op. cit.

como algo que existe de forma independiente a la experiencia humana, con leyes y relaciones causales propias e inmutables, por otra, en la que se hace hincapié en su naturaleza altamente cambiante, endógena e interpretativa, de causas y efectos aleatorios.

Una nueva concepción de la esencia misma del vínculo entre la sociedad, la política, la ecología y las organizaciones, sustituye los marcos de estudio y métodos de acercamiento y construcción del conocimiento administrativo.

Por otro lado «*si la administración se enfoca a lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales, luego entonces no puede haber administración fuera de la sociedad*». ¹⁵ De hecho, la propia sociedad requiere los medios técnicos de la administración para el adecuado desarrollo de sus funciones.

La multiplicidad de conceptos atribuidos a la administración a través del Siglo XX, comprende un cuerpo de conocimientos objetivamente identificados en relación con áreas o campos de aplicación diversos, pero ninguna de esas corrientes ha generado un concepto de validez universal, cuyos postulados se integren en un solo criterio holístico.

No obstante, retomar las ideas perfiladas a lo largo de la historia del pensamiento administrativo posibilita la construcción de un objeto de estudio convergente y de una metodología, necesaria para precisar la dinámica de la administración.

¹⁵ Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*, México, Limusa, 2001.

2.1.1. ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La búsqueda de mayor efectividad y eficiencia en las organizaciones dio origen a la teoría clásica de la administración, mejor conocida como **Administración Científica**, cuyas características principales fueron la sustitución de las reglas empíricas por un conjunto de conocimientos organizados; la división equitativa del trabajo y la responsabilidad; y la selección de los obreros con base en criterios científicos, de entrenamiento y aprendizaje.

La **Teoría General de la Administración** identifica las etapas del proceso administrativo con base en el empirismo. De acuerdo con los estudios del francés Henri Fayol las actividades principales de la empresa que corresponden a la administración son la planeación, organización, mando, coordinación y control.

Subsecuentemente, a lo largo del Siglo XX se desarrollaron otros estudios dentro de lo que llegó a conocerse como **Escuela Clásica de la Administración**, cuyos principios se mantuvieron fieles a las aportaciones del movimiento tayloriano. Entre los teóricos de esta corriente destacan: Gantt, el matrimonio Gilbreth, Barnard y otros, cuyos intereses primordiales se concentraron en los problemas de la organización a nivel gerencial, lo que hoy día refleja el interés de los administradores por la estructura organizativa, los estilos de liderazgo y la eficiencia productiva. Este primer conjunto de métodos administrativos se caracterizó por concebir la problemática de las organizaciones como un conjunto definido de fenómenos de carácter concreto, que podían ser investigados en forma sistemática.

De entre los teóricos clásicos de la administración, las ideas de Mary Parker Follett están siendo revaloradas por ser de las primeras teorías administrativas en plantear la comprensión de las conductas y motivaciones grupales e individuales. Su pensamiento se caracterizó por ser humanista, ya que para ella las organizaciones debían basarse más en una ética de grupo, que en el individualismo, sobre todo, que las motivaciones de un individuo en su vida cotidiana tenían que ser analizadas para incorporarse después a los procesos de trabajo, lo cual abría la posibilidad de armonizar y coordinar las conductas grupales.

La conjunción de la Escuela Clásica de la Administración, con la aplicación de modelos y técnicas cuantitativas y organizativas en la Segunda Guerra Mundial, derivó en la **Management Science**, corriente situada alrededor de las funciones gerenciales de la empresa, principalmente en la participación casi exclusiva que tienen los gerentes en la toma de decisiones para la planeación, organización, dirección y control. Para este enfoque la tarea de los gerentes es la constante orientación de los procesos y recursos de la empresa para responder a las metas, para lo cual se apoyan en modelos formales para la toma de decisiones.

2.1.2. ENFOQUE SOCIOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES

En contraste con la perspectiva administrativa, la sociología organizacional florece en las primeras décadas del Siglo XX, a partir de los estudios de Max Weber sobre la **burocracia**, término desarrollado por este filósofo alemán. En este modelo, la organización burocrática representa el medio más racional para llevar a cabo el control sobre la sociedad moderna, en virtud del alto grado de complejidad y la necesidad de dividir las tareas bajo criterios formales.

Weber concibió a la burocracia como el tipo de poder conferido por la **Autoridad Legal-Racional** a una forma específica de organización administrativa, cuyos principios rectores se sustentaran en la especialización, jerarquización, cumplimiento estricto de normas y procedimientos, formalización de la estructura organizativa, impersonalidad de los cargos, delimitación rigurosa de competencias y atribuciones. Cabe mencionar, que el empleo riguroso del modelo Weberiano por parte de los países del antiguo bloque socialista, sea tal vez la clave de su supuesta incompatibilidad con el modelo gerencial occidental, para el que las fuerzas creativas gozan de una libertad absoluta, no encasillada por la formalidad burocrática.

2.1.3. ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

En la década de los treinta el empleo de los marcos analíticos de la psicología, la sociología y la antropología, hizo posible el surgimiento de un enfoque administrativo centrado en los individuos, bajo el principio de que las personas influyen en el comportamiento de las organizaciones, ya que representan algo más que un factor productivo en los planes de la gerencia. Un ejemplo de ello, es la **Sicología Industrial** de Hugo Munsterberg, la cual abrió una nueva faceta al incorporar a la teoría de la administración el estudio y la aplicación científica de las diferencias individuales, lo que atrajo la atención hacia los recursos humanos y los convirtió en piedra angular para las **Ciencias de la Conducta**.

Contrastando con la teoría clásica y los procesos administrativos, el **Enfoque de las Relaciones Humanas** resalta los elementos emocionales no planeados e irracionales de la conducta de los individuos; otorga al individuo un papel protagónico dentro de la organización como motor del esfuerzo cooperativo. Las **Ciencias de la Conducta** o *behaviorismo*, como también se conoce a esta teoría, son de naturaleza multidisciplinaria, ya que se nutren de los conocimientos vertidos por otras disciplinas sociales, entre las que destacan la psicología, la sociología y la antropología.

Los **Estudios Hawthorne** son otro gran parteaguas del enfoque de las relaciones humanas. Este estudio puso de relieve que los seres humanos son naturalmente sociales, y que interactúan con los factores que influyen en el ambiente de trabajo, lo que en la teoría contemporánea se conoce como **Funcionamiento Informal**. La serie de experimentos que integraron este estudio desarrollado en la planta Hawthorne entre 1927 y 1932, enfatizaron el rol de las ciencias de la conducta en cuanto a su aplicación a la administración y al reconocimiento de que los gerentes operan en un sistema social.

La **Teoría “X”** y la **Teoría “Y”** de Douglas McGregor, son dos casos extremos que ejemplifican la importancia de la conducta humana en las organizaciones. Si bien estas dos teorías aparentaban ser una óptica maniquea de los individuos, situándolos ya sea del lado pesimista, estático y rígido en la teoría “X”, o de forma contraria, optimista,

dinámica y flexible que caracteriza a la teoría “Y”, en la práctica no suponen situaciones concretas que antagonicen a los individuos, ya que como suposiciones, su aplicación recae sobre el criterio de los gerentes, quienes empatan y ajustan su criterio a la realidad.

2.1.4. ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo de la administración se desarrolló a mediados del Siglo XX, en respuesta a la estrategia militar de la Segunda Guerra Mundial. Las necesidades logísticas de los grupos armados que conformaron la fuerza aliada, principalmente el desembarco en las playas de Normandía, mejor conocido como Día “D”, condujeron a ingenieros, matemáticos y estrategas militares a diseñar soluciones adecuadas a la multiplicidad de requerimientos lógicos y técnicos, derivadas del número de soldados, el abastecimiento de pertrechos y su coordinación. En este trance de la historia se crearon diversos modelos matemáticos como fue el caso de la teoría de conjuntos, la teoría de colas y la teoría de juegos.

Una vez probadas estas teorías matemáticas fueron importadas al mundo empresarial, a través de aplicaciones como la estadística, modelos de optimización, modelos de información, y más adelante, simulaciones por computadora.

El principio básico de lo que llegó a conocerse como **Investigación de Operaciones** o **Ciencia de la Administración**, parte del supuesto de que la administración u organización, la planeación y la toma de decisiones son procesos lógicos, por lo que pueden expresarse en símbolos y relaciones matemáticas.

Las consideraciones relativas a este enfoque son diversas y encontradas. Algunos autores le atribuyen cualidades objetivas y mesurables al análisis matemático, ya que define problemas y permite usar símbolos y modelos para designar cantidades desconocidas. Aunque, por otro lado, no da pie a aspectos subjetivos, sino a elementos específicos para el control y la planeación.

El enfoque matemático no es privativo de la administración, por lo que es tan difícil considerarlo un enfoque particular, como concebirlo propio de la física, la química o la ingeniería. El enfoque cuantitativo «*nunca tuvo la influencia en la práctica administrativa del que gozó el enfoque de las relaciones humanas*».¹⁶ En la praxis, el carácter social de la administración, relaciona más la disciplina con problemas reales de la vida cotidiana, que con la actividad más abstracta de construir modelos cuantitativos.

2.1.5. ENFOQUE DE SISTEMAS

Otra de las corrientes que ha permeado en el pensamiento administrativo es el **Enfoque de Sistemas**. Sus principios se extrajeron, como el nombre lo indica, de la **Teoría General de Sistemas**, que buscó aplicar sus proposiciones en los ámbitos más vastos posibles como son los seres vivos y los astros, así como la sociedad, la economía y la política.

La composición de todo sistema es el conjunto de sus partes, que tiene por lo menos dos elementos:

1. El medio ambiente del sistema, como el conjunto de cosas concretas, distintas de sus propios componentes que interactúan y afectan sus procesos y;
2. La estructura del sistema, como conjunto de relaciones entre sus componentes, y sus relaciones con el medio ambiente.

Por lo que respecta a la administración, el concepto de sistema que define un conjunto de elementos interdependientes, conformando un todo superior a cualquiera de sus partes, alude en términos generales a la concepción de Taylor sobre la importancia de los procesos dentro de la empresa. A su vez, cada parte es en sí misma un subsistema, el cual delimita una serie de actividades diferenciadas de las demás, tal cual lo había advertido Fayol.

¹⁶ Stephen Robbins y Mary Coulter, **Administración**, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

La empresa es un ente, una suma de todas las interacciones estructurales, por lo que en cierta medida, no se puede entender su existencia sin hacer por lo menos un examen simplificado de los sistemas de los cuales forma parte, así como de los múltiples subsistemas que operan en su interior.

En las empresas y organizaciones todo se contiene en una estructura jerárquica: una alternancia de lo externo y lo interno, de la homogeneidad y la heterogeneidad. La cualidad externamente percibida (o propiedad) depende de la estructura interna; nada se puede entender si se considera sólo en su aislamiento. Debe verse también su estructura interna como sus relaciones externas, que establecen simultáneamente la estructura más amplia y modifican a la menor.

La orientación de esta teoría es netamente operacional, ya que al ser altamente receptiva al medio ambiente externo e interno de la organización, se identifica con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo. En este sentido, no es de extrañar la presencia de elementos u otros sistemas que generan grados importantes de entropía, conocidos como sistemas enemigos, sean internos o externos, los cuales en la medida de su intromisión alteran el quehacer natural del sistema, en forma de conflictos, contradicciones e interferencias.

Para la **Teoría de las Contingencias** los fenómenos administrativos no son lineales, ni mucho menos estáticos, al contrario son discontinuos y dinámicos. Esta premisa indica claramente un campo de acción limitado para muchos preceptos de la administración clásica, en la medida en que los sujetos, sean estos trabajadores o administradores, se desempeñan en contextos históricos, espaciales y culturales diversos, y que muchos de estos ambientes son invariablemente particulares, por lo que a su vez contienen características o situaciones disímbolas a los fundamentos taylorianos, fayolianos o weberianos.

Dado que las organizaciones varían en tamaño, objetivos, tareas y procesos, así de variadas son las opciones y alternativas que el administrador selecciona de acuerdo a una

apreciación profesional y objetiva de un número inconmensurable de circunstancias o **contingencias**.

La **Teoría de Contingencias** es entonces un renovado enfoque que retoma el ámbito de incertidumbre que caracteriza a una organización, es decir un administrador se mueve más en las arenas del empirismo que en la aplicación de principios y proposiciones válidas universalmente.

Por su misma naturaleza, *«la práctica administrativa requiere que los gerentes tomen en cuenta las realidades de una situación cuando apliquen la teoría o las técnicas»*,¹⁷ por lo que el carácter exacto de la ciencia no es suficiente para prescribir una solución o alternativa adecuada, ya que en el camino existen variables de contingencia que influyen drásticamente en los resultados.

2.1.6. TRANSFORMACIONES ACTUALES DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

La era de las redes de información, de la automatización de los procesos industriales y la multiplicación de las redes empresariales, son características de un mundo en vertiginosa transformación. Pronto, las explicaciones vertidas por conceptos como el de **Post-Capitalismo** o el de **Post-Modernidad**, serán dejadas atrás por una realidad que se antoja en constante aceleración; este hecho anuncia un nuevo sentido y la necesidad de un esquema alternativo para el estudio de la administración.

La administración ortodoxa estuvo anteriormente relacionada con procesos que sufrían moderadas transformaciones, lo cual proporcionaba a la alta especialización, la rutina y, especialmente, a la jerarquía, un valor preponderante. En un escenario de caótica realidad para las organizaciones, las jerarquías son permanentemente puestas a prueba por una cultura horizontal de redes, el pensamiento innovador y meritocrático necesarios

¹⁷ Koontz y Wehrich, *op. cit.*

para dominar un entorno extremadamente competitivo y un conocimiento técnico que se torna obsoleto en lapsos cada vez más breves.

Hoy día, las empresas modernas conservan apenas una pequeña similitud con sus análogas de los años cincuenta, ya no planean ni establecen la producción de grandes volúmenes de bienes y servicios; ya no participan ni invierten en una amplia serie de fábricas, maquinarias, laboratorios, bodegas y otros activos tangibles; ya no emplean grandes dotaciones de operarios ni gerentes de mediano nivel; son en cambio, una multitud de unidades y subunidades descentralizadas aliadas permanentemente con otras empresas que operan de forma similar.

En lo que a la era de la información se refiere, Peter Drucker ha descrito claramente el fenómeno, *«hacia 1970 la información empezó a transformar las organizaciones; pronto aprendimos que la introducción en éstas de la información como elemento estructural y orgánico significa la eliminación de muchos, si no de la mayoría, de los niveles de dirección. En la organización tradicional, la mayoría de las personas llamadas directivos no dirigían realmente; lo que hacían era pasar órdenes hacia abajo e información hacia arriba. Si actualmente la información está disponible, sobran»*.¹⁸

Qué postulados merecen rescatarse de las teorías administrativas si se asiente que *«la administración no tiene una visión estática, sino histórica y crítica, desde perspectivas muy diferentes del análisis conceptual, práctico y metodológico»*.¹⁹

Estudiar a la administración desde la variable institucional, constituye una tendencia académica de finales del Siglo XX para estudiar las reglas por las que las organizaciones definen sus metas y estrategias. Esta nueva dimensión conocida como **Neoinstitucionalismo Económico**, cuyo reconocido exponente es Douglas North, Premio Nobel de Economía, gira en torno a los marcos institucionales diseñado por la sociedad para normar los intercambios que brindan certidumbre a la interacción humana. Asimismo, interpreta los aspectos culturales y la existencia de otros marcos no formales ni

¹⁸ Peter Drucker, *La Sociedad Post-Capitalista*, Argentina, Editorial Sudamericana, 1979.

¹⁹ Ballina Ríos, *op. cit.*

visibles de conducta, que son eje de conceptos sociológicos, antropológicos y etnometodológicos que destacan el papel del hombre como creador de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ideologías y mitos dentro de la organización.

Por consiguiente, desde la perspectiva del Neoinstitucionalismo, se atribuye a la cultura organizacional el papel de conglomerado social de normas y creencias que mantiene unida a toda la organización, ya que cumple las siguientes funciones: transmite una sensación de identidad común a todos sus componentes, facilita la aparición de un compromiso colectivo, fortalece la estabilidad social del sistema y perfila el comportamiento de los miembros de la organización hacia una visión, misión y valores compartidos.

Otras investigaciones en administración se abocaron al estudio de los procesos y las relaciones de las empresas con sus clientes, este es el ejemplo de la administración por calidad, desarrollada por W. Edwards Deming, y perfeccionada en buena medida por los japoneses. Para este teórico, la **Calidad Total** representa el punto de partida de una organización bien administrada, ya que permite establecer un control estadístico para reducir la variabilidad, lo cual da como resultado una calidad uniforme y una cantidad previsible de productos terminados.

La administración de calidad total es impulsada por la mejora continua y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Asimismo, el concepto de **enfoque en el cliente** adquiere una nueva dimensión, ya que en este modelo, se alude a diversas categorías de individuos que interactúan con la empresa y el producto, por lo que el tradicional destinatario o consumidor, considerado el más importante de los clientes, comparte ahora el foco de atención junto a autoridades, proveedores y empleados de la empresa. De esta forma, se describe la naturaleza de la calidad total en tres temas fundamentales: estrategia de valor para el consumidor, sistemas interfuncionales y mejora continua.

La **Reingeniería de Procesos**, es otro de los episodios más recientes de la teoría administrativa, aunque no con el peso específico de una teoría, sino como conocimiento técnico y de carácter aplicativo. Como herramienta gerencial moderna está orientada al mejoramiento de los procesos, esta técnica aboga por un rediseño radical de todos o parte de los procesos de trabajo de una organización, a fin de mejorar la productividad, la rentabilidad financiera y el desempeño humano. Un procedimiento en el que las suposiciones tradicionales se ponen en duda y las actividades de trabajo sufren cambios y rediseños radicales.

La necesidad de las organizaciones por adaptarse y adelantarse a los cambios del ambiente cultural, tecnológico y económico, y el carácter vital de permanecer en mercados altamente competitivos, son visos de los retos de la innovación y aprovechamiento del conocimiento, en otras palabras, los activos intangibles que aumentan el valor y posibilidades de éxito de una organización. En este sentido, una nueva corriente de pensamiento administrativo, expuesta por Peter Drucker en cuantiosas obras (*Las nuevas realidades; La sociedad post-capitalista; La gerencia en la sociedad futura*), ha dejado atrás la prevaencia del **capital**, en el que los aspectos tradicionales y característicos de una administración efectiva, como lo eran el tamaño de la empresa, la obtención de patentes y la fortaleza financiera, ya no son los componentes esenciales de la empresa actual.

Una serie de fenómenos mundiales, llámese globalización, post-capitalismo, Internet, microprocesadores, fibra óptica, etc., se han conjuntado y estructurado en una nueva realidad para las organizaciones. De ahí, la aparición de la teoría de la **Administración Creadora del Conocimiento**, la cual ha dejado de lado los modelos funcionalistas, mecanicistas y reduccionistas empleados con anterioridad, ya que para esta corriente la administración adquiere una dimensión de estudio renovada, a través de una metodología interpretativa, fenomenológica y cualitativa.

2.2. LA PERSPECTIVA PUBLIADMINISTRATIVA

Al igual que la administración, la administración pública es también obra de la circunstancia histórica de la sociedad, mas, su origen no se remonta a todas las formas de organización política, ya que es un producto asociado al nacimiento del Estado moderno, y elemento indisociable del Estado contemporáneo.

El **Estado Moderno** se valió de la administración pública para cumplir con las nuevas funciones que asumió a raíz del Renacimiento; en ese período de la historia el hombre dejó atrás la explicación teológica de su estadía en el universo para concentrarse en el uso de la razón como fundamento del progreso. Al hombre del Renacimiento «*ya no le interesa el significado metafísico y religioso de la vida, sino que se preocupa por los principios racionales que sustentan su acción en el mundo*»,²⁰ e imprime a la política la necesidad de establecer un orden que permita la convivencia entre los individuos.

El **Estado Contemporáneo** fue a su vez el resultado de una actitud nueva del hombre frente a sí mismo y al poder. Esta potestad del hombre —que devino en ciudadano— se desató en el **Siglo de las Luces**; este período causó la quiebra del absolutismo de los reyes y la nobleza, permitiendo a los individuos enarbolar la **Declaración de los principios del hombre y del ciudadano**, la cual hasta nuestros días es considerada la base sobre la que se elevan los valores supremos de la vida social: libertad e igualdad.

Los primeros intentos por denotar el carácter científico de la **Administración Pública** se sitúan en Francia a inicios del Siglo XIX, ya que en 1808, Carlos Juan Bautista Bonnin, quien junto con Von Justi es considerado el fundador de la **Ciencia de la Administración Pública**, la definió de manera general como la «*ciencia de las relaciones entre la sociedad y los administrados*». ²¹

²⁰ Ricardo Uvalle Berrones, *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal*, México, IAPEM, 1994.

²¹ Roberto Moreno Espinosa, «El Estudio de la Ciencia de la Administración Pública», México, *Revista IAPEM* No. 13, 1992.

En sus **Principios de la Administración**, Bonnin, logró separar el objeto de estudio de la administración pública, del Estado, a diferencia de éste; *«la administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre; su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde que hay pacto social hay administración»*.²²

Asimismo, apartó la naturaleza social de la administración de la disciplina jurídica, ya que *«las leyes no instituyen la administración, ni tampoco la asociación, lo que hacen es modificar su organización, porque la existencia la deben a la tendencia social, sin que las leyes hagan más que darles el impulso vital en tal o cual dirección»*.²³

En un primer acercamiento, la tesis objetiva de la administración pública es producto histórico de la **Sociedad Liberal**, ya que adquiere el carácter de instrumento responsable de cumplir fines sociales, constituyéndose en gobierno de la comunidad, con el objeto de asegurar el bienestar individual y colectivo. La sociedad se perpetúa a través de la administración pública, en la medida en que los individuos nacieron para vivir en un estado de asociación política.

Otro principio introducido por Bonin es el de **interés público**, elemento permanente en la sociedad, porque *«es el conjunto de los intereses particulares que no cesan jamás, y el lazo que une a los individuos; pues por interés público debe entenderse la reunión de aquellas necesidades y relaciones naturales y universales, cuya expresión son las leyes, y el poder de éstas el regulador»*.²⁴

Como espacio donde se llevan a cabo la gama entera de relaciones sociales, entonces, lo **público** es el hábitat donde confluyen los individuos, quienes bajo un acuerdo tácito, deciden asociarse para encarar aquellos retos de la vida comunes a sus aspiraciones de bienestar.

²² Carlos Juan Bautista Bonnin, «Principios de la Administración», México, *Revista de Administración Pública*, 1992.

²³ Bonnin, *ibíd.*

²⁴ Bonnin, *ibíd.*

La administración es la institución encargada de ejecutar el conjunto de leyes instituidas para salvaguardar el interés público de la sociedad, así se conforma como «*una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas*».²⁵

La administración pública como objeto de conocimiento científico está estrechamente ligada a las relaciones de poder en la sociedad. Al respecto, Mariano Baena del Alcázar sitúa al objeto de estudio de la ciencia administrativa en las administraciones públicas y sus relaciones con el poder y la sociedad, «...*en el corazón mismo del tema planteado se encuentran las relaciones entre los grupos que tienen el poder político y los que dominan la organización*»,²⁶ en pocas palabras el objeto de estudio de la **Ciencia de la Administración**,* de acuerdo a su tesis, es la organización y los grupos de poder que la guían.

Cabe preguntarse, cuál es el estado actual de la noción de administración pública. Así como en la perspectiva administrativa, pareciera existir un marasmo teórico. El impulso científico que otorgó Bonnin a su estudio, más que una ciencia, ha sido catalogado por diversos autores como un arte elevado de la acción de gobierno.

El carácter multinacional del estudio de la administración ha generado una multiplicidad de enfoques, motivo por el cual algunas de sus ramificaciones han cobrado un auge de investigación más riguroso que su propio origen. Un ejemplo claro, son las nociones norteamericanas de la segunda mitad del Siglo XX, las cuales centraron su objeto de estudio en el campo de la acción gubernamental, del cual nacieron la **Ciencia de Políticas** y el **Public Choice**.**

²⁵ Bonnin, *ibíd.*

²⁶ Mariano Baena del Alcázar, *Curso de Ciencia de la Administración*, México, IAPEM – Plaza y Valdez, 2001.

* Nota: En esta sección al hablar de la Ciencia de la Administración, nos referimos exclusivamente a la perspectiva publiadministrativa y no al concepto de Ciencia Administrativa.

** Para un acercamiento a estos enfoques pueden consultarse los estudios de Harold Lasswell, EE UU, 1951 y 1971.

La visión multidimensional de la administración pública, la sitúa actualmente en una variedad de percepciones entre las que se cuentan:

- Como actividad estatal;
- Como disciplina de estudio de los asuntos públicos;
- Como conjunto de instituciones y organizaciones y;
- Como campo de las decisiones públicas, y del manejo público (**Public Management**).²⁷

El auge del pragmatismo neoliberal, que obtuvo en la privatización su principal herramienta operacional aplicada durante las dos últimas décadas del Siglo XX, exige reexaminar la supuesta dicotomía **público-privado**, de donde se extrae que la administración (en el sentido de esta investigación) y la perspectiva publiadministrativa comparten estrechos lazos y fuerzas encontradas, que en el corto plazo deberán unificar en una sola.

2.3. CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

El origen etimológico de la palabra administración fue originalmente una expresión del antiguo comportamiento político, es decir, primigeneamente significa prestar servicio al pueblo, de los vocablos latinos **ad** (a, hacia) y **ministrare** (servir, cuidar). En sentido estricto, la idea se encuentra asociada a la satisfacción de necesidades colectivas.

En el seno mismo de la dicotomía (pública-privada), se puede observar que la administración pública existe para servir a los intereses generales de la sociedad, a través de la autoridad que el gobierno ejerce por medio de la naturaleza, jerarquía y dimensión de su poder. Mientras que la administración privada sirve a los intereses de un individuo o grupo, lo que conduce a una diversidad de enfoques, no en las aplicaciones qué y cómo se utilizan, sino en el tipo de fines que se pretenden alcanzar.

²⁷ José Juan Sánchez González, analiza de forma rigurosa estos enfoques en su obra: *La Administración Pública como Ciencia, su Objeto y su Estudio*, México, Plaza y Valdez, 2001.

Cuadro 3

Algunas divergencias entre organizaciones públicas y privadas***

Cualidades de lo público	Cualidades de lo privado
<ul style="list-style-type: none">• Maximizar el monopolio de lo público y minimizar el monopolio privado• Mirada amplia	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar el beneficio propio• Interés propio – Reconcentración• Perspectiva
<ul style="list-style-type: none">• Elemento estable del sistema• Contenedor• Preservador	<ul style="list-style-type: none">• Elemento dinámico• Contenido que puja por salir• Renovador
<ul style="list-style-type: none">• Racionalidad en torno a valores	<ul style="list-style-type: none">• Racionalidad en torno a beneficios

Cualquiera de estos enfoques resulta válido, toda vez que sin alguna actividad económica privada, que incentive el empleo y por consecuencia la economía, habrá poco o nada que administrar en el ámbito público, empero si una administración pública adecuada en el marco de sus responsabilidades generara un caos, por consecuencia esta acción repercutirá en el marco tanto privado como social.

En este sentido, se puede aceptar que existen divergencias, pero éstas serán circunstanciales, ya que las actividades recaen entre las administraciones (pública-privada) mismas que han sido determinantes en la gestación y desarrollo de la ciencia administrativa, derivado que ambas son parte de un todo, el cual parte de un mismo principio teórico y sus actividades prácticas no resultan tan divergentes como se ha llegado a mencionar.

*** Este cuadro fue incluido en la ponencia «*El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento*», presentada por José Luis Lara en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, 2001.

Esta noción difiere sustancialmente del concepto moderno de administración, diferenciada por algunos al definirla como **privada**. La convergencia entre estas dos perspectivas radica en sus medios más que en sus finalidades, ya que ambas aluden al mismo principio teórico: **La adecuada dirección y suma de los esfuerzos individuales para la consecución de un objetivo común**; dicho sea de paso, que sirvan para generar satisfactores públicos o privados.

CAPÍTULO III

TEORÍAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN

3.1. LAS META-TEORÍAS DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Independientemente de la proliferación teórica del campo de estudio de la administración, su dispersión no ha sido un hecho fortuito. Las teorías administrativas en mayor o menor medida pueden ubicarse en un marco analítico mucho mayor y más profundo, es decir, derivado del análisis de sus características epistemológicas, ontológicas y metodológicas, a cada una de estas teorías corresponde una meta-teoría social; *«todas las teorías de la organización están basadas en una filosofía social y en una teoría social»*,²⁸ los científicos de la administración conscientes o no y de forma explícita o implícita, encuadran sus teorías en un marco de referencia del que se derivan una serie de proposiciones e hipótesis acerca de la naturaleza del mundo social y del modo en que éste es investigado.

Basta imaginar que las teorías administrativas al igual que las teorías organizacionales, son torres paralelas y de tamaño descomunal, estructuradas de manera sólida en diversas escuelas del pensamiento, pero al fin y al cabo, aisladas unas de las otras. Continuando la metáfora, salta a la vista la falta de un terreno en común, o mejor dicho, la incompatibilidad epistemológica en la cual se cimentan.

²⁸ Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Inglaterra, Heineman, 1979.

Para evitar los enredos y el estancamiento provocado por la llamada **Jungla de las Teorías Administrativas**, muchos autores han desarrollado mapas intelectuales para describir los principales paradigmas en los que se localizan las teorías de la sociedad y las teorías organizacionales de acuerdo a su origen y tradición. Este es el caso de Burrell y Morgan, quienes desarrollan uno de estos mapas, al que califican como **herramienta heurística**, ya que a través de ésta se yuxtaponen una serie de nociones acerca de la naturaleza de la ciencia social y de la sociedad, para proveer de un marco de análisis de los diferentes supuestos teóricos de las organizaciones.

Estos autores desarrollan una matriz con objeto de categorizar las teorías sociales en dos dimensiones:

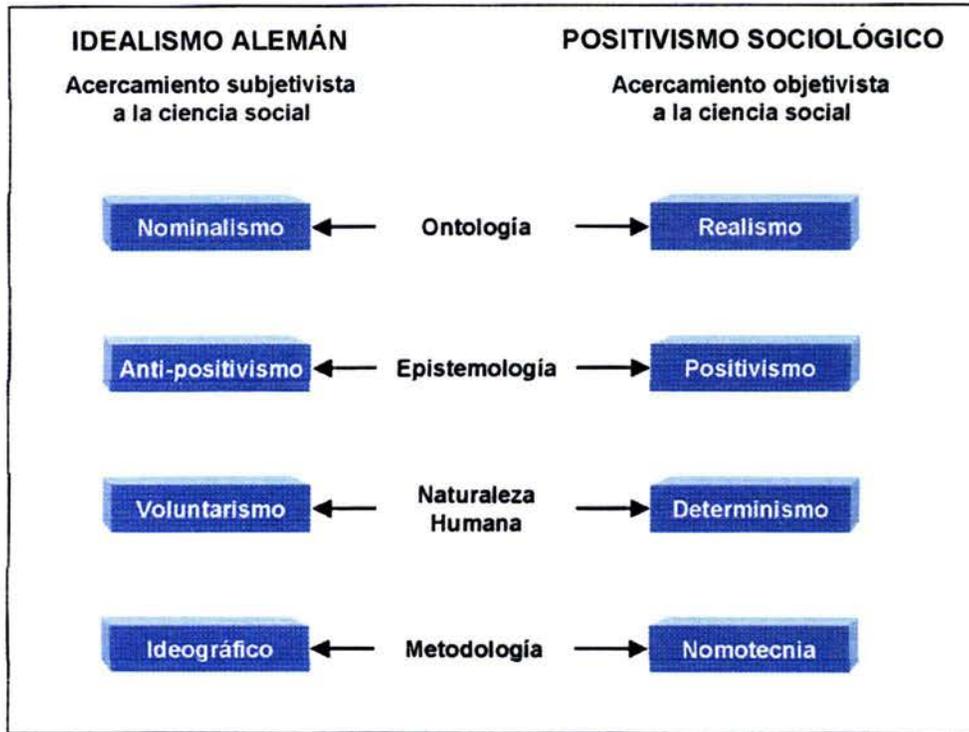
La primera se refiere a su acercamiento **subjetivo–objetivo**, consideradas las dos mayores tradiciones intelectuales que han dominado las ciencias sociales en los pasados doscientos años, mismas que en la historia de la filosofía fueron aún más remotas correspondientes a Platón y Aristóteles. El acercamiento objetivo es *«usualmente descrito como positivismo sociológico. En esencia éste refleja el intento de aplicar un método derivado de las ciencias naturales para estudiar los asuntos humanos»*.²⁹

La otra gran tradición, la subjetiva, corresponde al idealismo alemán, el cual contrastando con el primero, refuerza la esencia de la naturaleza subjetiva en los asuntos humanos.

El planteamiento que abarca ambas tradiciones no es inflexible, ya que una teoría social en determinados supuestos epistemológicos, ontológicos, humanos y metodológicos, puede situarse en uno u otro extremo (CUADRO 4).

Cuadro 4

La dimensión subjetiva – objetiva de las teorías sociales

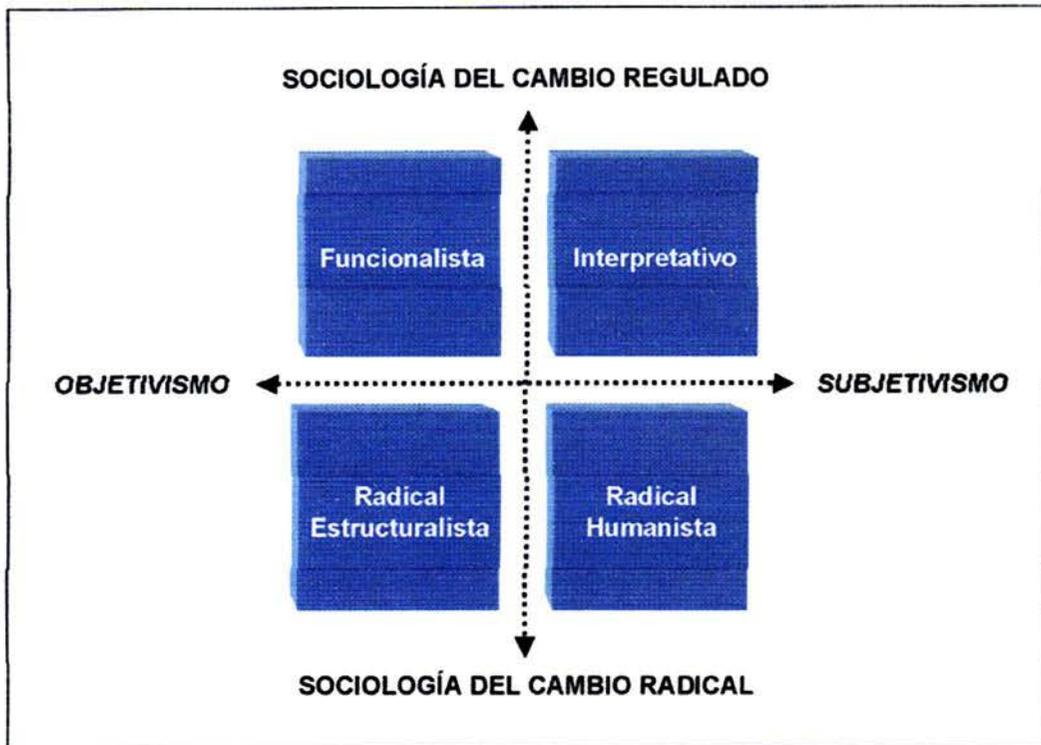


Otra variable de separación de las teorías sociales es la dimensión del **cambio regulado–radical**, cuya búsqueda es distinguir entre aquellas teorías concentradas en las explicaciones del orden y equilibrio social por un lado y, las teorías que conciernen a los problemas del cambio, conflicto y desorden de las estructuras sociales por el otro, que en suma, constituyen el **debate orden–conflicto**.

Por consiguiente, al contraponer en la matriz las dos dimensiones descritas (CUADRO 5), se delimitan cuatro paradigmas sociológicos, a saber: **Funcionalista, Interpretativo, Radical Humanista y Radical Estructuralista** propuestos para diferenciar el universo de teorías sociales. Los cuadrantes se aprecian como presunciones meta-teóricas que subyacen al marco de referencia, al modo de teorizar, y al *modus operandi* de los teóricos de la administración.

²⁹ Burrell y Morgan, *ibíd.*

Cuadro 5
Matriz de Burrell y Morgan



El objetivo es claro, al ubicar a las teorías sociales en el cuadrante correspondiente se ubican también a las de la organización, por lo que destaca el hecho de que la mayoría se sitúa en el extremo cambio regulado-objetivo y corresponden al **Funcionalista**.

Por lo tanto, el carácter científico equivale a reducir a la administración al cuadrante funcional (cambio regulado-objetivo) y dejar fuera los otros tres campos de conocimiento, lo cual encierra una **profunda crítica al intento de cientificidad de la administración**.

Las distintas escuelas del pensamiento administrativo aisladas unas de otras, comparten similares cimientos acerca del pensamiento social y de hecho muchas adoptan una multiplicidad de formas singulares, que en términos generales parten de tres líneas diferentes de desarrollo, a saber: la Escuela Clásica de la Administración y de la Teoría Administrativa, concebida como el acercamiento ortodoxo, cuyos conocidos precursores son Taylor y Fayol; la Sociología de las Organizaciones, fundamentada principalmente en

la teoría burocrática de Weber y; por último, el Enfoque de las Relaciones Humanas, el cual tiene como punto de partida la Psicología Industrial.

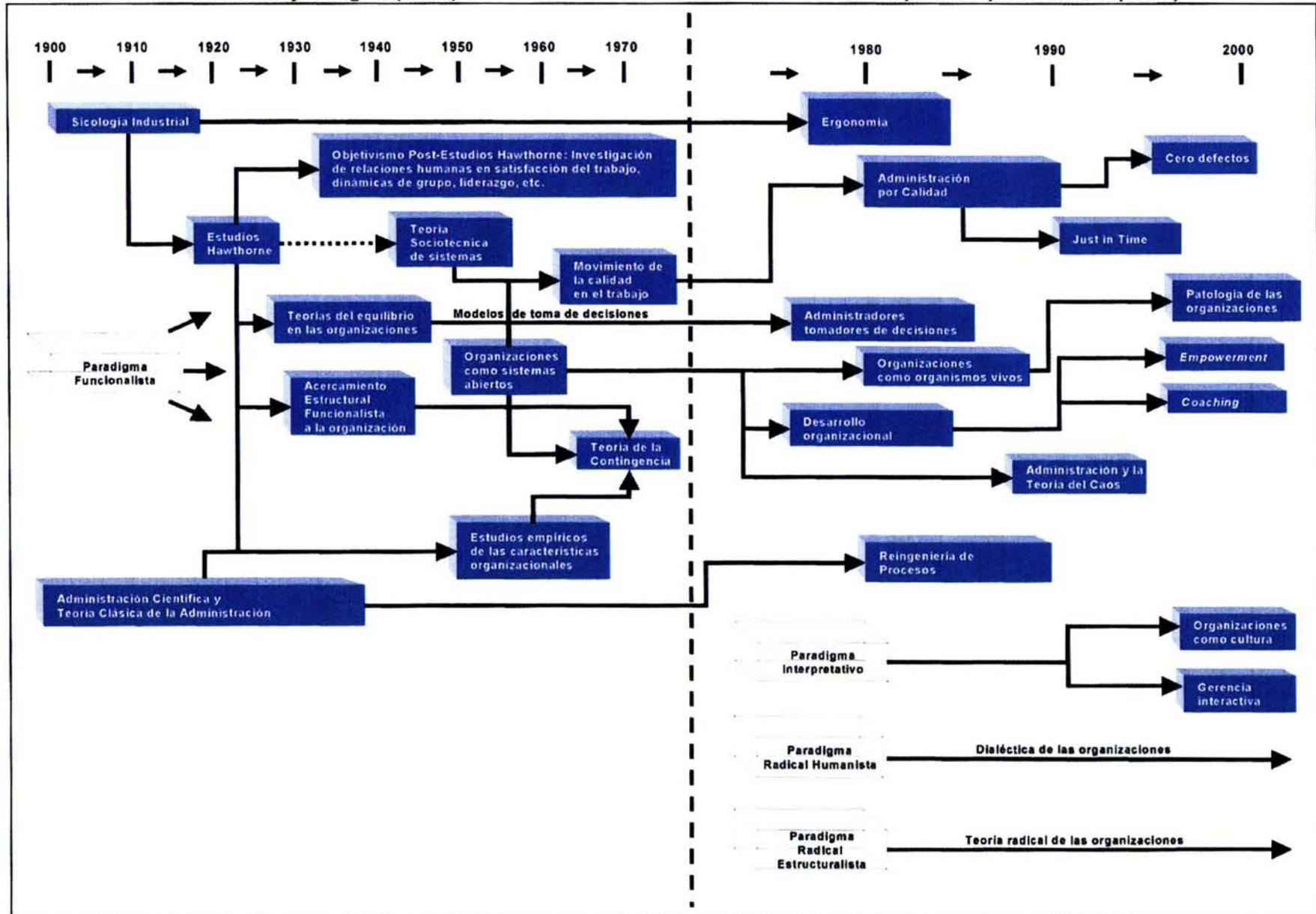
Las tres ópticas que han compartido el objeto de estudio de la administración, a partir de la segunda mitad del Siglo XX encontraron su síntesis en la teoría de los sistemas abiertos y con ello, la revitalización de sus postulados y posicionamiento en el conjunto de la ciencia moderna (CUADRO 6).

No obstante, habrían de efectuarse nuevamente las preguntas relacionadas a la naturaleza misma de los fenómenos administrativos; a la forma en que se interpretan; al modo en que esa interpretación se convierte en conocimientos válidos; y a la concepción acerca de la condición de los individuos al interior de la organización. Para sintetizar, es requisito situar a las teorías administrativas y de la organización de acuerdo a sus supuestos **ontológico**, **epistemológico**, **humano** y **metodológico**, su interrelación y enriquecimiento mutuo.

Cuadro 6

**Cronología de las teorías organizacionales
Burrell y Morgan (1979)**

**Nuevas teorías organizacionales
compiladas por el autor (2003)**



3.2. OTROS MAPAS INTELECTUALES

La multiplicidad de esquemas y los elementos que estos definen, conciernen a la naturaleza del contexto que rodea a la organización y las formas en que se concibe su relación con el cambio social. Aparte de Burrell y Morgan, otros teóricos han esbozado marcos analíticos para identificar distintos esquemas y categorías que caracterizan a las organizaciones, y la forma en que los individuos construyen la realidad social alrededor de éstas.

3.2.1. LAS OLAS DE CAMBIO

Otro mapa intelectual, es el desarrollado por Toffler, en su libro *La Tercera Ola*, en el que define tres estadios evolutivos de las organizaciones, diferenciados por el desarrollo de las teorías sociales y su interrelación con la aplicación de los adelantos técnicos y tecnológicos.

La **Primera Ola** se compone de aquellas estructuras de producción de carácter artesanal, con un intercambio de conocimientos generacional y tradicional, cuyo período de la historia más significativo es el feudalismo.

La **Segunda Ola**, corresponde a la diversificación de la estructura económica en unidades de producción que cuentan con fuerza de trabajo remunerada, sin ningún vínculo familiar; este período es extenso, ya que abarca la formación de la burguesía y el período clásico capitalista, las revoluciones industriales hasta la alta producción, distribución y comercialización en serie.

Por último, la **Tercera Ola** identifica un salto cualitativo en las formas de producción y el producto en sí mismo, el volumen deja de ser el principal activo, y da paso a la inteligencia para generar nuevos productos y entrelazar a los generadores de las ideas con los facilitadores de las soluciones (ciencia y tecnología).

3.2.2. LA EDAD DE LA MÁQUINA Y LA EDAD DE LOS SISTEMAS

Si Toffler definió tres olas, Ackoff afirma que los fenómenos de cambio en la administración se dividen en dos grandes períodos. El primero de estos corresponde a lo que el autor denomina la **Edad de la Máquina** cuyos fundamentos están basados en las doctrinas del reduccionismo y mecanicismo. La segunda etapa de su planteamiento, corresponde a la **Edad de los Sistemas**, la cual refiere a una serie de recomendaciones acerca de la infinidad de formas en las que la humanidad puede y debiera transformar al mundo, ya que *«si estamos insatisfechos con la forma como se ha estructurado el presente, sólo tenemos una alternativa: rediseñar el futuro»*.³⁰

Primeramente, en la Edad de la Máquina el **reduccionismo** fue concebido como *«una doctrina que sostiene que todos los objetos y eventos, sus propiedades y nuestra experiencia y conocimiento de ellos, están formados por elementos últimos o partes indivisibles»*,³¹ es decir, que la experimentación se remite únicamente a elementos materiales y tangibles, por lo que los teóricos sociales de esta etapa, afirmaban que la realidad poseía cualidades físicas.

Asimismo, en esta **edad** se reduce el conocimiento científico a una serie de leyes de carácter general e inmutable, para las que el mundo social puede ser sujeto a pruebas de **causa–efecto**. De la misma forma, a partir de la Revolución Industrial, se analizó y redujo el trabajo humano en forma análoga a elementos simples y repetitivos; mientras que las máquinas se diseñaron para realizar el trabajo cada vez en forma más parecida a los seres humanos, así también el trabajo que los individuos desarrollan se asemejaba con mayor claridad al de una máquina, *«durante la Edad de la Máquina se suponía, por lo general correctamente, que los humanos ajustarían sus objetivos a los de las organizaciones e instituciones de las cuales formaban parte, suposición realista durante*

³⁰ Russell L. Ackoff, *Rediseñando el Futuro*, México, Limusa, 2003.

³¹ Ackoff, *op. cit.*

un período en que prevalecían la inseguridad económica y la ignorancia»,³² con lo que, como explicaba el marxismo, el hombre fue alienado por el proceso productivo y la estructura económica.

La **Edad de los Sistemas**, ubicada en la década de los cuarenta del siglo pasado, está unida a un marco intelectual formado por encima y alrededor de la Edad de la Máquina. En esta edad el **expansionismo** sustituye la visión reduccionista, así como la teleología hace lo mismo con el mecanicismo. Por lo que respecta al fundamento teórico, la Teoría General de Sistemas se convierte en la referencia intelectual primigenia, para posteriormente ampliarse y dar paso a la corriente del enfoque sistémico.

El **enfoque sistémico** desarrollado en la Edad de los Sistemas, se contrapone al esquema mental del **análisis**, este enfoque postula que no es posible diseccionar la realidad para después volver a juntarla, ya que los fenómenos de la realidad están sujetos a interrelaciones e interdependencia con el medio ambiente, es decir, el mundo natural y social está dividido en sistemas que forman parte de otros sistemas mayores, y a su vez, al interior pueden ser todavía identificados sistemas menores. Como dicta la conocida frase: **El todo es más que la suma de sus partes**, y la participación que tienen las partes es el punto de partida del todo.

La tesis en torno a las características de la organización es que los individuos no sólo forman parte del tramado de relaciones de producción, sino que son receptivos a los estímulos de otros sistemas que conforman su medio ambiente. Por consiguiente *«un problema crucial de la edad de los sistemas es la forma de humanizar las organizaciones e instituciones; cómo diseñarlas de manera que sirvan mejor a los propósitos de sus miembros a la vez que sigan percibiendo efectivamente sus propios propósitos»,³³ en otras palabras, humanizar a las organizaciones es reconocer y ampliar la gama de sistemas simbólicos que integran la naturaleza subjetiva de la existencia humana.*

En síntesis, Ackoff realiza una profunda crítica al método de la ciencia moderna aplicado a

³² Ackoff, *ibid.*

³³ Ackoff, *ibid.*

las teorías administrativas y de la organización, ya que defender su grado de cientificidad es reducirlas a suposiciones rígidas y estáticas, lo cual niega su carácter interdisciplinario.

3.2.3. LOS SISTEMAS DE INQUIRIR

El interés del filósofo C. West Churchman, recae en la creatividad de la ciencia, compuesta por las acciones que llevan a nuevos conocimientos y la forma en que el hombre ha diseñado sistemas para **inquirir** acerca de la realidad. Este autor se pregunta acerca de la naturaleza del diseño que ha llevado al hombre a desarrollar diferentes sistemas de inquirir, por lo que afirma que la categoría básica por la que el hombre diseña es **teleológica**; el conocimiento es por tanto un medio para alcanzar el objetivo que es entender al mundo, y al mismo tiempo el conocimiento se convierte en un fin en sí mismo. En palabras del propio autor «*nada toca la profunda verdad del espíritu humano tanto como lo hace el conocimiento*».³⁴

Con inquirir, Churchman refiere a la actividad básica por la que los individuos y sistemas producen conocimiento. Asimismo, para este autor, el **conocimiento** es considerado una colección de información, una actividad o un potencial. Por consiguiente, su texto titulado ***El Diseño de Sistemas de Inquirir***, recupera los modelos y métodos, mediante los cuales los filósofos y teóricos del conocimiento abordan la realidad y la conformación del conocimiento. En este sentido, se identifican cinco grandes sistemas filosóficos, entre los cuales el primero caracteriza al método de la ciencia, mientras que los otros cuatro están representados por Leibniz, Locke, Hegel y Kant.

- **Sistema de Inquirir Leibniziano.** El universo se compone de innumerables centros conscientes de fuerza espiritual o energía, a las cuales Leibniz denominó **mónadas**. Cada una de estas entidades cuya esencia es indivisible, representa un microcosmos individual que refleja el universo en diversos grados de perfección y evolución, con independencia del resto de las mónadas. En esta forma de inquirir el sistema tiene la capacidad de identificar oraciones y de aplicar a éstas las leyes

³⁴ C. West Churchman, *The Design of Inquiring Systems*, Texto de trabajo No. 107, EE UU, University of California Berkeley, 1969.

básicas de la lógica. Por tanto, uno de los objetivos del sistema es reconocer entre las ideas dadas, cuáles son tautologías, cuáles auto-contradictorias y cuáles no se encuentran en ninguna de estas situaciones, mismas que este filósofo define como **contingentes**.

- **Sistema de Inquirir Lockeano.** Contrario a la especulación intuitiva o a la deducción, Locke hace hincapié en la importancia de la experiencia y la información sensorial como método para la construcción del conocimiento. En este sistema la mente de una persona en el momento del nacimiento es como una tabula rasa, una hoja en blanco sobre la que la experiencia imprime el conocimiento. De acuerdo con Churchman, en el sistema de inquirir lockeano los procesadores de información son simples, en la medida en que no se cuenta con una idea preconcebida del mundo, así como tampoco existen ideas *a priori* acerca de la naturaleza, por lo que a un nivel elemental a la información entrante le son atribuidas, exclusivamente, propiedades sensoriales.
- **Sistema de Inquirir Kantiano.** Las proposiciones pueden ser divididas en dos tipos: empíricas o *a posteriori* y *a priori*. Las proposiciones empíricas dependen tan sólo de la percepción, mientras que las proposiciones *a priori* tienen una validez esencial. La tesis sostenida por Kant en la ***Crítica de la Razón Pura*** consiste en que es posible formular juicios sintéticos *a priori*. Para Churchman, la posible existencia de conocimientos *a priori* se contrapone al sentido empírico de Locke, ya que para Kant, la existencia de un sistema capaz de recibir datos, implica que el sistema de inquirir ha sido diseñado dentro de ciertas ciencias *a priori*. Esta proposición filosófica es conocida como trascendentalismo. Al explicar como es posible este tipo de juicios, consideraba los objetos del mundo material como incognoscibles en esencia. Desde el punto de vista de la razón, sirven tan sólo de materia pura a partir de la cual se nutren las sensaciones; los objetos, en sí mismos, no tienen existencia. El espacio y el tiempo pertenecen a la realidad, sólo en la mente, como intuiciones con las que las percepciones son medidas y valoradas.

- **Sistema de Inquirir Hegeliano.** La realidad se concibe como un todo, con un carácter global. Hegel se refirió como lo absoluto, o espíritu absoluto a esta realidad, o proceso de desarrollo total de todo aquello que existe. Lo absoluto tiene que ser considerado como pensamiento, espíritu o mente, en un proceso de continuo autodesarrollo y la lógica que rige este proceso es la dialéctica, que por sí misma constituye un método de pensamiento.

El método dialéctico se fundamenta en que el movimiento, proceso o progreso, es resultado del conflicto entre opuestos. De forma tradicional, esta dimensión del pensamiento hegeliano se ha analizado en términos de tesis, antítesis y síntesis. La tesis puede ser una idea o movimiento histórico, la cual presenta carencias que dan lugar a una oposición o antítesis, que a su vez, genera una conflictividad interna. Como resultado aparece una síntesis que supera el conflicto, conciliando en un plano superior la verdad contenida en la tesis y la antítesis. Entonces el resultado del proceso dialéctico es una más acabada y refinada objetividad, ya que una condición necesaria es que la conducta del sujeto mismo que inquiriere sea sometida a investigación, refutación y síntesis, lo que representa la habilidad necesaria para apreciar un mismo objeto de estudio desde distintos puntos de vista.

Así, en el Sistema de Inquirir Hegeliano resulta esencial, que el sujeto que inquiriere sienta su convicción tanto como su propio entendimiento, ya que siguiendo los supuestos descritos por Churchman, este proceso es una etapa previa en el desarrollo psíquico de la mente que inquiriere. Por lo que respecta a las organizaciones, dentro de este sistema de inquirir se requiere recopilar toda la información posible en términos de **ver todo** y **oír todo** lo que ocurre, ya que este proceso de acopio de información es condición previa para la construcción del conocimiento, es decir, el entendimiento de los distintos fenómenos de la administración se enriquece, contrasta y refuta con la experiencia y con los puntos de vista de otros observadores.

La ética es otra gran incógnita para aquello que Churchman define como los sistemas de inquirir y el diseño de sistemas. Es decir, partiendo del paradigma de la ciencia es posible diseñar las organizaciones en términos en que éstas sean asumidas en perspectivas más amplias, fuera del cuadrante funcionalista de las teorías sociales y organizacionales, denotadas por Burrell y Morgan, o de la lógica reduccionista y mecanicista que caracterizó a la Edad de la Máquina, descrita por Ackoff.

Asimismo, fundamentar el carácter científico de la administración y de las teorías administrativas, es una empresa que el autor somete a serias dudas. A partir de sus postulados, se pueden emitir varias consideraciones. Por ejemplo, si bien el conocimiento es una fuerza vital que marca una enorme diferencia en el mundo y la realidad social, ¿Por qué aún contando las maravillas de la ciencia moderna como creadora única del conocimiento válido, el hombre encuentra difícil determinar cómo debiera sentirse acerca de los derroteros científicos? Por añadidura, ¿Cuáles son los límites del diseño científico de organizaciones, para que en efecto, los problemas familiarizados con la existencia humana, reciban soluciones generales por parte de la administración?

Churchman sostiene que el hombre moderno está temeroso de la científicidad, *«temeroso de reducir sus más serios problemas al entendimiento intelectual... ya que en el curso de los eventos, parece ser que a la ciencia no le conciernen ciertos ingredientes que el hombre percibe como esenciales para el entendimiento, a saber, valores morales y Dios»*.³⁵ Entonces la científicidad, en sus propias fronteras, reduce el drama de la existencia humana a lo que la ciencia hace, trata de hacer, se espera que haga y pueda hacer.

Hasta dónde las teorías administrativas pueden romper sus propios sistemas de inquirir para revitalizar la importancia de la creatividad en el diseño de las organizaciones, o será de hecho que el empleo del paradigma de la científicidad, presupone de partida dejar de lado muchas de las interrogantes descritas, por el simple hecho de no ser científicas.

³⁵ Churchman, *op. cit.*

Muchas de estas interrogantes tienen solución, siempre y cuando sean replanteadas las formas en que se construye el conocimiento de los fenómenos administrativos, ya sea a través de la lógica e intuición, el empirismo, el trascendentalismo o la dialéctica.

CAPÍTULO IV

LA ADMINISTRACIÓN MÁS ALLÁ DE LA CIENCIA

4.1. MODELOS DE EXPANSIÓN ADMINISTRATIVA

La ciencia constituye uno de los pilares básicos de la Modernidad, de las relaciones sociales y de las relaciones entre la humanidad y el medio ambiente. Por consiguiente, la posesión y aplicación del conocimiento científico, ha dotado de legitimidad **–poder razonable–** a quienes han dispuesto de éste, frente a aquellos que no lo poseían.

El conocimiento científico está enredado en las prácticas sociales y en el cambio que se extiende a través de las organizaciones, formando parte de un tejido social-cognitivo por el que se guía, ordena y ejecuta la práctica administrativa. Sin embargo, la ciencia como acervo aplicable a la realidad de las organizaciones ha desbordado su campo natural, proponiéndose como ejemplo modélico a la práctica de la administración.

Bajo este supuesto, la administración moderna se ha teñido de la potencia desarrollada por el paradigma positivista, apoyado en la idea de universalidad que se abstrae de la realidad concreta. La pugna entre estos supuestos y las necesidades de otro enfoque más comprensivo, que acoja la realidad de las organizaciones tal cual es vivida por sus

actores, enmarcan una de las polémicas esenciales que trasciende a la administración y al conjunto de las ciencias sociales.

Por tanto, la **Administración Moderna** dio respuesta a la necesidad de las organizaciones por construir principios racionales que actúan como modelos orientadores y ordenadores de la práctica administrativa y constituyó la más elemental de las aspiraciones teóricas por incorporar la racionalidad al campo de las organizaciones. Esta propuesta se enmarca en conceptos rigurosos en materia de administración y de otros temas relacionados, como son la estructura, la jerarquía y la eficiencia, entre otros.

La teoría por siempre ha aspirado a la generalidad de la explicación **nomotética** y ésta, quizá sea una de las razones por las cuales, los conceptos en el campo de la administración no han evolucionado tan vertiginosamente como la realidad lo demanda.

Desde hace tres décadas, la tecnología encuentra en las organizaciones un campo fértil para la innovación, por lo que las relaciones y estructuras organizacionales, alguna vez predecibles, hoy día han disparado procesos de cambio social. Esta interrelación no asimétrica entre tecnología y organización es el eje de la **Teoría Socio-Técnica**, la cual enfatiza la influencia de los factores socio-organizacionales sobre la innovación y los efectos de la tecnología sobre la división vertical y horizontal del trabajo, el control, la centralización o descentralización decisoria y la aparición o desaparición de roles organizacionales.

Ningún otro proceso de cambio ha logrado alterar estos conceptos, tanto como la tercera revolución tecnológica o de la información, lo cual pone en duda la formulación de proposiciones causales que puedan ser generalizadas a la actividad humana dentro de las organizaciones.

Asimismo, la emergencia del conocimiento, definido en términos generales como datos, información, imágenes, símbolos, cultura, ideología y valores, ha transformado la imagen ortodoxa de la organización. Ya no es claro para muchos teóricos, manejar aquella definición de organización como: **Asociaciones estables de personas comprometidas**

con ciertas actividades dirigidas a la obtención de objetivos específicos. En la actualidad, muchos de estos objetivos resultan difíciles de cuantificar, en la medida en que nuevas redes de creación de valor han suplantado las añejas suposiciones acerca del capital, el tamaño de la organización y la obtención de patentes, por la producción de bienes intangibles.

En otro extremo, no es menester que a lo largo del tiempo muchos administradores hayan asimilado la práctica administrativa como la experiencia cotidiana o particular, puesto que ésta se refiere a lo singular, a lo fáctico y a lo ideográfico, en la medida en que todo ámbito de la vida actual se desarrolla en algún tipo de organización. De ahí, la necesidad de acercamientos alternativos al estudio de la administración, no sólo desde el punto de vista de otras disciplinas, sino desde posturas diferentes de la forma en que se construye y materializa el conocimiento, dicho en palabras de Churchman, de las **formas de inquirir**.

Si cada teoría administrativa ofrece argumentos lógicos, coherentes y consistentes con su específica teoría social y de conocimiento, el desarrollo de una teoría de la administración en expansión, puede reintegrar el conjunto de teorías administrativas a partir del planteamiento epistemológico, y sobre todo, como el adjetivo lo indica, expandir el conocimiento de la administración y de las organizaciones más allá de las fronteras de la ciencia.

El **Modelo de Expansión** no sólo opera *a posteriori*, es decir, que no se circunscribe a las nuevas hipótesis que puedan surgir, sino que es también minucioso con las teorías previas, sobre lo que ya fue expuesto acerca de la teoría administrativa y la forma en que se concibió y expuso ese conocimiento, al considerar las metateorías sociales y el contexto histórico en que se desarrollaron cada una de ellas.

A continuación, en orden de explorar puntos de vista alternativos para describir, analizar, comprender y modificar la naturaleza del mundo social, más allá de los dominios comunes del estudio de la administración y de las organizaciones. La guía desarrollada por Burrell y Morgan permite encontrar similitudes y diferencias entre el trabajo de los teóricos

sociales, así como definir una serie de posibilidades para el estudio de las organizaciones fuera del cuadrante funcionalista, el cual ha sido el paradigma dominante para las teorías administrativas. En este sentido, el viaje intelectual comprende un acercamiento a las dos dimensiones en las que está estructurada la matriz: la divergencia objetivismo-subjetivismo y la del cambio radical-regulado (ver cuadro No. 5).

Sin descontar el enfoque funcionalista, los siguientes tres paradigmas: interpretativo, radical humanista y radical estructuralista, representan un campo fértil para nuevas teorías organizacionales; nuevos enfoques epistemológicos dan como resultado nuevas formas de explicar la naturaleza y dinámica de las organizaciones y cómo estas afectan el mundo social. En esta medida, al finalizar cada uno de estos paradigmas, se ejemplifica su empleo en el campo de las organizaciones.

4.2. PARADIGMA FUNCIONALISTA

Desde sus orígenes, el objetivo del paradigma funcionalista ha sido aplicar las leyes y métodos de la ciencia natural al mundo social. Para el mayor precursor de esta filosofía, Augusto Comte, el conocimiento y la sociedad se encuentran inmersos en un proceso transitorio y evolutivo compuesto de tres etapas de desarrollo. La primera corresponde a la teológica o ficticia; la segunda a la metafísica o abstracta y, por último, la científica o positivista.

En el estado positivista del hombre, caracterizado por ser el origen de las disciplinas científicas naturales, la mente humana finalmente ha encontrado las respuestas absolutas planteadas en torno al origen y destino del universo y las causas de los fenómenos, que de acuerdo con la sociología positivista, pueden también ser aplicadas a los asuntos humanos. El acercamiento positivista provee de la clave para descifrar el destino de la humanidad; un tipo de sociedad que es absolutamente válido a la cual toda forma de organización debe arribar.

Comte sentó los fundamentos para el modo de teorizar a la sociedad característica del paradigma funcionalista, basado sobre el modelo positivista de las ciencias naturales, que

emplea analogías orgánicas para distinguir entre fenómenos estáticos (estructura) y fenómenos dinámicos (procesos).

Además de Comte, muchos otros teóricos reflexionaron acerca de la realidad física de los asuntos sociales. En este sentido, Emilio Durkheim se propuso descubrir los vínculos entre los individuos y la sociedad, partiendo de un tratamiento de los fenómenos sociales como *cosas*, es decir, hechos concretos y externos a la conciencia del hombre. Influenciado fuertemente por la noción de Comte de una realidad social concreta capaz de ser investigada científicamente, su sociología refleja una poderosa predilección por el orden como la fuerza predominante en los asuntos sociales.

Otro de los teóricos pertenecientes al paradigma funcionalista es Herbert Spencer, su trabajo conocido como **Funcionalismo Estructural**, desdibuja analogías entre la sociedad y los organismos vivos. Para este científico, la sociedad es concebida como un sistema auto-regulatorio, cuyo entendimiento se da a través del estudio de sus varios elementos u órganos y la manera en la que están interrelacionados. Como todo positivista, la idea de evolución tiene una fuerte influencia en su teoría, ya que para Spencer este concepto es la clave para el entendimiento del mundo natural y social.

4.2.1. TEORÍAS ORGANIZACIONALES FUNCIONALISTAS

El paradigma funcionalista provee el marco analítico por excelencia de las teorías administrativas que desde principios del Siglo XX han sido aplicadas a las organizaciones. Los principios de estas teorías, esbozadas en su mayoría en el capítulo dos de este estudio, sustentan una manera de ver los asuntos humanos y el diseño organizacional en términos de orden, equilibrio y regulación en la sociedad. Básicamente, las organizaciones no representan una variable en lo que respecta al cambio social, sino que acompañan a la sociedad en su evolución positivista, como un elemento regulador del esfuerzo y la conducta racional.

Claramente, el desarrollo de este modelos de pensamiento para las organizaciones se concentra principalmente en tres diferentes teorías y en las formas en que se han

complementado, y también refutado recíprocamente, a saber: la escuela clásica de la administración que comprende los primeros estudios realizados por Taylor y Fayol, y sus múltiples seguidores; la sociología de las organizaciones, fundamentalmente los estudios de Max Weber sobre la forma de dominación burocrática, y; el enfoque de las ciencias de la conducta, cuyo origen es la psicología industrial y su fase más refinada los **Estudios Hawthorne**. Como es de entenderse, las teorías nacidas en el seno de este paradigma son la faceta de la administración más reconocida y estudiada, pero también, la más ortodoxa, por lo que en gran parte, el estudio de los siguientes tres paradigmas se debate sobre la crítica y limitantes del paradigma funcionalista.

4.3. PARADIGMA INTERPRETATIVO

En una actitud anti-positivista, la naturaleza de la actividad de la administración no es cohesiva, ordenada e integrada, por el contrario, es la construcción subjetiva de la mente individual, de quienes a través del uso de un lenguaje común y las interacciones de cada día, crean y comparten un mundo de significado inter-subjetivo alrededor de las organizaciones.

El paradigma interpretativo es una prueba de lo que representa un **Modelo de Expansión** para entender la naturaleza fundamental de la administración en el ámbito de la experiencia subjetiva. Como señala la Matriz de Burrell y Morgan, este paradigma es producto directo del idealismo alemán, cuyo basamento teórico está representado por Kant, el cual refleja una filosofía que enfatiza la naturaleza espiritual del mundo social, que es también el mundo de las organizaciones, por lo que rechaza cualquier visión que le atribuya a la práctica de la administración una realidad independiente de la conciencia humana.

Cada situación en la práctica administrativa, por ser humana, es también novedosa, emergente y llena de múltiples, y a menudo, contradictorios sentidos e interpretaciones. El modelo de expansión bajo el **Paradigma Interpretativo**, busca capturar la naturaleza de estos sentidos y comprenderlos a través de la participación directa del observador, lo cual

conlleva a la necesidad de la interacción del individuo cognoscente con su propio objeto de estudio que son las organizaciones.

No se puede separar al observador del entorno organizacional a investigar, ya que interactuar es comprender mejor. Cada tópico de investigación en administración debe ser apreciado en su propia lógica, sentido del orden, estructura y significado. Sin embargo, el modelo es criticado por un supuesto problema fundamental por el que atraviesan los científicos sociales, el cual refiere la posibilidad o imposibilidad del ser humano para alcanzar alguna forma de conocimiento que sea independiente a su propia construcción subjetiva, puesto que ellos son los sujetos a través de quienes el conocimiento es percibido o experimentado.

Así, el modelo interpretativo como vía de expansión del conocimiento administrativo, depende de la construcción subjetiva de los individuos, más que de la supuesta dura, concreta, tangible estructura de la organización. En este sentido, el modelo se maneja a través de un discurso de expresión libre, donde el mundo social es sustancialmente de naturaleza intangible y se encuentra inmerso en un proceso continuo de reafirmación o cambio.

4.3.1 APLICACIÓN DEL PARADIGMA INTERPRETATIVO.

LA ORGANIZACIÓN COMO CULTURA

Hablar análogamente de organizaciones y culturas ejemplifica el empleo del Paradigma Interpretativo, como modelo de expansión de la teoría administrativa. Esta metáfora reconoce que la esencia del mundo social y de las organizaciones, descansa sobre múltiples patrones de significado que dan forma y sostienen la acción e interacción humana.

Concebir a las organizaciones como culturas es apreciarlas a través de sus propios y distintivos valores, rituales, ideologías y creencias, que en suma, representan un microcosmos para cada realidad organizacional. En estas **mini-sociedades** casi cualquier aspecto del funcionamiento organizacional, incluyendo estrategias, estructuras, liderazgo

y gerencia, son moldeados por la cultura; su desenvolvimiento depende de esquemas de interpretación compartidos, expresados en el lenguaje y otras construcciones simbólicas desarrolladas a través de la interacción humana.

Los patrones de significado, permiten a las actividades y conductas organizacionales convertirse en rutinas que son tácitamente entendidas por los miembros. Este proceso mediante el cual los grupos e individuos negocian e interpretan su experiencia, es entonces central para entender los patrones mediante los cuales, los significados compartidos sostienen la actividad organizada.

En la analogía, la naturaleza de la organización sólo puede ser entendida a través de la naturaleza de su contexto. Esta forma de inquirir, muestra la articulación entre la red de símbolos y las actividades cotidianas que realizan los individuos. La analogía es útil, ya que es una forma de conocimiento en la cual las relaciones sujeto/objeto, que caracterizan la ciencia positivista, son superadas por la correspondencia sujeto/sujetos, donde la experiencia enfatiza los significados intersubjetivos entre el investigador y los actores organizacionales, por lo que el conocimiento derivado de esta relación *«no es universal en su forma, pero sí específico a las personas en sus relaciones particulares»*,³⁶ ello presupone la singularidad de las personas y reconoce que el conocimiento no es independiente del sujeto que inquiera.

Los actores humanos no conocen, ni perciben **el mundo**, pero sí conocen y perciben **su mundo** a través de marcos específicos de referencia, por lo que todas las formas de organización humana, aparentemente concretas y reales, están de hecho constantemente siendo reestablecidas y reapreciadas por sus miembros.

Accionar con arreglo a modelos de conductas, mitos, creencias y valores construidos al interior de la organización, de acuerdo a la metáfora, no implica encarar y resolver los retos del medio ambiente, como tampoco significa aprovechar sus oportunidades, pero sí representa el impulso motivacional necesario para desarrollar capacidades cognitivas, es

³⁶ Linda Smircich, *«Studying Organizations as Cultures», Beyond Method*, Gareth Morgan (coord), EE UU, Sage Publications, 1983.

decir, aprender a innovar y diseñar soluciones que permitan a la organización recrearse, reinventarse, rediseñarse y readaptarse al entorno.

4.4. PARADIGMA RADICAL HUMANISTA

La realidad del universo es espiritual más que de naturaleza material. El Paradigma Interpretativo y el **Radical Humanista** se fundan en la idea de que los individuos, a través de la conciencia, crean el mundo en el que viven. Sin embargo, mientras que para el paradigma interpretativo el objetivo es entender la naturaleza de este proceso, para el esquema radical humanista el tema central es criticarlo e intentar modificarlo.

El origen de esta vertiente teórica se remonta a la producción intelectual del **Joven Marx**, llamado así, en virtud de que en sus primeros escritos no perfilaba su rompimiento total con el hegelianismo, como tampoco había profundizado su descripción de las leyes y funcionamiento del capitalismo. En *La Ideología Alemana*, Marx argumenta en contra de Hegel que no hay ninguna fuerza absoluta sobre el género humano, que las objetivaciones que se encuentran en el mundo social, han sido creadas por el hombre, refiriéndose a este hecho como **putrefacción del Espíritu Absoluto**. Es así, que la principal característica del paradigma radical humanista es la posibilidad de que los individuos a través de la autoconciencia, cambien súbitamente la sociedad en la que viven.

Efectivamente, el mundo externo es entendido en términos de la proyección de la conciencia individual, pero a diferencia del Paradigma Interpretativo, el joven Marx empleó la perspectiva histórica de Hegel y el método dialéctico de análisis en un contexto filosófico que sitúa al individuo en el centro del escenario, en lugar del espíritu absoluto.

En los *Manuscritos Económicos y Filosóficos*, Marx demostró como el sistema de producción capitalista subyace en el fondo de la alienación humana. Mientras que para Hegel la alienación era un fenómeno necesario en el camino de la autorrealización y el conocimiento absoluto, para Marx éste se convirtió en un concepto para **atacar el status quo de la totalidad del capitalismo**.

La principal corriente derivada del pensamiento del **Joven Marx**, obtuvo eco en la llamada **Teoría Crítica**, la cual es una rama de la filosofía social que busca operar simultáneamente a nivel práctico, teórico y filosófico. Sus principales exponentes buscan revelar la sociedad por lo que ésta es, para desenmascarar su esencia y modo de operación y establecer los fundamentos de la emancipación humana, a través de la revolución de la conciencia.

El pensamiento del italiano Antonio Gramsci, desarrollado a través de la **Filosofía de la Praxis** representa no solamente una teoría social rigurosa, sino también una metodología política para la clase trabajadora. Para este filósofo y activista político, el poder y la dominación capitalista descansan no sólo en los medios materiales de coerción y opresión, sino también dentro de la conciencia humana, influenciada por el aparato ideológico que la clase dominante o burguesa mantiene para legitimar su poder.

El término **Escuela de Francfort** hace referencia a un grupo de teóricos del antiguo Instituto de Investigación Social de Alemania que emigraron a Estados Unidos durante la época nazi. Este grupo representado por Horkheimer, Adorno, Benjamín, Fromm, Kirschheimer, Lowenthal, Marcuse y Habermas, dedicaron su obra a señalar la dominación y alienación humana de la estructura social y cultural del capitalismo. Opuestos al positivismo, estos críticos del **status quo capitalista**, incentivaron en el terreno intelectual las revueltas de estudiantes que caracterizaron la década de los sesenta en el Siglo XX. Entonces, el progreso científico y tecnológico está imbuido de las mismas máscaras que la explotación del trabajo, por lo que la sociedad se pierde en una realidad fabricada que convierte a los individuos en sujetos inertes.

La existencia vacía de los individuos y su anulada individualidad, son parte de la pérdida de libertad que Herbert Marcuse acusó: *«Una ausencia de libertad cómoda, suave, razonable y democrática, señal del progreso técnico prevalece en la civilización industrial avanzada ¿Qué podría ser, en realidad, más racional que la supresión de la individualidad*

en el proceso de mecanización de actuaciones sociales necesarias aunque dolorosas...?»³⁷

Marcuse anuncia en su principal obra **El Hombre Unidimensional** que «los derechos y libertades que fueron factores vitales en los orígenes y etapas tempranas de la sociedad industrial se debilitan en una etapa más alta de esta sociedad: están perdiendo su racionalidad y contenido tradicionales»,³⁸ por este motivo adjudicó el papel de variable revolucionaria a aquellos que todavía no habían sido víctimas de la ofuscación generalizada, por tratarse de personas jóvenes y aún no absolutamente integradas: **los estudiantes**.

4.4.1. APLICACIÓN DEL PARADIGMA RADICAL HUMANISTA: DIALÉCTICA DE LAS ORGANIZACIONES

Para la dialéctica, los individuos son productores y producto del mundo social, transformación que ocurre en la confrontación de la **praxis** con el **logos**. El movimiento y acomodo constante de la realidad en el método dialéctico, pensamiento filosófico al cual Hegel nombró **Espíritu Absoluto**, está compuesto por el progreso del pensamiento en demostrar la verdad a través de confrontar el **Espíritu Subjetivo** (idea individual considerada en sí misma y sólo en sus relaciones internas) con el **Espíritu Objetivo** (la idea que se materializa en la sociedad, la civilización, la cultura, etc.).

La dialéctica persigue un entendimiento holístico del mundo social, que ubica variados intereses y poderosas bases de transformación de la realidad, por lo que la reproducción de la vida organizacional está conectada íntegramente con la **totalidad social**. El movimiento, proceso o progreso de las organizaciones es resultado de la constante confrontación de su idea interna (**tesis**), con la objetivización de las ideas y supuestos externos (**antítesis**). Por lo que eminentemente, el acomodo de la realidad organizacional está entrelazado al movimiento histórico, es decir, a cuál ha sido la forma de las organizaciones a través del tiempo y su relación con las estructuras sociales, económicas

³⁷ Herbert Marcuse, **El Hombre Unidimensional**, México, Joaquín Mortiz, 1986.

³⁸ Marcuse, *ibíd.*

y políticas.

En el enfoque **Radical Humanista**, la realidad de las organizaciones es apreciada como el resultado del **conflicto constante entre opuestos**. El análisis de este conflicto concierne a componentes incompatibles que emergen al interior, ya que cualquier forma de organización, en la medida en que se desarrolla de acuerdo a sus propias tendencias, eventualmente crea contradicciones, tanto materiales como espirituales. Si se recrea el modelo de las formas antiguas de opresión, los individuos que pertenecen a las organizaciones contemporáneas están aún inmersos en procesos de alienación y dominación ideológica.

Los mecanismos generativos, las contradicciones y las acciones de organización de la mayor parte de la totalidad, están envueltas en la producción y reproducción de prácticas organizacionales. El análisis dialéctico, debe entonces, referirse a cómo las tendencias de desarrollo están guiadas por las tendencias de la totalidad.

El hecho de que al conocimiento administrativo y organizacional se le pueda atribuir o no la verdad objetiva, no es un problema teórico, sino práctico, pues es en la *praxis* donde los actores organizacionales tienden a demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío: la terrenalidad de su pensamiento y las posibilidades de su acción.

La estructura de la organización genera las bases, no sólo de su propia reproducción, sino también para organizar la acción (envolviendo estructura de intereses, bases de poder, y movilización de los recursos) que potencialmente desafían el orden existente. Por lo que corresponde a las nuevas teorías organizacionales del paradigma radical humanista comprender y criticar estos procesos.

En la economía del saber, han dejado de existir las antiguas clases sociales del modo de producción capitalista, planteadas por la economía política marxista; la conciencia y la consecuente lucha de clases en el terreno ideológico, nada tienen que ver con la desmasificación de la producción, ni con los sistemas manufactureros de información intensiva y robotizada. Sin embargo, el objetivo del modelo dialéctico en las

organizaciones, es desenmascarar la forma moderna de la alienación humana, y localizar las contradicciones en las organizaciones; en la confrontación de los individuos y sus arreglos sociales.

La utilidad del modelo de expansión del paradigma radical humanista es que este *«configura una estructura diacrónica y sincrónica; va en contra del sentido común vulgar, dogmático, ávido de certezas perentorias y que tiende a la lógica formal como fondo de expresión. Es un esfuerzo interminable por equilibrar el análisis y la síntesis»*.³⁹ El resultado es una más acabada y crítica subjetividad acerca de las organizaciones y sus procesos de transformación, la cual desafía el total de teorías organizacionales funcionalistas desarrolladas con anterioridad.

4.5. PARADIGMA RADICAL ESTRUCTURALISTA

Hegel contó con variados seguidores, algunos de ellos recogieron su herencia y otros simplemente lo rebasaron. Karl Marx, tomó de Hegel el modelo dialéctico como motor de la historia, el cual sirvió de modelo para el paradigma radical humanista, hasta su rompimiento epistemológico con el idealismo hegeliano, hecho plasmado en su obra *La Ideología Alemana* y en su subsecuente obra *El Capital*.

El **materialismo histórico** abandona toda participación de la conciencia individual en la forma en que está estructurada la realidad. Las relaciones de poder entre trabajo y la propiedad de los medios de producción, subyacen como la explicación última de las formas y estructuras de cada **formación social** dada, *«la historia no es sino la sucesión de las diferentes generaciones, cada una de las cuales explota los materiales capitales y fuerzas productivas trasmitidas por cuantas la han precedido»*.⁴⁰

³⁹ Ballina, *Teoría de la...*, op. cit.

⁴⁰ Karl Marx y Federico Engels, *La Ideología Alemana*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979.

Para Marx, la realidad no es espiritual, sino material, y a diferencia de lo que Hegel pensaba, la contradicción dialéctica no es una contradicción entre la conciencia y la autoconciencia, sino entre las relaciones de producción y el reparto desigual de los medios de producción, es decir, entre trabajo y propiedad. Esta contradicción trae consigo la división de los hombres en clases sociales, de modo que el motor de la historia es la lucha de clases, que obra a través de la autoconciencia de una clase social.

La **autoconciencia de clase** es el útero en el que madura la voluntad revolucionaria, de donde se desprende que *«todas las luchas que se libran dentro del Estado, la lucha entre la democracia, la aristocracia y la monarquía, la lucha por el derecho de sufragio, etc., no son sino las formas ilusorias bajo las que se ventilan las luchas reales entre las diversas clases»*.⁴¹

Lenin, el más famoso intelectual revolucionario y seguidor del materialismo dialéctico, prueba en que medida la lucha ideológica traspasa las fronteras del Paradigma Radical Humanista, para convertirse en una lucha contra la estructura y la superestructura, *«las clases explotadas necesitan la dominación política para suprimir completamente toda explotación en interés de la inmensa mayoría del pueblo contra una minoría insignificante, compuesta por los esclavistas modernos, terratenientes y capitalistas... los trabajadores necesitan al Estado para aplastar la resistencia de los explotadores; esto puede ser realizado únicamente por el proletariado, por ser la única clase revolucionaria hasta el fin, y la única capaz de unir a todos los trabajadores y explotados en la lucha contra la burguesía hasta su completa eliminación»*.⁴²

La concepción materialista de la historia parte del principio de que la producción y con ella el intercambio de productos, es la estructura básica del orden social, por lo que en toda sociedad histórica, la distribución de los productos y la relación entre las clases sociales se rige según el qué y cómo se produce.

⁴¹ Marx y Engels, *ibid.*

⁴² Lenin, *El Estado y la Revolución*, cit. por Mario de la Cueva, *La Idea del Estado*, México, FCE, 1996.

Entonces, la realidad se divide en dos formas complementarias, la primera corresponde a la **base o estructura económica**, que comprende las relaciones de producción de una formación social específica. Mientras que la segunda, se refiere a la **superestructura** que abarca aquellas relaciones sociales conscientes y aquellas ideas sociales y actitudes socio-psicológicas que son necesarias para la existencia de un modo de producción dado (el Estado, la religión, el arte burgués, etc.). Las relaciones de producción constituyen la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la cual se eleva una superestructura jurídica y política y a la que corresponden formas sociales determinadas de conciencia.

4.5.1. APLICACIÓN DEL PARADIGMA RADICAL ESTRUCTURALISTA.

ANTAGONISMO Y NUEVAS CLASES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son un elemento asociado a la Modernidad que repercute en las ideas de progreso, bienestar social y avance científico. Sin embargo, también son determinantes de la explotación y dominación humana material y espiritual; proclives a la corrupción, destrucción del medio ambiente, inequidad en la distribución de los satisfactores humanos, y desviación de los valores éticos (solidaridad, tolerancia, pluralidad, corresponsabilidad) de las sociedades.

Existe una aspiración común por concebir a las organizaciones como el medio idóneo para alcanzar objetivos que satisfagan los intereses de todos. No obstante, hay mayor evidencia que sugiere que *«esta óptica es más una ideología que una realidad. Las organizaciones son empleadas frecuentemente como instrumentos de dominación para satisfacción de los intereses de las elites, a costa del trabajo de otros»*.⁴³

⁴³ Gareth Morgan, *Images of Organization*, EE UU, Sage Publications, 1998.

La **alienación humana** toma una nueva forma en las organizaciones contemporáneas, lo cual refleja preocupación por ciertos aspectos que las teorías funcionalistas han siempre despreciado, a saber: el problema de las nuevas clases de trabajadores, el problema del desempleo, el problema del salario, y el problema de la salud y la seguridad, entre otros.

De acuerdo con el **Paradigma Radical Estructuralista**, la relación fundamental en las organizaciones es la que se establece entre los hombres a partir de la posesión de los medios de producción. El trabajo de los diversos individuos se engrana y se combina: los hombres cooperan entre ellos y trabajan los unos para los otros; la forma de división del trabajo, gracias a la cual los diversos agentes organizacionales se especializan en diferentes géneros y funciones. La propiedad de los medios de producción constituye, pues, la base, el **principio de organización** en cierta manera, que decide el carácter general de las **relaciones de producción**, así como el que corresponde a las relaciones de distribución.

En las relaciones de producción, la propiedad de los medios de producción es privilegio o –como plantea el neomarxismo– monopolio de cierta parte de la sociedad. La sociedad, en estos modos de producción, está dividida en **clases**, por lo que las relaciones de producción y en consecuencia, todo el modo de producción es de carácter **antagónico**.

En un modo de producción antagónico, existen dos clases sociales fundamentales: la clase de los propietarios de los medios de producción y la clase desprovista de la propiedad de los medios de producción. Los medios de producción se emplean de tal forma que el proceso no sirve para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del conjunto de la sociedad, sino sirve, sobre todo, para satisfacer las necesidades de los propietarios de los medios de producción.

El antagonismo entre una clase social y otra pareciera vano frente a las nuevas dimensiones del proceso productivo, caracterizado más por el empleo de activos de conocimiento y medios de producción robotizados, que por la búsqueda de plusvalía a través de la explotación de la fuerza de trabajo humana. Sin embargo, el carácter estratificante de las nuevas formas de producción dominantes en el tercer milenio,

característico de las corporaciones globales, es uno donde el papel de los individuos continua ligado al proceso de producción; a las relaciones del hombre y de las cosas en términos de productividad.

La especialización el trabajo es una norma para las organizaciones y no dejará de serlo. Al respecto, Gareth Morgan ve en las nuevas tendencias la estratificación de los trabajadores en dos clases. Primeramente, aquellos individuos que desempeñan trabajos profesionales que son especialmente cruciales o que exigen un alto desarrollo de habilidades y de conocimiento detallado, acorde a la naturaleza de la organización en un mercado laboral primario altamente competitivo. La segunda clase refiere a aquellos trabajadores de bajo nivel de preparación, habilidad y conocimientos, cuya permanencia en las organizaciones es altamente volátil en la medida en que son más fáciles de despedir y más fáciles de remplazar, cuyo mercado laboral pasa a ser secundario.

Para estas dos clases los principios impersonales y la búsqueda de eficiencia tienden a convertirse en los nuevos esclavistas, señores feudales y burgueses. La **plusvalía** no pierde vigencia ante las exigencias de la eficiencia, por lo cual el tiempo continúa siendo la variable productiva que ve en el control del trabajo humano su más valiosa estrategia.

Es menester afirmar, que en la forma en que Marx concibió la alienación humana, ni una clase ni otra, han logrado su completa emancipación, por lo que sus vidas están aún comprometidas y sujetas a las cosas.

La explotación de los seres humanos, la explotación exacerbada de los recursos naturales y la participación del Estado en la superestructura, son ideas que antagonizan con los modelos funcionalistas. Para cualquier crítico que retome el rumbo del radicalismo estructuralista, las teorías administrativas no son más que una forma de enmascarar estos nuevos procesos de explotación y de desvirtuación de la naturaleza del hombre, ya que la **duda** y la **desconfianza** se posan sobre éstas.

Sin embargo, la explicación del mundo social a través del paradigma radical estructuralista, puede definir el modo en que las organizaciones históricamente se ajustan a los procesos de cambio de las relaciones de producción. A su vez, el cambio de las organizaciones compromete al conjunto social; a la correspondencia entre la superestructura y la base económica de la sociedad.

CAPÍTULO V

CULTURA, SOCIEDAD Y ADMINISTRACIÓN

5.1. LA EDIFICACIÓN DEL LEVIATÁN

Hobbes refiere del Estado que *«Sólo su abolición podría acabar con la servidumbre de los hombres y con la guerra entre las naciones. La revolución sería la gran revuelta de la historia, la vuelta a los tiempos del origen: el regreso a la inocencia del comienzo, en cuyo seno las libertades individuales se resuelven en concordia social»*.⁴⁴

No cabe duda que el hombre en su búsqueda por la verdad y la armonía, ha realizado un gran esfuerzo por construir al Estado. El poder de seducción de esta idea –alianza de la moral más pura y de sueños generosos- ha sido inmenso. Dos razones, sin embargo, ponen en entredicho esta hipótesis: la teoría y la práctica. *«Teoría: Suposición inverificada y posiblemente, inverificable. Práctica: El nacimiento del Estado, muy probablemente, no significó el comienzo sino el fin de la guerra perpetua que afligía a las comunidades primitivas, ya que en el comienzo los hombres vivían libres y relativamente iguales»*.⁴⁵

⁴⁴ Thomas Hobbes, *History of Political Philosophy*, EE UU, University of Chicago Press, 1975.

⁴⁵ Marshall Sahlins, Pierre Clastres (compilador), *Antropological Approach to Man Kind*, EE UU, University of Chicago Press, 1965.

El fundamento de esta libertad era la fuerza de su brazo y la abundancia de bienes, por lo que la sociedad de los salvajes era una sociedad de guerreros libres y autosuficientes, que permitía también una sociedad relativamente igualitaria.

*«La naturaleza perecedera de los bienes impedía su acumulación. En aquellas comunidades simples y aisladas los lazos sociales eran extremadamente frágiles y la realidad permanente era la discordia: la guerra de todos contra todos. Ya en los albores de la edad moderna los teólogos neotomistas españoles habían sostenido que, en el principio, los hombres eran libres e iguales –status naturae– pero que, como carecían de organización política (Estado), vivían aislados, indefensos y expuestos a la violencia, la injusticia y la dispersión».*⁴⁶

El **status naturae** no era sinónimo de inocencia. Los hombres del comienzo eran naturaleza caída; *«Hobbes fue más allá y vio en el estado de naturaleza no a la imagen de la concordia y la libertad, sino a la de la injusticia y la violencia. El Estado nació para defender a los hombres de los hombres».*⁴⁷

La realidad objetiva permite concluir que la función del Estado es doble y contradictoria, preserva la paz y desata la guerra. Esta ambigüedad es la de los seres humanos que, como individuos, grupos, clases, naciones y gobiernos, están naturalmente condenados a la divergencia, al conflicto, a la disputa y a la querrela; pero que también están, por fortuna, condenados al diálogo y a la negociación.

La aspiración hacia lo absoluto -siempre inalcanzable- es una pasión sublime, pero creernos dueños de la verdad absoluta nos degrada. Ver en cada ser que piensa de una manera distinta a la nuestra un monstruo y una amenaza, hace que nos convirtamos en monstruos y en amenazas de nuestros semejantes.

La influencia adversa de las teorías del pensamiento, reside en que son intolerantes y exclusivistas sobre el conocimiento. Su malignidad se multiplica cuando dejan de ser la

⁴⁶ Otto Gierke, *Teorías Políticas de la Edad Media*, España, 1995.

⁴⁷ Hobbes, *op. cit.*

ciencia de un grupo o de un partido y se instituyen en doctrina de esos grupos, de una Iglesia o de un Estado. Si hay fusión entre la Iglesia y el Estado, como ocurrió en otra época o si un Estado se autoproclama como propietario de la ciencia y la historia, como sucedió en el pasado Siglo XX, aparecen inmediatamente las nociones de cruzada, guerra santa y sus equivalentes modernos, como la guerra revolucionaria.

La teoría del conocimiento, en consecuencia, será posible únicamente si el hombre, una vez incapaz de adquirir todo el conocimiento del conocimiento, es capaz de conocer lo que no conoce, es decir, la historia, una vez que se haya apoderado del origen de los problemas y entonces, las alternativas fundamentales que son en principio, contemporáneas con el pensamiento humano. De ahí que el nivel epistemológico de estas teorías sea más bien de carácter ideológico, en cuanto a su concepción científica e histórica.

5.2. REALIDAD HISTÓRICA Y LUCHA DE LAS IDEOLOGÍAS

La relación entre el hombre, la cultura y la administración no es la de causa–efecto. El vínculo entre uno y otro es, a un tiempo, necesario, contradictorio e imprevisible. El hombre hace a la sociedad; al hacerla, la cambia, la contradice, la administra o la niega. Al retratarla, inventa, al inventar revela. La sociedad no se reconoce en el retrato que el hombre le presenta a través de las teorías administrativas o de sus hechos. El hombre, por medio de sus expresiones, es una respuesta a preguntas sobre la sociedad, misma que hace o elabora la respuesta que es casi siempre inesperada.

Desde fines del Siglo XIX, los mejores hombres, los más activos, emprendieron un vasto movimiento de reforma social, política, intelectual y tecnológica. El movimiento aún no termina y se ha desplegado en diversas direcciones, no siempre compatibles. Cuatro palabras definen, así sea con cierta vaguedad, todas esas tentativas dispersas: instituciones, modernidad, tecnología y administración. Al mismo tiempo que las sociedades latinoamericanas, europeas o asiáticas se esforzaban por cambiar sus instituciones, costumbres y maneras de ser, organizarse y de pensar, los hombres experimentaban cambios no menos profundos.

*«La evolución de la sociedad con todas sus expresiones y la del hombre han sido correspondientes pero no paralelos y han producido resultados distintos».*⁴⁸

Alguna vez, al tocar este tema, nos preguntamos: ¿Es realmente moderna la sociedad en el mundo? Hemos respondido que sí lo es, aunque de una manera peculiar, dado que advertimos en ella la inconsistencia del pensamiento crítico que ha fundado al Occidente moderno. Entonces, ¿son modernas las actuales sociedades del mundo? y si lo son de una manera híbrida e incompleta, ¿por qué?

Desde hace cerca de dos siglos, por establecer una dimensión cronológica, se acumulan los equívocos sobre la realidad histórica de la sociedad. Ni siquiera los nombres que pretenden designarla son exactos: ¿Europa, Asia, América Latina? Cada uno de estos nombres deja sin nombrar una parte de la realidad. Tampoco son fieles a las etiquetas económicas, sociales y políticas. Las nociones de desarrollo y subdesarrollo, pueden ser aplicadas a la economía y a la técnica, no al arte, la literatura, la moral, o la política.

Más vaga aún es la expresión –tercer mundo–. La denominación no sólo es imprecisa sino engañosa: ¿Qué relación hay entre México y Angola; entre Tailandia y Guatemala, entre Túnez y Brasil? A pesar de dos siglos de dominación europea, ni la India ni Argelia cambiaron de lengua, religión y cultura. Algo semejante puede decirse de Indonesia, Vietnam, Senegal, en fin, de la mayoría de las antiguas posesiones europeas en Asia y África. Un iranio, un hindú o un chino pertenecen a civilizaciones distintas a las de Occidente.

*«La primera, étnica, es la presencia de elementos étnicos unos y otros, que han afinado la sensibilidad y excitado la fantasía de los pueblos donde se han asentado, muchos rasgos de su cultura, mezclados con los existentes que aparecen en sus creencias, instituciones y costumbres: la familia, la moral social, la religión, las leyendas y cuentos populares, los mitos, las artes, la cocina».*⁴⁹

⁴⁸ Claude Lefort, *La Invención Democrática*, París, 1981.

⁴⁹ Guillermo Bonfil Batalla, *México Profundo, una Civilización Negada*, México, Grijalbo, 1989.

La segunda diferencia, no menos profunda, procede de una circunstancia con frecuencia olvidada, relativa al carácter peculiar de la visión de las civilizaciones de Oriente, Occidente o Asiáticas, sin omitir un aspecto particularmente importante: las dominaciones. Pero hablar de dominación es engañoso; por ejemplo: El esplendor de la civilización hispano-árabe todavía nos sorprende y esos siglos de luchas fueron también de coexistencia íntima. Hasta el Siglo XVI convivieron en la Península Ibérica, musulmanes, judíos y cristianos. Es imposible comprender la historia de los pueblos dominados, así como el carácter en verdad único de su cultura, si se olvidan estas circunstancias. La fusión entre lo religioso y lo político, la noción de cruzada, aparecen actitudes hispánicas con una coloración más intensa y viva que en otros pueblos europeos. No es exagerado ver en estos rasgos huellas del Islam y una visión del mundo y de la historia.

La tercera diferencia ha sido, desde mi particular punto de vista, determinante. Entre los acontecimientos que inauguraron el mundo moderno encontramos: la Reforma y el Renacimiento, la expansión europea en Asia, América y África y el Tomismo que fue el fundamento y la fortaleza filosófica de la monarquía española.

*«La base ideológica de sustentación del pensamiento político, jurídico y económico de lo que llamamos imperio español; por otra, fue la escuela de nuestra clase intelectual que modeló sus hábitos y sus actitudes. En ese sentido –no como filosofía sino como actitud mental- su influencia aún pervive entre los intelectuales de América Latina».*⁵⁰

La penetración de nuevas ideas y palabras en el mundo de habla hispana, propició la incorporación de nuevas genealogías. Como afirma Ortega y Gasset, *«a la lengua española se incorporan tres palabras que han impuesto a las nuevas generaciones una visión distinta de la tradición: la primera, europeizar».*⁵¹

⁵⁰ Manuel García Morente, *La Vocación de Nuestro Tiempo para la Filosofía*, Ensayos, México, 1983.

⁵¹ José Ortega y Gasset, *Pensamiento y Trayectoria de J. Sánchez Villaseñor*, Ensayo de crítica filosófica, México, 1948.

La renovación del mundo hispánico, su modernización, no podía brotar de la implantación de principios propios y elaborados por nosotros sino de la adopción de ideas ajenas. De ahí que **européizar** haya sido empleado como sinónimo de modernizar.

La segunda, **americanizar**. Durante todo el Siglo XIX lo mismo que en la Península Ibérica que en América Latina, las minorías ilustradas intentaron por distintos medios, muchos de ellos violentos, cambiar a nuestros países; dar el salto a la Modernidad.

Y la tercera, **revolución**. Más que haber sido una nueva palabra, fue una nueva acepción o sinónimo de modernización. El modelo que inspiró a los revolucionarios latinoamericanos fue doble: la Revolución de Independencia de Estados Unidos y la Revolución Francesa. Las tres triunfaron en los campos de batalla, pero sus resultados políticos y sociales fueron distintos en cada caso. La Revolución Norteamericana fundó una nación. La francesa cambió y renovó la sociedad; en América Latina fracasaron en uno de sus objetivos centrales: La modernización política, social y económica.

Las revoluciones de Francia y los Estados Unidos fueron la consecuencia de la evolución histórica de ambas naciones; los movimientos latinoamericanos se limitaron a adoptar doctrinas y programas ajenos. Subrayo: **adoptar** no **adaptar**. Las ideas tuvieron una función de máscara; así se convirtieron en ideologías, en el sentido negativo de la palabra, es decir, en velos que interceptan y desfiguran la percepción de la realidad, ocultan al sujeto y, al mismo tiempo, no le dejan ver la realidad. Engañan a los otros y nos engañan a nosotros mismos.

Hace ya más de un siglo Pérez Galdós, que había meditado mucho sobre esto, ponía en labios de uno de sus personajes, un liberal lúcido, estas palabras *«vemos el instantáneo triunfo de la idea verdadera sobre la falsa en la esfera del pensamiento, y creemos que con igual rapidez puede triunfar la idea sobre las costumbres. Las costumbres las ha hecho el tiempo con tanta paciencia y lentitud como ha hecho las montañas y solo el*

*tiempo, trabajando un día y otro, las puede destruir. No se derriban montes a bayonetazos».*⁵²

El entendimiento que ha representado esta relación hombre, cultura y sociedad, solamente es discernible, parcialmente, a la luz de la historia.

De igual manera, la concepción epistemológica de la administración podrá ser entendida, a través del vínculo que existe entre teoría y ciencia; sin embargo, están sujetas a los cambios culturales y sociales.

Castoriadis ha mostrado que la **Democracia** es una verdadera creación política, un conjunto de ideas, instituciones y prácticas que constituyen una invención colectiva, a diferencia de cualquier sistema administrativo, el cual no ha logrado ese consenso colectivo, que depende en gran medida, de la voluntad colectiva en sí, pero de pequeños fragmentos de la sociedad concentrados en empresas o en burocracias. La Democracia ha sido inventada dos veces, una en Grecia y otra en Occidente. En ambos casos, ha nacido de la conjunción entre las teorías e ideas de varias generaciones y las acciones de distintos grupos y clases, como la burguesía, el proletariado y otros segmentos sociales.

Las teorías administrativas han sido creadas tantas veces, como los problemas relativos a los medios de producción, sin el consenso y la participación de la sociedad en general. Por ello, el escepticismo al intentar aplicar teorías provenientes de sociedades cuyos acontecimientos sociales como la Reforma y el Renacimiento constituyeron verdaderos parteaguas en su configuración social, cultural y psicológica.

Uno de los rasgos característicos no conciliados con los países desarrollados y que identifica a los países subdesarrollados, son las tiranías que, sin embargo, han sido suplantadas lentamente por regímenes democráticos. Es el divorcio entre la realidad legal (**subjetiva**) y la realidad política (**objetiva**). La Democracia es la legitimidad histórica; la dictadura es el régimen de excepción. El conflicto entre la legitimidad ideal y las

⁵² Benito Pérez Galdós, *La Segunda Casaca*, México, 1975.

dictaduras, de hecho es una expresión más de la rebeldía de la realidad histórica frente a los esquemas y geometrías que le imponen las diversas teorías del conocimiento.

Los derechos sociales y las explosiones son esa lucha generacional exterior con la intestina; han sido la venganza de nuestras propias realidades, las costumbres, tercas y pesadas como nuestras montañas y explosivas como nuestros volcanes. La incongruencia histórica y el remedio contra los estallidos han sido las dictaduras. Es un hecho que no corrobora el examen histórico, porque la violencia engendra violencia.

Cada generación combina esa guerra exterior con la intestina. Sin embargo, los temas vitales de sus miembros son semejantes; lo que distingue a una generación de otra son las ideas como la sensibilidad, actitudes, gustos, apatías, el temple. La impotencia de los esquemas intelectuales frente a los hechos, es esa guerra históricamente librada entre generaciones europeas y latinoamericanas.

La generación reformista careció de la imaginación de los misioneros del Siglo XVI y de su realismo. Impresionados por la ferviente religiosidad de los indios, los *frailles* buscaron, y encontraron, puntos de mediación y continuación en las mitologías precolombinas, puentes de intersección con el Cristianismo. Gracias a estos puntos, se ha podido corroborar que, ni las rupturas son obsoletas ni la continuidad es mera repetición. El cristianismo se arraigó y fue fecundo, la imitación no ha sido menos decisiva que la invención. Algo semejante deberían de haber intentado nuestros reformistas, nuestros políticos y nuestros administradores.

Las numerosas tentativas por reconciliar la legitimidad formal con la realidad tradicional ha sido y seguirá siendo, la reconciliación entre las diferentes relaciones hombre-naturaleza-sociedad. La más coherente y lúcida, la del APRA peruano: contribuyó a la Democracia pero dilapidó el temple social. Otras han sido caricaturas, como el Peronismo, que fue una mezcla ridícula de fascismo italiano y demagogia populista.

El experimento mexicano, a pesar de sus fallas, ha sido mejor logrado, original y profundo. Los mexicanos logramos evitar ese peligro, sin caer en la anarquía, gracias a

ese doble compromiso: la prohibición de reelegir a los presidentes cerró la puerta a los caudillos; la constitución de un partido que agrupó sectores y organizaciones de la sociedad aseguró la continuidad del régimen durante más de setenta años. Así, México ha podido escapar a esa fatalidad circular que consiste en ir de la anarquía a la dictadura y viceversa.

El resultado no ha sido la Democracia pero tampoco el despotismo, sino un régimen orientado hacia formas cada vez más libres y democráticas.

La relación entre el hombre, la cultura y la administración está ligada a su propia visión y al dominio que éste tiene sobre ellas. Su orientación epistemológica es el vínculo entre el hombre, la filosofía, la política y las ciencias. La sociedad no se reconoce en el retrato que le presenta a veces el hombre a través de la literatura, de las propias teorías administrativas o de sus hechos, carece de contenido fáctico. No obstante ese retrato, esos hechos fantásticos son reales: existen cognoscitivamente.

Toda lucha entre opuestos y no necesariamente la lucha de clases, provoca cambios en la sociedad, que tienen que ver con la administración. En otras palabras, el caos (desorden) que genera todo cambio tiene que ser enfrentado por la vocación cosmológica de la administración. No hay que olvidar que la palabra vocación viene del latín **vocare**, que significa llamar. En este sentido administrar es la respuesta al llamado a servir por medio de la transformación del desorden en orden. De ahí que a todo cambio social debe corresponder una administración científica, congruente y eficaz.

5.3. EL TERCER SECTOR: LA SOCIEDAD ORGANIZADA

A diferencia de otros fenómenos de cambio social contemporáneos, el empleo de la información y el conocimiento ya no son procesos privativos de gobiernos y empresas; su área de influencia se ha extendido, por lo que surgen con energía, nuevas formas de organización provenientes de la **sociedad civil**, que como puntas de lanza denuncian la ineficiencia e ineficacia gubernamentales, al igual que enfrentan por sí solas los efectos

perniciosos de las fallas del mercado y resuelven los dilemas éticos propiciados por la tecnificación y comercialización de los conocimientos científicos de vanguardia.

Los cambios vertiginosos experimentados por la sociedad contemporánea se han producido en gran medida, a través de las grandes redes de información, como son la televisión satelital, la Internet y el correo electrónico, gracias a ello, los ciudadanos han ampliado en forma prospectiva su concepción acerca de la participación y la corresponsabilidad, además de modificar su percepción de la Democracia, el respeto a los valores humanos, y la conservación del medio ambiente.

Las últimas décadas del Siglo XX atestiguaron el resurgimiento de la renombrada sociedad civil. La vastedad teórica de este concepto abarca desde las ideas liberales del Siglo de las Luces, la noción del **Contrato Social**, la concepción de su participación en la estructura económica descrita por Gramsci, hasta las aportaciones todavía actuales de Norberto Bobbio, Robert Dahl y otros autores contemporáneos.

La intención de esta investigación no es rastrear los diversos estudios acerca del concepto de sociedad civil, como tampoco es analizar las convergencias y contradicciones teóricas, formuladas a lo largo del tiempo, por lo que expresamente se hace referencia a las consideraciones actuales sobre la emergencia de los grupos sociales organizados y las representaciones teóricas que en términos de administración y procesos de cambio emerjan de su estudio.

Partiendo del supuesto de la consolidación de los regímenes democráticos, la primera aportación del concepto de sociedad civil es una paradoja, como solamente en el contexto mexicano se pueden presentar, ya que su empleo se inicia a partir de un sistema político particularmente refractario a la presencia de actores independientes, *«en la dinámica autoritaria del régimen político que prevaleció en México entre 1929 - 2000, la relación gobierno-sociedad transcurrió por los caminos del control corporativo, del consenso*

*basado en el bienestar social y de la confrontación y la consiguiente represión en el caso de los movimientos que exigían el derecho a la libertad de expresión y organización».*⁵³

Las formas de organización de la sociedad que subsistieron en épocas anteriores al proceso de consolidación democrática, como es el claro ejemplo de los grupos subversivos y de los movimientos obreros, campesinos y estudiantiles de las décadas de los cincuentas, sesentas y setentas en México, no fueron ni cercanamente característicos de una sociedad civil en plenitud, ya que en su propia coyuntura estos grupos desarrollaron una conciencia crítica a la cultura política predominante, por lo que sus medios de acción se sustentaron más en la denuncia y confrontación clandestina en contra del Estado, que en el diálogo y la negociación abierta.

Hoy día, la presencia de la sociedad civil como prueba irrefutable de su existencia son las denominadas **Organizaciones No Gubernamentales** (ONG), las que como su nombre lo indica, están alejadas del marco institucional, presupuestal y político que caracteriza a las organizaciones gubernamentales, y aún más, el sentir de su naturaleza civil, **no lucrativa** y **pública** las separa de la noción convencional de empresa o iniciativa privada.

Por consiguiente, Norberto Bobbio respalda el supuesto de que la sociedad civil es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, del conjunto social que gobierna y de los intercambios económicos, pero que reclama la participación y el reconocimiento en distintos ámbitos de la vida pública a través de su movilización.⁵⁴

Las organizaciones de la sociedad civil se constituyen en una alternativa viable en términos de capacidad de gestión, representatividad y legitimidad, cuya incidencia en el desarrollo social tiende a incrementarse en la medida en que arrebatan al Estado el **monopolio** de lo **público**. Ello no significa la abrogación de lo estatal, como institución

⁵³ Carlos Zarco y Rafael Reygadas (coord.), *Incidencia Pública de las Organizaciones Civiles en México*, México, Consejo de Educación De Adultos de América Latina, A.C., 2002.

⁵⁴ Para una referencia más amplia acerca del concepto de sociedad civil consúltese la obra de Norberto Bobbio: *Estado, Gobierno y Sociedad*, México, FCE, 1997.

suprema que la sociedad ha creado para salvaguardar sus intereses y procurar certidumbre a la vida en comunidad, sino la apropiación legítima de sus derechos de ciudadanía, los cuales desde las primeras constituciones han estado formalmente definidos (pero prácticamente olvidados), para demandar su respeto y actuar a través de éstos.

La necesidad de hacer pública la información gubernamental y la orientación de los gobiernos hacia el diseño de políticas públicas, son resultado de aquellos procesos democráticos, cuya toma de decisiones y su porqué, han roto los códigos de seguridad de la alta tecnocracia por parte de este tipo de organizaciones.

Así, las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por ser instancias **no lucrativas** que defienden derechos esenciales como la libre expresión y la libertad de asociación, además de que constituyen el medio perfecto para justificar la presencia ciudadana en los asuntos públicos, a fin de que los grupos organizados obtengan control social sobre sus vidas y sus derechos.

Desde la óptica administrativa esta forma de organización no supone variación en la adopción de hipótesis y preceptos teóricos, ni mucho menos, en la aplicación práctica de técnicas y estrategias necesarias para alcanzar grados significativos de eficiencia, eficacia y efectividad. Es cuando más, una radical definición del objetivo entero de la organización, cuyo sentir se valora más por la obtención de rendimientos sociales, que por la simple provisión de bienes públicos y privados.

Este es el principal motivo, por el cual la teoría administrativa no ha resuelto las incógnitas que suponen los aspectos simbólicos y éticos producidos por las organizaciones de la sociedad civil, puesto que es tarea compleja integrar el conjunto de inclinaciones subjetivas que confieren el principal impulso a quienes forman parte de estas organizaciones, y sobre todo, la forma en que estas nuevas organizaciones representan la nueva estructura comunitaria del poder en la **Post-Modernidad**.

CAPÍTULO VI

CAMBIOS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN

6.1. DOBLEGAR EL CAOS – REVITALIZAR EL ORDEN

Mirar y ver dos modos posibles de relacionarse, con la administración y con los cambios sociales. El mirar es histórico, superficial y cambiante; el ver es mítico, esencial y permanente.

Abrir los ojos hacia la administración es ver cuanto hay que ver en las cosas, en el mundo que nos rodea. Todo administrador que no posea esta cualidad está condenado a ser reproductor de lo mismo o de sus apariencias. La verdad es realidad plena y la forma más plena de realidad social y administrativa es la posibilidad de ser experimentada, conocida y expresada, en un marco histórico, teórico y empático con eso que llamamos *praxis*. El mundo real.

En un tiempo como el nuestro, donde el consumo es destructivo y el delirio protagónico, aparece la cotidianeidad; la búsqueda de la verdad es un acto *cuasi profano*. Descubrir la verdad que subyace a las apariencias, rasgar el velo de efemeridad que desvirtúa a la ciencia, es tarea de la administración y también del auténtico administrador.

En un mundo globalizado, los modelos y precedentes administrativos suelen derivar hacia formas administrativas degradadas, donde la profesión es más un medio de lucro y poder, que de originalidad. Ante el empuje desnaturalizador de la técnica, a veces desatada y sin visión histórica, nuestro tiempo está sin destino y a la intemperie. Las sociedades tecnocráticas rechazan la novedad por la valía y enfrentan la imitación con la invención a favor de sus utilidades; se busca la eficacia y se desprecia la adversidad; se celebra el éxito fácil y se hace a un lado con displicencia todo lo que no provoque aplausos; el resultado —inicio de la caída de todos los imperios— ya lo conocemos: la sustitución de originalidades esenciales por un mundo de formas sucedáneas.

Recuperar lo fundamental de las raíces administrativas, insuflarle al agotamiento histórico la vitalidad renovadora del orden, y retomar el sentido primigenio del sentido humano para humanizar la sociedad, parecen ser las vías obligadas para el nuevo milenio. En tal dirección, las grandes urbes desnaturalizadas —a fuerza de no querer sucumbir al empuje globalizador y aniquilador de diversidades— tendrán que voltear hacia su realidad social para evitar su extravío. Y es ahí, justo en el filo de ese voltear reencontrante, donde el ojo del administrador, hombre de carne y hueso, tendrá que fijar para siempre su mirada hacia la sociedad en donde vive.

De Sócrates a Kliksberg y de éste al neoliberalismo tecnocrático, **la racionalidad administrativa no ha cesado de identificar al caos como una forma de barbarie.**

Para los idólatras de la improvisación, convencidos de que la ciencia será el vehículo de la liberación creativa, las reminiscencias técnico-administrativas de ciertas sociedades son frutos tardíos de miedos ancestrales e ignorancias primigenias que inevitablemente terminarán siendo asimiladas por el progreso.

Lo virtual desplaza a lo vital, la mirada acrítica a la acción fundadora, la novedad gravita a lo tradicional, se ignora que la pauta del verdadero valor —como el de la administración productiva— la de la resistencia a la acción corrosiva del tiempo, el sobreponerse al capricho temporal y alcanzar en lo administrativo un vislumbre de eternidad en el conocimiento.

Unamuno llamaba **Eternidad de Momentaneidad**, a la vida más allá de la superficialidad aunque la frase, al ser repensada, parezca más propiamente una definición insuperable de la auténtica administración.

Administrar empresas, sociedades grandes y pequeñas, o es una actividad científica o es charlatanería; cuando es charlatanería, el resultado es inmediatez administrativa vacía y folklorizante; cuando es ciencia, la visión abre un acceso a lo intemporal al servicio del bien común, al éxito.

*«La auténtica administración es una adaptación a su medio, un instrumento con el que la verdad de lo real se descubre sin dobleces. El estado administrativo, el control y el orden son instantes totalizadores que, al igual que la auténtica administración, requieren de observación y experimentación paciente y minuciosa para alcanzar el momento favorable».*⁵⁵

En la sociedad como en la administración, perder el sentido de la realidad histórica es condenarse a la búsqueda de chivos expiatorios. Max Weber hece recordar que *«en las grandes teorías administrativas el acceso a la plenitud de lo real es como rayo»*.⁵⁶ De un rayo nacen también, desde las tradiciones grecorromanas hasta la sofisticación norteamericana, la germana y la japonesa, los procesos administrativos cuya comunión quebranta la historicidad de las sociedades y le permite atisbar en la condición humana.

Todo proceso administrativo en cuanto a su imaginación, productividad y resultados tangibles, es apertura. Las dos raíces de la palabra imaginación: **imago** (representación, imitación) e **imitor** (imitar, reproducir), no hacen más que patentizar esta dicotomía entre el instante social perceptivo y la adaptación al medio. La imaginación administrativa

⁵⁵ M. Reed, *Future Prospects. The Sociology of Organizations. Themes Perspectives and Prospects*, Inglaterra, Harvester-Wheatsheaf, 1992.

⁵⁶ Max Weber, *Economía y Sociedad*, México, FCE. 1969.

constituye por naturaleza, aperturas hacia un mundo suprahistórico; de ahí que la dinámica de la imaginación sea precisamente imitar y reproducir imágenes arquetípicas de la administración, la misma esencia administrativa con diferente envoltura.

Las imágenes administrativas no pueden traducirse en términos objetivos, muestran no demuestran, y lo que muestran está más allá de la naturaleza contradictoria de los conceptos. La imaginación administrativa como tal, es multivalente; su verdad está en mostrar (su efectividad y adaptabilidad social); por eso, el reducir el espacio imaginativo a una tecnología específica, es avalarlo como medio de conocimiento.

Imaginación, ciencia y teoría, son modos de apertura en que puede vislumbrarse frente a los cambios sociales, esos instantes de plenitud en que un administrador hace de las teorías administrativas un *modus operandi* que garantice estabilidad social o empresarial.

Ni la más sutil racionalidad, ni el más sofisticado aparato tecno-administrativo podrán mostrar los arquetipos históricos ocultos tras esas experiencias. Como sucede en lo simbólico, revelan una realidad total, que no es accesible por otros medios del conocimiento. No obstante, la interrogante epistemológica de la administración sigue siendo eso, una interrogante.

Al igual que el cazador, el administrador, tiene que pasar por un proceso de acechamiento y puesta a punto, donde la observación y experimentación son requisitos indispensables; el resultado —instante preciso en que teoría y práctica prueban su universalidad— es una comunión plena de los opuestos.

En la administración, como en la cacería, un descuido o negligencia puede nulificar todo el proceso. Cuando el expiador es a su vez descubierto, la situación mutua y la reacción puede pasar del éxito al fracaso. El doble mérito del administrador, es llegar impecable a la aplicación de sus conocimientos, y conseguir que las sociedades universales le permitan experimentar su dicho. El administrador es el mediador por antonomasia entre la sociedad y los factores de la producción.

*«Para el administrador el cuerpo social es un microcosmos en poder de las fuerzas del desorden, y él tiene que vencerlas para recuperar la armonía primigenia. Dirigente innato, el profesional de la administración es aquel que dirige».*⁵⁷

Por tanto, la teleología del administrador le permite descubrir la naturaleza proactiva de su medio social y controlarla, para que contribuya a los objetivos y metas de la organización. Este en un mundo cuya sociedad encarna fuerzas y poderes supraracionales y supranacionales, donde la única verdad corresponde a lo materializable.

*«El administrador, como hombre-soberano, obra directamente por la razón del conocimiento, tiende a ver todo, saber todo y poder todo; de no ser así, su vida misma corre el riesgo de ser aniquilada por otro más contundente. Se entiende, entonces, que evidenciar a un administrador sea en sí, un acto de verdadera deslegitimación de autoridad».*⁵⁸

6.2. REALIDAD HISTÓRICA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

En lo general y en lo particular son posibles. La teoría administrativa es posible si el hombre es capaz de entender las alternativas administrativas y la historia, las cuales son alternativas efímeras o accidentales. Aún así, está limitada a entender lo fundamental de las teorías administrativas, a efecto de llevarlas a tener valor práctico.

«Sería necesario contestar la interrogante que constituye la finalidad de una acción inteligente. Se tendría que delegar la decisión en una crucial selección»,⁵⁹ por lo que si bien es cierto que las observaciones de científicos y administradores que han escrito sobre la teoría del conocimiento administrativo, han sido con frecuencia brillantes y muchas veces han acertado, sus percepciones han sido fragmentarias y revelan que ciertamente nada hay más práctico que una buena teoría.

⁵⁷ Victor R. Vroom. *A New Look at Managerial Decision Making*, EE UU, 1995.

⁵⁸ David Miller, *Enciclopedia del Pensamiento Político*, España, Alianza Diccionarios, 1989.

⁵⁹ Gunter W. Remmling (comp.), *Hacia la Sociología del Conocimiento*, México, FCE, 1989.

En la **Edad Moderna** comienza la crítica de los primeros principios; la **Neoclásica** se propuso defender esos principios y demostrar su carácter eterno, necesario e intocable. Los intelectuales han abrazado sucesivamente el liberalismo, el positivismo, el marxismo-leninismo y ahora la globalización como una doctrina; casi todos ellos, sin distinción de filosofías, no es difícil advertir, ocultas pero vivas las actitudes psicológicas, morales y neoclásicas.

Para Sartori la Modernidad es paradójica, *«las ideas son de hoy, las actitudes de ayer. La teoría metodológica de Taylor, por ejemplo, no alcanzó los objetivos trazados, debido a su carácter ideológico de concebir a la Administración como ciencia universalmente aplicable»*.⁶⁰

Jurgen Habermas va más allá en su análisis del modernismo, al otorgarle un sentido histórico; sin embargo, su intento por legitimarle es cuestionable. En el modernismo en materia política, resulta interesante observar que hoy por hoy, los paradigmas se han modificado al grado de que existen partidos que postulan la ecología como bandera fundamental, de igual manera que en un futuro no lejano, la ciencia y la técnica puedan ser enarboladas como estandartes ideológicos, en busca de obtener el voto del electorado.

En suma, la historia del hombre y del pensamiento administrativo es la de una mutua y pertinaz inconsistencia, aunque no siempre, involuntaria.

Las diferencias entre conocimiento **empírico** y **ontológico** no son proyecciones imaginarias, sino realidades objetivas. Unas son de carácter cuantitativo y pueden explicarse por aplicación práctica en la sociedad, en la política. No son fácilmente definibles ni mensurables. Pertenecen al orden de las civilizaciones, esa zona fluida de

⁶⁰ Giovanni Sartori, *op. cit.*

contornos indecisos, en la que se funden y confunden ideas, creencias, instituciones, técnicas, estilos, moral, modas y costumbres, en la organización material y esa realidad evasiva que llamamos no muy exactamente: **El genio de los pueblos**.

La realidad que nombra a la palabra administración no se deja definir con facilidad, «*es la visión del mundo administrativo de cada sociedad pero asimismo es su sentimiento de la praxis en el tiempo. Administrar es el estilo, la manera que tiene una sociedad de organizarse, vivir, convivir y morir*». ⁶¹

Una administración no sólo es un sistema de normas, valores y procedimientos, es un mundo de formas y conductas, de reglas y excepciones. Es la parte visible de una organización tanto del sector público como del privado.

Y si la administración es un conjunto de normas, de formas, de conductas y de excepciones, entonces no hay duda de que estamos en el terreno de la cultura, entendida ésta como el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados –de aquí la palabra cultura– que son la base de la civilización que, a su vez, es el fin último de los esfuerzos de una sociedad. Así, la cultura, la sociedad y la administración están íntimamente relacionadas entre sí, tal como Platón y Aristóteles lo concebían: Hay una estrecha relación entre la formación de los individuos y la vida de la comunidad.

La soberanía del administrador está ligada por una dualidad: libertad y justicia, las cuales son inseparables. Pero «*la virtud de la justicia sólo puede desplegarse en una sociedad bien organizada, y una sociedad bien organizada sólo puede ser una sociedad justa*». ⁶²

Max Weber, entre otros, intentó insertar la moral en la historia o deducir de esta última los fundamentos de una posible moral. Los mismos marxistas –Trotsky, Gramsci, Serge– tuvieron conciencia de la ruptura y trataron de justificarla o de trascenderla de esta o aquella manera. La lección de uno de estos pensadores, Simone Weil, fue particularmente interesante pues mostró que la necesidad histórica no puede sustituir a la moral y que

⁶¹ Harold Koontz, *Elementos de Administración*, México, Mc. Graw Hill, 1991.

⁶² John Rawls, *A Theory of Justice*, EEUU, 1971.

ésta se funda en la libertad de conciencia; al mismo tiempo, por su vida y por su obra, Weil nos enseñó que la moral no puede dissociarse de la historia.

El hombre, su libre albedrío, dirige su mirada o su pensamiento, su atención, su cuerpo, gobernando así sus conocimientos. He aquí por qué, analizar a través de la retícula epistemológica significa ver y mirar, para poder discernir en consecuencia.

*«El secreto de la administración –y así de la verdadera organización– reside en restablecer el diálogo entre moral e historia. Las dos misiones del administrador moderno son, en primer término, investigar, crear y transmitir conocimientos, valores y experiencias; en seguida: la crítica de la sociedad y de sus usos, organizaciones y sus usos».*⁶³

La herida de occidente ha sido la separación entre moral e historia; en los Estados Unidos esa división ha adoptado dos expresiones paralelas: empirismo por un lado y, por el otro, abstracciones morales. Ni una ni otra puede enfrentar con eficacia a la lepra moderna, la confiscación en muchas sociedades, la moral por una **pseudo** necesidad histórica.

El fin de los imperios coloniales europeos y la transformación de antiguas colonias en nuevos Estados pueden verse como una gran victoria de la libertad humana. Por desgracia, muchas de las sociedades que han alcanzado la independencia han caído bajo el dominio de tiranos, déspotas que se han hecho célebres por sus excentricidades, por su ferocidad, más que por su genio de líderes.

El otro caso del colonialismo no fue el alba de la administración. Tampoco el comienzo de prosperidad. La pobreza es uno de los azotes de las sociedades subdesarrolladas.

⁶³ Walter Bagehorf, *Phisics and Politics*, EEUU, Bacon, 1952.

Muchos piensan que la pobreza es el obstáculo principal que impide a las teorías administrativas florecer en esas sociedades. Verdad a medias: precisamente México es un ejemplo de como no son enteramente incompatibles el subdesarrollo y la administración. Sin embargo, es claro que la administración y los administradores sobreviven con dificultad ahí donde el proceso de modernización no se ha completado, impera la pobreza o son embrionarios los grupos que constituyen la base de modernos sistemas administrativos, la clase media y los trabajadores de la industria. Pero la administración no es la consecuencia del desarrollo democrático y económico, sino de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Las tradiciones administrativas –la gran contribución europea al mundo moderno– han sido mejor y profundamente asimiladas por la India, para no hablar de América Latina. El problema de los países subdesarrollados no es su postración económica, más bien, su postración administrativa. Se ha dicho con razón, que el subdesarrollo es más bien, subadministración.

La historia del Siglo XX no ha sido la historia de la lucha de clases sino de los nacionalismos combatientes. El caso de las sociedades rusas que profesan la fe mahometana posee una significación particular. Son sociedades que han conservado su identidad nacional y cultural; su crecimiento demográfico ha sido extraordinario. El renacimiento del Islam, religión beligerante, es un hecho que ha marcado esta época y es imposible que se detenga a las puertas del Kremlin. El estado burocrático ruso, desde el punto de vista político administrativo, no ha logrado resolver ni la cuestión nacional ni la cuestión religiosa, dos cuestiones que son una y la misma para la tradición islámica. Moscú se ha tenido que enfrentar, dentro de sus fronteras, a un triple reto del Islam: el religioso, el nacional y el cultural.

En el interior de estas dos grandes contradicciones sociales, proliferan otras de orden lingüístico, cultural y político. Su acumulación es, a un tiempo, compleja y explosiva. El Estado ruso ha atemperado con dificultad, un estallido de gran escala por los dos métodos usuales de una Democracia emergente procedente de una dictadura: la represión y la desviación hacia el exterior de los conflictos internos. El terror de la época

de Stalin ha sido único en la historia y sólo puede compararse al de su contemporáneo y rival Hitler. Los grandes exterminadores del pasado –Gengis Khan, Atila, Tamerlán, los monarcas asirios que asolaron el Asia Menor con el terror Assyriacus– son figuras modestas al lado de estos azotes del Siglo XX.

6.3. FALACIA DEL PROGRESO Y LA REVOLUCIÓN

Como se puede apreciar, las naciones occidentales –casi todas con regímenes democráticos *sui generis*– profesan una veneración supersticiosa al cambio que para ellas es sinónimo de progreso. Así, cada nueva administración se propone llevar a cabo una política interna o externa distinta a la de su antecesor inmediato. A esta periódica inestabilidad político-administrativa debe añadirse la recurrente aparición de una quimera: llegar a un entendimiento con las naciones europeas. Una y otra vez los occidentales han creído –en un *modus vivendi* que evite las confrontaciones– en lo posible, una división definitiva de esferas y de influencias que asegure, la justicia o al menos la paz universal.

Contrasta este proceder, hecho de firmeza, de experiencias y por qué no decirlo, de astucia, paciencia y obstinación, con las oscilaciones e incoherencias de la política norteamericana; con la dejadez y el cansancio de las grandes naciones europeas.

Más que un recuento histórico, es el análisis del carácter de las sociedades moldeado por el hombre, «*determinar el objetivo de la ciencia. [...] es alcanzar descubrimientos y el descubrimiento desconcierta en medida mayor o menor las opiniones arraigadas*». ⁶⁴

Por lo general ese arraigo obedece, a la historia de las sociedades y a los intereses de sus dirigentes, es decir, al proceso de influir en las personas para que contribuyan en un determinado proyecto de sociedad, de organización.

Desde hace un siglo se habla de revolución de la ciencia y la técnica. Estas dos revoluciones representan, para ideólogos y creyentes, las dos caras contradictorias

⁶⁴ Emile Durkheim, *Las Reglas del Método Sociológico*, Argentina, La Pleyade, 1978.

aunque complementarias de la misma deidad: **El Progreso**. Desde esta perspectiva, los retrocesos y resurrecciones históricos son impensables o reprobables.

No se puede negar que la ciencia y la técnica han alterado radicalmente los modos de vivir de los hombres, aunque no su naturaleza profunda ni sus pasiones; tampoco podemos negar que hemos sido testigos de muchos trastornos y cambios sociales, aunque sus escenarios no han sido los países señalados por la doctrina (los desarrollados), ni sus actores los trabajadores de la industria sino otros grupos y sectores. Sin embargo, lo que caracterizó este fin de siglo fue el regreso de creencias, ideas y movimientos que se suponían desaparecidos de la superficie histórica. Muchos fantasmas han encarnado, muchas realidades enterradas han desaparecido.

*«Si una palabra define a estos años, esa palabra no es revolución sino revuelta. Pero revuelta no sólo en el sentido de disturbio o mudanza violenta de un Estado a otro, sino también en el de un cambio que es regreso a los símbolos y a las imágenes, a los orígenes. Revuelta como resurrección».*⁶⁵

*«Casi todas las grandes conmociones sociales de los últimos años han sido resurrecciones. La resurrección de los diferentes enfoques administrativos ha consistido en evitar sus revueltas conceptuales, más bien, que existe entre éstas una complementariedad fecunda».*⁶⁶

Lo más notable de esta revuelta ha sido el sentimiento religioso, generalmente asociado a símbolos e imágenes, y a movimientos nacionalistas; el despertar del Islam; el fervor religioso en Rusia después de más de medio siglo de propaganda antirreligiosa y la vuelta, entre las élites intelectuales de ese país, a modos de pensar y a filosofías que se creían desaparecidas con el Zarismo; la vivificación del catolicismo tradicional frente y contra la convicción de parte del clero a un mesianismo revolucionario secular (México, Polonia, Irlanda); el oleaje de regreso al cristianismo entre la juventud norteamericana, y la boga de los cultos orientales.

⁶⁵ Bacon, *op. cit.*

⁶⁶ Emmanuel Kant, *Crítica de la Razón Práctica*, España, Espasa-Calpe, 1983.

*«La soberanía del administrador estriba en esa libertad revolucionaria: pensar tácita y sistemáticamente en un todo, es decir, tratar con las diversas representaciones que conforman el pensamiento social».*⁶⁷

Es verdad que cuando esas representaciones traspasan los linderos de la subjetividad y su contundencia es concreta, existe la posibilidad de que sean impuestas de hecho; sin embargo, también asiste el derecho de concebirlas de distintas maneras o de interpretarlas como algo que ocurre en un orden diferente de aquel en el que son producidas realmente. Sin embargo, ni las revueltas ni las revoluciones han podido hacer surgir al ente científico que acredite a la administración con su carácter universal.

Los recientes sucesos políticos y económicos de finales de siglo, encajan perfectamente dentro de esta concepción de la revuelta como resurrección. En todas las teorías administrativas, como en todas las manifestaciones eróticas, hay una vertiente sádica y otra inclinada hacia la autoflagelación y el martirio. En los movimientos sindicalistas especialmente en Latinoamérica, triunfa la segunda tendencia. Sin embargo, como ocurre también en el dominio del erotismo, dicho martirio es súbito y fulminante. Esto es lo que ha ocurrido en los últimos tiempos.

El proceso que ha venido acabando con los movimientos sindicales paternalistas y el surgimiento de teorías administrativas más o menos modernas, significa que no somos testigos de una revolución en el sentido moderno de esta palabra, sea liberal o conservadora, sino de una **revuelta**, *«Un volver a la entraña del pueblo, un sacar afuera la tradición escondida, un regreso a la fuente original».*⁶⁸

El recomienzo, como enseña la antropología, se actualiza o realiza a través de un sacrificio. Entre el tiempo que acaba y el que comienza hay una pausa; el sacrificio es el acto por el cual el tiempo se echa andar de nuevo. Se trata de un fenómeno universal, presente en todas las sociedades y épocas, aunque en cada una asume una forma diversa.

⁶⁷ Peter M. Senge, *La Danza del Cambio*, México, Norma, 1999.

⁶⁸ Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hiroteka, *La Organización Creadora del Conocimiento*, México, 1998.

La irracionalidad y el delirio son, para la conciencia moderna, lo que fue para los antiguos la posesión demoníaca. Así encontraremos cierta simetría entre las actitudes de las sociedades de un extremo y otro del mundo. Para lo que para unos es sinónimo de locura, para otros resulta posesión diabólica. Dicho de otro modo, el lenguaje de las sociedades subdesarrolladas es el lenguaje de otros siglos y el de las sociedades altamente desarrolladas es moderno. Es el lenguaje optimista y racionalista del liberalismo y el pragmatismo, el lenguaje, para ubicarles en tiempo y espacio, de las democracias burguesas, orgullosas de las conquistas de las ciencias físicas y naturales que les han dado el dominio sobre la naturaleza y sobre las otras civilizaciones. Pero ni la ciencia ni la técnica nos salvan de las catástrofes naturales ni de las históricas. Los desarrollados tienen que aprender a oír el otro lenguaje, el lenguaje enterrado, *«El lenguaje de las sociedades subdesarrolladas es arcaico y, al mismo tiempo, es profundamente moderno: es el lenguaje de una resurrección»*.⁶⁹

El aprendizaje de ese lenguaje significa redescubrir los dos modos posibles de relacionarse con los cambios sociales. Es aquella sabiduría que han olvidado las sociedades modernas pero que los antiguos –los griegos– nunca olvidaron sino cuando, cansados, se olvidaron de sí mismos, la dimensión trágica del hombre. Las resurrecciones son terribles; son los fantasmas arquetípicos que nos dicen: si hoy lo ignoran los políticos y los administradores, los pensadores lo han sabido siempre.

Y esto es más que evidente en el campo de la ecología, en donde impera el desorden: negligencia, corrupción, desprecio por los recursos naturales y aprovechamiento verdaderamente criminal, dada la sobreexplotación de los recursos no renovables. Este desorden que nos tiene al borde de una verdadera catástrofe ambiental, sólo puede ser corregido por una buena administración. De hecho, aún cuando en la práctica no es así, la lucha de los ecologistas debe centrarse en una administración que permita corregir los errores y los abusos que se cometen.

⁶⁹ Peter M. Senge, *La Quinta Disciplina*, Granica, España, 1997.

CAPÍTULO VII

ECOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

7.1. HOMBRE Y MEDIO AMBIENTE

La relación del hombre con su medio ambiente es intrigante y contradictoria, porque es vital. El hombre trabaja para su **tierra**; y para su **comunidad**. Desde que la tierra ha sido el eje del hombre y sus actividades, tan antigua como el hombre mismo podríamos asegurar que a través de esa larga historia, ha modificado la naturaleza de su medio, desde su más rural preeminencia, hasta la actual concepción, con sus innumerables dificultades poblacionales.

Estas modificaciones reflejan las vicisitudes y los logros en la historia de la humanidad, que han dado lugar a una serie de controversias en todos los órdenes del conocimiento, encaminados a encontrar un contexto lógico que garantice los derechos, posesión y modificación de ese medio, para el adecuado uso y usufructo del hombre, en un conmovedor reto de límites y atribuciones. Mucho se ha intentado hacer, pero poco se ha logrado edificar dado que el hombre no se ha podido poner de acuerdo.

Desde su nacimiento, el hombre ha sido un visionario hacia el futuro. Toda su prodigiosa carrera histórica puede verse como un incesante galope hacia una tierra prometida: el

reino, la comunidad, o mejor dicho, el Estado, la patria del futuro. Una tierra que no está hecha de tierra, sino de una sustancia evanescente: **El tiempo**.

7.2. PROGRESO VS. MEDIO AMBIENTE

El progreso del hombre y el deterioro del universo por la humanidad son fantasmales. Pero ahora, cuando ese ser perfectible comenzaba literalmente a desbordarse por su envanecimiento, el porvenir desciende en la forma, a un tiempo abominable e infinitamente impredecible, la decadencia ambiental.

Los desprestigios de la decadencia ecológica, aunque menos pregonada –hasta hace treinta y cinco años– son más urbanos, sutiles y filosóficos que los del progreso, la duda, el placer, la delincuencia, la melancolía, la desesperación, la memoria, la nostalgia. El progreso humano ha sido brutal e insensible, desconoce el matiz y la ironía, habla siempre en proclamas y en consignas, anda siempre de prisa y jamás se detiene, sólo cuando se estrella contra un muro.

Para la conciencia clásica, el futuro del hombre estaba íntimamente relacionado con una revisión teleológica del universo. El tema de la crisis ambiental, no es un tema excluyente o que pudiera prestarse a fragmentación, ya que es de las civilizaciones; no es nuevo, desde hace más de cien años, filósofos, historiadores, científicos y administradores han escrito libros y ensayos acerca de la administración y los recursos naturales, así como de la declinación del mundo.

La destrucción del planeta tierra es un suceso sobre el que no escribieron ni Marx ni Nietzsche, ni ningún otro de los filósofos que se han ocupado de la decadencia en cuanto al hombre se refiere. La ciencia moderna ha especulado mucho sobre el final del universo entero, no sólo el del planeta Tierra. Pero la degradación última de energía, no sería obra de los hombres sino de la economía misma de la naturaleza.

Los antiguos griegos se preguntaron si el universo estaba destinado a la extinción. Algunos se inclinaron por la hipótesis de un universo autosustentable y eterno; otros por la

visión cíclica, la conflagración (*ekpyrosis*) que según los estoicos pone fin a un período cósmico, que enciende al mismo tiempo el fuego de la resurrección universal. La filosofía moderna no ha recogido el tema del fin del mundo ni las otras especulaciones cosmológicas de la Antigüedad. Ha reflexionado, sobre la muerte individual y sobre la decadencia de las sociedades y civilizaciones, pero la extinción de nuestro planeta ha sido tema de la física y las otras ciencias naturales.

En la segunda mitad del Siglo XX y hasta el tercer milenio, el fin del mundo se ha convertido en un asunto de estudiosos, del público en general y de la exclusiva competencia de los hombres y sus actos. Ni demiurgos ni fuerzas naturales, la humanidad será responsables de la extinción o supervivencia de su especie.

7.3. LOS NUEVOS DERROTEROS DE LA ACCIÓN AMBIENTAL Y LA ADMINISTRACIÓN

Más allá de los compromisos vertidos en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, llevada a cabo en Río de Janeiro hace más de una década, las reformas en términos de política-ambiental en México y Latinoamérica sólo han acelerado el rediseño institucional y los ajustes al régimen jurídico, sin haberse traducido en variaciones considerables y positivas en los indicadores de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad de las acciones.

Si la administración esta llamada a redefinir su participación en la conducción del cambio, así como a empatar armónicamente el desarrollo económico de la sociedad con el medio ambiente, entonces: **¿Qué compromisos deberá demandar la sociedad a la administración para que se cumplan en el corto plazo?**

Lamentablemente, la **comunicación objetiva y constructiva** entre empresa y comunidad no es un elemento característico de la cultura en los países en vías de desarrollo, como menos apreciable es, la existencia de un número significativo de experiencias de **coparticipación y corresponsabilidad** en la implementación de soluciones para revertir el deterioro ambiental. Por esta razón, no se puede afirmar que el comportamiento

ambiental de las empresas; el papel, eficacia y regulación de los instrumentos económicos; los aspectos redistributivos de la política ambiental y la evaluación de acciones pro-ambientales, sean en conjunto, una preocupación latente en el seno de la sociedad.

No es de extrañar que la actuación pro-ambiental haya sido adoptada por organizaciones internacionales **no gubernamentales** (*Green Peace, GAIA-Internacional*), cuya posición bastante conocida es **no tener nada que ver con gobiernos y empresas**, con énfasis en el aspecto financiero. Otro elemento que caracteriza a estos grupos es que se inscriben en el activismo ambiental, que incluye de forma estratégica, además de una férrea oposición a determinadas políticas y acuerdos Estado-empresa, la firme determinación de fomentar la conciencia humana sobre el destino ambiental del planeta.

Pareciera ser que los objetivos, metas, estructura legal e institucional de la política ambiental conciernen exclusivamente a las organizaciones aludidas, a los responsables legislativos, y a autoridades y empresas.

La falta de estudios desde la perspectiva de la administración es una problemática reconocida, aunque ya comienzan a diseminarse alternativas serias para llenar el vacío. En este sentido, las primeras hipótesis permiten entrever de que forma *«el establecimiento de normas y castigos así como de incentivos económicos para inducir a las empresas a reducir la contaminación tiene que ver inevitablemente con la organización industrial: las sanciones económicas y los incentivos necesariamente afectan tanto el financiamiento de los mercados como la eficiencia productiva privada de la empresa... También entra en juego la reputación y la construcción de una imagen frente a los rivales, los clientes y el gobierno»*.⁷⁰

Es reconocido el vacío de investigaciones y propuestas para atender el rezago en los países en vías de desarrollo, ante lo cual David O'Connor propone el análisis de tres tipos diferenciados de instrumentos ambientales aplicados actualmente en los países

⁷⁰ Alfonso Mercado García (coord.), *Instrumentos Económicos para un Comportamiento Empresarial Favorable al Medio Ambiente en México*, México, Colegio de México – FCE, 1999.

desarrollados: el esquema de **normas y castigos**; el esquema de **instrumentos económicos** y el esquema de **instrumentos persuasivos**;⁷¹ en cuya aplicación y equilibrio óptimos se encuentra el punto de partida para evaluar los costos y beneficios de una acción entre la sociedad, la administración y el Estado, indispensable para mejorar el medio ambiente.

En el Cuadro 7 se resumen los elementos básicos de cada uno de los instrumentos, mientras que se ha optado por presentar algunas de las posibles desventajas en su aplicación.

Cuadro 7
Instrumentos de política ambiental

NORMAS Y CASTIGOS (NyC)	INSTRUMENTOS ECONÓMICOS (IE)	INSTRUMENTOS PERSUASIVOS (IP)
Empleo de leyes y reglamentos que dictan en detalle las medidas que deben adoptar los contaminadores so pena de castigos, multas u otras sanciones.	Conjunto de políticas económicas heterogéneas cuya principal característica es que se valen de los mercados y del mecanismo de precios para internalizar las externalidades ambientales y en consecuencia hacer que los que contaminan paguen en justa medida.	Dependen de la conformidad voluntaria de los contaminadores para emprender políticas de reducción del impacto ambiental, motivados ya sea por la amenaza de una publicidad adversa o la perspectiva de una publicidad favorable.
DESVENTAJAS		
<p>Exige el cumplimiento de las normas por parte de todas las fuentes de contaminación sin considerar el tamaño y grado de modernización de las plantas productoras</p> <p>Genera una diversidad de costos marginales en el cumplimiento de las normas</p> <p>Ofrece pocos incentivos a la innovación técnica y tecnológica</p>	<p>En algunos casos son altamente complejos y requieren una gran capacidad técnica para su aplicación</p> <p>Otros problemas de aplicación son resultado de una estructura institucional y legal débil. Ésta no garantiza una clara asignación y grado de exigencia de derechos de propiedad y; una efectiva administración de los impuestos, así como puede llegar a depender de la existencia de un buen sistema financiero</p>	<p>Pueden significar altos costos de transacción cuando se trata de pequeños contaminadores</p> <p>Son insuficientes para ciertos tipos de contaminación</p> <p>Las medidas espectaculares no siempre generan impactos significativos</p>

⁷¹ David O'Connor, «*La Aplicación de Instrumentos Económicos en Países en Vías de Desarrollo: De la Teoría a la Implementación*», en Alfonso Mercado García, *op. cit.*

La aplicación mixta de estos tres mecanismos permite multiplicar y flexibilizar los objetivos de la política ambiental. Mas, habría que recalcar que para esta investigación el papel de los **Instrumentos Persuasivos** es primordial, ya que no implican ninguna forma de coacción o recompensa estatal, así como tampoco se fundamentan en el castigo u obtención de prerrogativas económicas o fiscales.

La naturaleza misma del diseño de los **IP** permite saltar los obstáculos interpuestos por el medio político-institucional, esto se debe a su formulación interna, es decir, surgen como estrategias planteadas por los propios administradores. Al contrario, su principal motivación es cumplir con un razonamiento sencillo y compartido con la sociedad, a saber: la importancia de frenar la contaminación del medio ambiente y las posibilidades de revertirla.

Independientemente de la desconfianza que pueda generar el anuncio de medidas efectivas para preservar el medio ambiente, cuyo fin nadie descarta tenga un trasfondo comercial, aunque también suele representar (para los más escépticos) empleos sucios de la mercadotecnia. No cabe duda que, la puesta en marcha de instrumentos persuasivos presupone de origen, valores y conceptos más altos que contravienen el ortodoxo e inerte vínculo **consumidor-productor** representativo de la relación histórica entre sociedad y empresa.

Por ello, *«la educación y la conciencia ambientales son elementos claves de una política diseñada alrededor de los Instrumentos Persuasivos. Si la gente está dispuesta a actuar según su preferencia por un ambiente limpio –por ejemplo, elige comprar productos con etiqueta ecológica o boicotea los productos de firmas conocidas como contaminadoras importantes–, ello puede bastar para inducir a las empresas a mejorar su comportamiento ambiental»*.⁷²

⁷² O'Connor, *ibid.*

Probablemente, el término persuasión y el alcance que supone no generan de entrada la suficiente confianza en el instrumento, pero cabe aclarar, los IP no son los únicos instrumentos válidos de política-ambiental, aunque su resignificación y estudio científico son prerequisites para procurar su predominio futuro, y este es el reto que la administración debe asumir: el ideal perfecto de un sistema productivo conciente de la necesidad de preservar el medio ambiente y de que todas sus decisiones deben ser tomadas en **corresponsabilidad** con la sociedad.

Las ciencias naturales aún desconocen con exactitud los efectos perniciosos generados por el progreso humano en el medio ambiente. Este es el fundamento que llama a la administración a actuar con **prudencia**, pero también a generar esquemas claros de corresponsabilidad con la sociedad, ya que esta última debe dejar de ser un actor aislado de la construcción o demolición de su futuro.

7.4. DESARROLLO SUSTENTABLE

El **Desarrollo Sustentable** es la administración y conservación de la base de recursos naturales y la orientación de los avances, cambios tecnológicos e institucionales, de tal forma que aseguren el logro y la satisfacción permanentes de las necesidades humanas para el presente y el futuro.

El administrador moderno verifica que el desarrollo sustentable, para serlo y diferenciarse del simple crecimiento, tecnificación, industrialización, urbanización o aceleración de los ritmos, deba satisfacer ciertas condiciones, además de ser endógeno, es decir nacido y adecuado a la especificidad local y autogestionado, es decir, planificado, ejecutado y administrado, por los propios administradores del desarrollo.

El desarrollo sustentable es un proceso dinámico, que tiende al incremento de las condiciones de vida de toda la población del mundo, en los términos que los administradores deben definir, disponiendo de la información necesaria para analizar las consecuencias de la definición acordada.

7.4.1. SUSTENTABILIDAD

Para el administrador actual, la sustentabilidad es la posibilidad de mantener procesos productivos y sociales durante lapsos generacionales, obteniendo de dichos procesos iguales o más recursos y resultados que los que se emplean en realizarlos y con una distribución de dichos resultados y recursos que, en principio, discrimine positivamente a los hoy discriminados negativamente, hasta alcanzar una situación de desarrollo equipotencial de la humanidad, en términos de mejora sustantiva de los niveles y calidad de vida, a través de diversos tipos de sustentabilidad, tales como:

- Sustentabilidad económica, para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso.
- Sustentabilidad ecológica, para proteger la base de recursos naturales, viendo hacia el futuro con cautela y con una posición proactiva sin dejar de utilizarlos.
- Sustentabilidad energética, investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural y que, además, no agredan mediante su uso a los demás elementos del sistema.
- Sustentabilidad social, para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, procuren equidad social.
- Sustentabilidad científica, mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y de orientación a corto plazo.
- Sustentabilidad educativa, para que dentro del marco de una mayor educación a todos los niveles se abatan tiempos y cargas de trabajo.

El desarrollo sustentable ha sido concebido por los administradores como aquel fundamento teórico o metodológico que hoy día, da lugar a estudios académicos, proyectos económicos, programas y planes de gobierno, para impulsar el desarrollo. Sin embargo, es importante hacer énfasis en que el desarrollo sustentable ha sido definido por empresas, organismos e instituciones, pero hay que tener claro que no es un concepto o un paradigma acabado, por lo que no es posible dimensionarlo en unidades medibles prácticas para las ciencias y menos aún, para las condiciones económicas, políticas, sociales y/o ambientales.

Desde este planteamiento, es necesario precisar que la mayor preocupación de los administradores, radica en los usos que se le han dado al término del desarrollo sustentable. A su vez, no sólo el uso del término es preocupante, sino la necesidad de que los administradores tengan plena conciencia de las implicaciones de dicho término.

A este respecto, la definición asumida por el Informe de la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo, conocida como el Informe Brundtland (1987): *«Desarrollo Sustentable es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades»*.⁷³

El concepto del desarrollo sustentable en realidad no es nuevo. Otras ideas conservacionistas, por citar un caso, al igual que posturas desarrollistas han visualizado la necesidad de utilizar de manera racional, equitativa y de largo plazo el uso de los recursos naturales desde Marx hasta nuestros días.

A partir de que hoy somos en este mundo, más de 6 mil millones de habitantes y que las condiciones de una gran parte de esta población sigue teniendo pobreza, contaminación, desigualdad, entre otros factores adversos al bienestar, no es posible diseñar un nuevo esquema práctico para las generaciones venideras si los administradores no dan el impulso necesario al desarrollo sustentable.

⁷³ Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland), *Nuestro Futuro Común*, España, Alianza, 1987.

7.4.2. LAS PERSPECTIVAS FUTURAS Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Recientemente se han publicado algunas apreciaciones sobre la participación que habrá en los países desarrollados, para enfrentar los retos sobre población y desarrollo en el futuro a mediano plazo. Por ejemplo, se considera que en el 2015 habrá entre otros una preponderancia en los siguientes fenómenos:

1. Una nueva afluencia de la población rural a zonas urbanas.
2. La persistencia de migración de muchos países a otros.
3. Casi el 56% de la población mundial vivirá en zonas urbanas; en 1994 ese porcentaje era de 45%.

Las tasas de urbanización más rápidas se producirán en los países en desarrollo. En 1975 la población urbana en la regiones en desarrollo era de 26%, la cual se proyecta para el 2015 en un 50%.

Se considera que se incrementarán sustancialmente las tasas de generación de contaminantes, la demanda de agua, el déficit en el tratamiento de aguas residuales, calentamiento global, degradación de la capa de ozono, pérdida de biodiversidad, etc.

Estas consideraciones, ponen de manifiesto que el actual modelo de desarrollo tiene deudas importantes con amplios sectores de la sociedad, o mejor dicho, de las sociedades. A su vez, esta presiones obligan a retomar con carácter de urgente, paradigmas más viables para el **buen desarrollo**. De manera particular resaltan las expectativas sobre las comunidades con menos recursos que, en el futuro inmediato, no solo tendrán menores expectativas de desarrollo, sino que es probable, que no las tengan.

7.5. EL VALOR DE LA «PRUDENCIA» EN LA ADMINISTRACIÓN

La preocupación del hombre por llevar una buena relación con la especie y con su medio ambiente nos lleva a entender el comportamiento humano. En este caso, la administración juega un papel relevante, ya que en su incansable búsqueda de constructos teóricos constituye la fuerza del pensamiento y la praxis, en un ente científico cuestionable.

Entre su enorme poderío interno y su manera de ver el mundo exterior, por los países subdesarrollados, hay una notable disparidad y podemos citar como ejemplos de esta visión: las conclusiones del Grupo de los Siete, la Conferencia de Río para el Medio Ambiente, las medidas económicas y de disciplina presupuestal que dictan el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, las que denotan la necesidad de tomar en cuenta ese sexto sentido que tuvieron algunas de las grandes civilizaciones de la antigüedad: **La Prudencia**.

La mejor y más susinta definición de prudencia la ha dado Castoriadis:⁷⁴ **Facultad de orientarse en la historia**. Esta facultad que muchos echan de menos en las teorías administrativas y en los remedios para conservar el medio ambiente.

Sin embargo, no todo está perdido. La capacidad de renovación de las sociedades occidentales dentro de un marco democratizante, arroja importantes puntos de coincidencia.

Por un lado, las naciones desarrolladas han procurado resolver grandes rezagos sociales como el racismo, el acceso a la educación y la democracia participativa; por el otro, se han logrado grandes avances en el arte de la convivencia humana, no sólo entre los distintos grupos étnicos, sino en dominios tradicionalmente prohibitivos por la moral tradicional, como el de la sexualidad.

⁷⁴ Cornélius Castoriadis (1922-1997), filósofo francés. Su pensamiento no puede comprenderse fuera de su compromiso político, pues su trabajo fue siempre inseparable de la búsqueda de autonomía, colectiva e individual.

Algunos críticos lamentan la promiscuidad en el manejo de estos temas; así como la relajación de las costumbres; ese es un problema de la administración y de los gobiernos que tienen que encauzarlos con **prudencia**.

Para comprender mejor en qué consiste la relación del hombre y la sociedad, debemos basarnos en un concepto de elevada moral, debemos referirnos a lo más remoto, en el regreso a lo básico, en el respeto a la madre naturaleza.

La visión histórica sería el punto obligado de referencia en la conducción de la humanidad. El cambio en el hombre es también un cambio en la historia. La decadencia ecológica puede ser vista a través de esa misma perspectiva histórica, el progreso humano ya no puede ser insensible ante el deterioro ambiental y, si bien, es cierto que pocos se han preocupado por abordar este tema, más bien han especulado en esa vuelta a los tiempos, que tendrá que ser en bonancible simetría exactamente lo contrario de lo que ha sido: vida y movimiento.

Por ello, no menos importante es hacer un alto en el camino para observar el interés local e internacional de parte de algunas organizaciones que se han preocupado por el análisis y solución de asuntos como el desarrollo sostenible, la biodiversidad, los ecosistemas y la contaminación como problemas medulares que deben ser considerados por las empresas. Un ejemplo es la Conferencia de Estocolmo o la Conferencia de Río de Janeiro, ambas celebradas en 1992.

El hombre y la administración han deambulado en una especie de limbo en tiempo y espacio. La administración, como expresión humana, en su afán de organizar el caos, en búsqueda de una propia identidad y supervivencia, enmarcadas en el medio ambiente como el escenario donde se desarrollan estos encuentros.

El problema epistemológico de la administración consiste en que adolece de prudencia; es decir, de orientación en la historia. Su incansable búsqueda por organizar el caos, por encontrar la universalidad de sus teorías, la han llevado por senderos que no tienen como objetivo primario el armonizar el todo ambiental con el todo social. La única alternativa, es

regresar al pasado, destruir paradigmas, y construir otros, pero con una visión ética en la relación indisoluble entre hombre, libertad, trabajo y medio ambiente.

Algo que sin duda tiene que ver con el poder y la administración, es ese regreso a lo básico, que sólo se puede lograr por medio de la decisión inquebrantable de administrar el poder para beneficio de la sociedad. En realidad no se trata de borrar y empezar una cuenta nueva, sino de aprovechar los recursos de la administración científica para corregir y aprender de lo hecho y construir entonces las bases de una nueva sociedad.

CAPÍTULO VIII

PODER Y ADMINISTRACIÓN

8.1. LA RAZÓN DEL PODER

La claridad con que Weber define al poder como: **la capacidad de controlar las acciones de otras personas, a pesar de sus deseos**, pone de manifiesto su composición: autoridad e influencia.

Para comprender epistemológicamente el poder, así como el consecuente papel del **hombre-sociedad-poder-administración** en la historia, intentaremos incursionar para determinar sus causas y efectos en la sociedad a través de la historia del hombre mismo.

A la manera de los antiguos mayas, que tenían dos maneras de medir el tiempo, la **cuenta corta** y la **cuenta larga**, los historiadores franceses han introducido la distinción entre la **duración corta** y la **duración larga** en los procesos históricos.

La primera designa los grandes ritmos que, a través de modificaciones al principio imperceptibles, alteran las viejas estructuras, crean otras y así llevan al cabo las lentas pero irreversibles transformaciones sociales. Ejemplos: los ascensos y descensos de la población, todavía no explicados enteramente; la evolución de las ciencias y las técnicas;

el hallazgo de nuevos recursos naturales o su gradual agotamiento; la erosión de las instituciones sociales; la transformación de las mentalidades y los sentimientos.

*«La duración corta es el dominio por excelencia del acontecimiento: imperios que se derrumban, estados que nacen, revoluciones, guerras, presidentes que renuncian, dictadores asesinados, profetas crucificados, santones que crucifican. Son las diversas formas y manifestaciones del hombre y la sociedad en el tiempo y el espacio. La habilidad de controlar las acciones de otros, la capacidad de adquirir conciencias, de modificar el curso de la historia y las instituciones; de cambiar el –status quo– de los gobiernos y las sociedades; de aniquilar un orden social y político impuesto, por otro representativo; de perpetuar caudillos y, después, ahorcarlos. Eso y más, es el poder».*⁷⁵

La mayoría de los cambios que hemos experimentado pertenecen, claro está, a la duración corta, pero los más significativos están en relación directa o indirecta con la duración larga. En los últimos cuarenta años los ritmos históricos y los efectos del poder, la obra desde hace más de dos siglos, se han hecho visibles. Casi todos son aterradores: el desmesurado crecimiento de la población en los países subdesarrollados (el **poder moral**); la disminución de las fuentes de energía (el **poder de las élites**); la contaminación de la atmósfera, los mares, los ríos (la **influencia**, otra forma de *poder*).

*«El poder se compara con frecuencia a la historia, a los procesos administrativos y éstos con un tejido, labor de muchas manos que, sin concertarse y sin saber exactamente lo que hacen, mezclan hilos de todos colores hasta que aparece sobre la tela una sucesión de figuras al mismo tiempo familiares y enigmáticas. Desde el punto de vista de la duración corta, las figuras no se repiten; las decisiones tampoco: la historia, la administración y el poder son creaciones incesantes, novedad, el reino de lo único y singular. Desde la duración larga se perciben repeticiones, rupturas, recomienzos, ritmos. Las dos visiones son verdaderas».*⁷⁶

⁷⁵ Max Weber, *Estructuras del Poder*, Argentina, La Pléyade, 1977.

⁷⁶ Michael Schneider, *Neurosis y Lucha de Clases*, México, Siglo XXI.

El **poder corporativo** en contubernio con el **poder político**; es un tema de actualidad: las enfermedades crónicas de la economía mundial, que pasa de la inflación a la depresión de una manera cíclica (el **poder oligopólico**); la expansión y la multiplicación de las ortodoxias ideológicas, cada una con pretensiones de universalidad (el **poder ideológico**); en fin, la llaga de nuestras sociedades, el terror del Estado (**poder actual**) y su contrapartida, el de las bandas de fanáticos (**poder de los grupos**).

A su vez, la duración larga nos da la sensación de que estamos ante un paisaje histórico, es decir, ante una historia que ostenta la inmovilidad de la naturaleza. Impresión engañosa, la naturaleza también se mueve y también cambia. Los cambios de la duración corta se inscriben sobre ese fondo en apariencia inmóvil como los fenómenos que alteran la fisonomía de un paisaje, el paso de la luz y el de la oscuridad, el mediodía, el crepúsculo, la lluvia, la tormenta, y el viento que empuja nubes y levanta tolvaneras.

El ejercicio del poder del hombre en la sociedad, en esa duración corta o larga de la historia en general, y en las constantes repercusiones en las diversas teorías del conocimiento en particular, nos proveen de elementos, aún sin tener la autoridad para opinar, para interpretar las convulsiones y agitaciones de nuestra época. No podemos ser indiferentes a lo que pasa: ¿quién puede serlo?, ¿cómo entenderlo?, aunque sea desde un punto de vista que podríamos calificar como excéntrico o simplemente marginal. En todo caso, nunca desde las certidumbres de una ideología con pretensiones enciclopédicas, como el marxismo, o desde las verdades inmutables de religiones, como la cristiana o la islámica. Tampoco desde el centro real o supuesto del poder, de la historia y el conocimiento: Nueva York, Japón o Alemania. Sí, a través de la medición analítica de la cuenta corta y la cuenta larga de la Historia.

Entonces, cómo es posible generalizar y comprobar sistemáticamente la esencia y validez de la teoría administrativa, en un mundo donde las diversas fuerzas del **poder** determinan el destino de la sociedad, la política, la administración, la ciencia, otorgándole un orden subjetivo al desorden. En ese caso, no podemos hablar de una fundamentación epistemológica de las teorías del conocimiento administrativo, puesto que el sentido de

dichas tesis no es conocido con precisión, es decir, adolecen de un sentido genético-psicológico.

La administración pasa entonces, como catalizadora de actitudes cognoscitivas a catalizante caprichosa del poder físico, económico y político de quienes lo ejercen. Es por ello, que la posibilidad de llegar al origen y al conocimiento de las teorías administrativas para, posteriormente, adoptar un criterio científico de éstas, invariablemente estará ligada al juego caprichoso de las fuerzas de poder, más que a una descomposición lógica del contenido de las vivencias administrativas.

8.2. LA RUPTURA DEL PODER IDEOLÓGICO EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA

En cierto modo, las crisis sociales contemporáneas han obedecido a ese juego de fuerzas de poder; al orden y el desorden; a los cambios de opinión. La crítica, la tolerancia, han contribuido a esos cambios que poco a poco han alterado el paso de la historia, donde el hombre, con sus peculiares protagonismos, intereses y controversias, ha otorgado con el poder de la opinión al derrumbamiento de los paradigmas; a los cambios, adaptaciones sociales y administrativas que constituyen el tiempo y el espacio que se vive.

La más franca justificación de la necesidad del Estado la dio Hobbes, *«puesto que la condición humana es la de la guerra de todos contra todos, los hombres no tienen más remedio que ceder parte de su libertad a una autoridad soberana que sea capaz de asegurar la paz y la tranquilidad de todos y cada uno»*.⁷⁷ Sin embargo, el mismo Hobbes admitía que la condición de súbdito es miserable.

Por más nociva que sea la acción de estos grupos de poder, el verdadero mal de las sociedades capitalistas liberales no está en ellos, sino en el nihilismo predominante. En un nihilismo de signo opuesto al de Nietzsche: No estamos frente a una negación crítica de los valores establecidos sino ante su disolución en una indiferencia pasiva. Las

⁷⁷ Hobbes, *op. cit.*

generaciones que no ven hacia atrás y hacia el frente al mismo tiempo, desdeñan las teorías del esfuerzo productivo, el conocimiento, la historia; optan por la pasividad y la soledad cibernética, por la extrapolación de formas de vida y organización social y productiva de polos opuestos, de idiosincrasias algunas veces antagónicas.

No se puede imaginar que las dirigencias de las democracias liberales hayan sido hábiles y eficaces; éstas no han resuelto de manera civilizada muchos problemas y conflictos. Sus países cuentan con grandes recursos materiales, técnicos e intelectuales; han resistido a la vieja tentación imperial; han optado por la unificación, como es el caso de la Unión Europea y han hecho un uso prudente de esas capacidades.

La responsabilidad de los seres humanos es la de ser constantemente innovadores; es decir, conocer para transformar el mundo en el que se vive es la teoría del conocimiento (epistemología) que resulta congruente con el desarrollo de la humanidad. Es cierto que hay desigualdades, pero también lo es que sin una teoría congruente no se podrá avanzar. Si el criterio de verdad que indica que lo útil es lo verdadero, se queda sin un apoyo en lo que corresponde a la epistemología, no dejará de ser un mero utilitarismo.

El desarrollo del conocimiento administrativo, lleva aparejada una serie de avatares que las organizaciones y sociedades deben asimilar y superar de manera conjunta, como puede ser el conocimiento de actividades de la organización y de las posibles fallas en los procedimientos y en el intercambio y ampliación de ideas que perfeccionen el funcionamiento de los procesos, viendo en la administración moderna el quehacer de todos los entes que conforman una organización, como parte fundamental de la misma.

Vivimos una nueva etapa: los **Pragmatismos Anti-Intelectuales**, sinónimos de Modernidad, de sustracción a las discusiones ideológicas o a la toma clara de posiciones. Paradigmas que tendrán que analizarse con detenimiento.

Hoy sigue siendo un imperativo la sensibilización para innovar: ese ir y venir de interdependencias e interacciones humanas en pequeñas células sociales que llamamos organizaciones, empresas e instituciones. Todos, al fin y al cabo, preocupados por alcanzar objetivos claros, precisos, organizados y obstinados, responsables de crear.

*«La innovación es el medio por el que el emprendedor crea nuevas ideas, o recursos productivos de riqueza, o dota a los recursos existentes de mayores oportunidades para crear riqueza».*⁷⁸

8.3. MODERNIDAD Y TRADICIÓN

La resurrección de las tradiciones nacionales y religiosas no es sino una manifestación más de la venganza histórica de los particularismos, que ha sido tema de estos años y lo será de los venideros.

El marxismo postuló una categoría universal, las **Clases Sociales**, y con ella no sólo quiso explicar la historia pasada sino hacer la futura; la burguesía había hecho el mundo moderno y el proletariado internacional haría el de mañana. Por su parte, el positivismo y el pensamiento liberal redujeron la historia plural de los hombres a un proceso unilineal e impersonal: el progreso, hijo de la ciencia y de la técnica.

La Democracia es el resultado de la Modernidad, no el camino hacia ella. Las dificultades que hemos experimentado para impulsar el régimen democrático es uno de los efectos, el más grave quizá, de la incompleta y defectuosa modernización. Pero no nos equivocamos al escoger ese sistema de gobierno con todo y sus enormes defectos, ya que es el mejor entre todos los que hemos inventado los hombres; *«Modernizar no es copiar sino adaptar; injertar y no transplantar. Es una operación creadora, hecha de conservación, imitación e inversión. También es recrear».*⁷⁹

⁷⁸ Drucker, *La Sociedad...*, op. cit..

⁷⁹ Jürgen Habermas, *Ciencia y Tecnología*, Edit. Rei, 1993.

Es una tarea urgente que justifica una disyuntiva: la disyuntiva tradicional de América Latina, al escoger entre Democracia o dictadura militar, que empieza a perder vigencia. En los últimos años, ha aparecido un tercer término: la dictadura burocrático-militar a la que, por un colosal equívoco histórico, algunos le llaman socialismo.

La relación entre **Modernidad** y **Tradicición** ha sido y es capital en la Historia de México, está llena de modernizadores entusiastas, desde la época de los virreyes ilustrados de Carlos III que tuvieron la falla, muchos de ellos, de echar por la borda las tradiciones y copiaron sin discernimiento las novedades de fuera. Perdieron el pasado y también el futuro.

La mayoría de los grandes conflictos históricos son variaciones de ese tema medular. Lo mismo la independencia que las luchas entre liberales y conservadores, la disputa entre el Estado y la Iglesia, el contraste entre los proyectos de modernización de los **científicos** de Porfirio Díaz y la realidad tradicional del México agrario en el Siglo XX. Las luchas entre las distintas facciones revolucionarias, pueden comprenderse mejor si las vemos como episodios de esa relación contradictoria entre Modernidad y Tradición. Es el *leit motiv* de la historia, del Siglo XVII a nuestros días.

Los dos problemas fundamentales de la Modernidad pueden condensarse así, en su expresión más simple y esencial:

1. Transformar las sociedades, es decir, instaurar auténticas democracias;
2. Fundar de nuevo, y sobre bases más sólidas, la interdependencia internacional.

En el mundo moderno, Democracia e interdependencia son términos afines y podemos afirmar que democracia que no es interdependiente, no es verdadera democracia.

De este principio se derivan al menos, otros tres:

1. Buscar sin cesar el diálogo con los adversarios. Ese diálogo exige, simultáneamente, firmeza y ductilidad, flexibilidad y solidez.
2. Evitar ceder a la tentación del nihilismo y a la intimidación del terror. La libertad no está antes de la paz pero tampoco está después: son insolubles. Separarlas es ceder al chantaje totalitario y al fin perder una y otra.
3. Reconocer que la defensa de la Democracia es inseparable de la solidaridad, con aquellos que luchan por ella en los países bajo tiranías y dictaduras militares de América Latina y de otros continentes. Al luchar por la Democracia, los disidentes luchan por la paz. El diálogo es una de las formas, quizá la más alta, de la empatía cósmica.

Si optamos por una verdadera revolución de los particularismos, mediante la transformación de las sociedades a partir de la instauración de auténticas democracias y fundar de nuevo, sobre bases más sólidas, la interdependencia internacional, debemos ser conscientes y sensibles de los alcances de nuestra contribución en el universo, en general, y de nuestro microcosmos en particular, propugnando un mayor grado de eficacia y eficiencia en las organizaciones.

CAPÍTULO IX

LOS RETOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN

9.1. NUEVAS TENDENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio, no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan. Por esta razón, para enfrentar los retos que supone la sociedad contemporánea, los administradores, reconsideran aquel consejo que dicta: **Piensa en lo Global, Actúa en lo Local.**

Solo el conocimiento basado en un estudio serio y fundamentado de los modelos enunciados, así como de las condiciones particulares de cada organización, ofrece una buena opción para discriminar con medida e inteligencia, la utilización de los más adecuados, y no caer en la trampa de los remedios universales o paternalistas, que tan

nefastos resultados han provocado en instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil en México.

Un paradigma sustituye a otro paradigma, pero en el caso de la administración esta aseveración no ha sido tan pertinente; las teorías administrativas se han refutado entre sí mismas, sin que ninguna haya logrado imponerse sobre la otra. Ante este supuesto, se han intentado elaborar numerosas síntesis acerca de los diversos paradigmas administrativos y su evolución, por lo que la extensión del tema y sus múltiples complejidades, no son más que dos de las muchas limitaciones a las que se enfrentan los administradores.

Con base en lo anterior, diversos autores han propuesto criterios clasificatorios en la definición de los paradigmas administrativos: el **Modelo Instrumental Rígido**, centrado en la tarea de la organización, con una orientación tradicionalista; el **Modelo Sociológico**, más flexible, orientado hacia el personal de la organización; y el **Modelo de Decisión**, orientado éste, como su nombre lo indica, hacia la toma de decisiones gerenciales.

A la luz de estudios recientes, se concluye que los modelos expuestos como paradigmas que son, pueden ofrecer soluciones válidas para los problemas dentro de su marco de referencia, respondiendo a los supuestos que los sustentan, ya que pueden determinar con criterio e inteligencia, las variables que condicionan el momento y circunstancia específica para su aplicación, a fin de acceder a un sano desarrollo y obtener una administración eficiente, eficaz y efectiva.

9.2. LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El capitalismo mundial ha ingresado en un nuevo modo de desarrollo, cuya característica principal es el intercambio vertiginoso de información en los ámbitos social, político, económico y académico. Asimismo, una nueva economía basada en el conocimiento está transformando profundamente la visión de los administradores en todo el mundo.

El énfasis sobre el conocimiento en las organizaciones no es algo nuevo. Hace ya más de

una década Peter Drucker hablaba de una **Economía del Saber**, que explica de qué forma el mercado ha organizado de manera eficiente la actividad económica en torno a la información, *«las industrias que han ocupado el centro de la economía en los últimos cuarenta años (década de los cincuenta), tienen como negocio la producción y distribución de saber e información en lugar de la producción y distribución de cosas»*.⁸⁰

Los países desarrollados han dejado de ser sociedades cuyo fundamento era la economía tradicional, en la que los principales factores de producción eran tangibles, para convertirse en otras basadas en la creación y transmisión de la información. Las nuevas economías producen masivamente información, tal como antes producían automóviles en masa; en otras palabras, se transita de una economía basada en el intercambio de bienes y servicios de alto volumen, a otra, en la que el conocimiento y la innovación agregan propiedades de alto valor a los productos.

El nuevo paradigma tecnológico se caracteriza por dos rasgos fundamentales. Primero, si bien los cambios tecnológicos principales se basan siempre en nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías centrales están concentradas en el proceso de la información, lo que permite identificar a la información constituyendo tanto la materia prima como el producto. La otra característica de las nuevas tecnologías es de hecho común a todas las grandes revoluciones tecnológicas, dado que los principales efectos de sus innovaciones recaen sobre las prácticas y los procesos más que sobre los productos. En la actualidad, el canal vital es la comunicación, la cual al disminuir la demora informativa, acelera el ritmo del cambio.

Más que ningún otro actor dentro de las organizaciones, los administradores entienden y refuerzan su participación en todo proceso de cambio, además de reconocer la emergencia de la información y el conocimiento, sobre todo en la creación de procesos, métodos y técnicas para apropiarlos, conservarlos y desarrollarlos.

Así, durante las dos últimas décadas han aparecido en la biblioteca del administrador, nuevas lecturas concernientes a temas como son: gestión del conocimiento, desarrollo

⁸⁰ Peter Drucker, *La Sociedad... op. cit.*

organizacional, capital intelectual, administración enfocada a valores humanos, planeación, prospectiva, y desarrollo y sustentabilidad.

9.2.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento y la información, no son garantes por sí solas del éxito, eficiencia, eficacia o supervivencia de una organización; **el saber sólo es productivo si se aplica para que se note la diferencia**, es imprescindible el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación organizacional.

El concepto de **Gestión del Conocimiento** da pie a la organización y sistematización del conocimiento; hacer que el saber sea productivo requiere **gestión** y de un **gestor**. Los conocimientos especializados en una organización generan un enorme potencial de funcionamiento en cada área, pero esa misma especialización demanda también una metodología, una disciplina y un proceso para transformar el **saber** en **resultados**.

La gestión del conocimiento no es otra cosa que la gestión de los activos intangibles generadores de valor para la organización, efectuada a través de otros procesos relacionados como son: capacitación, estructuración, aprendizaje y transmisión de conocimientos. De esta manera los propósitos que la gestión del conocimiento persigue son:

1. Acelerar el ritmo al que una organización aprende lo que necesita saber para incrementar su competitividad, a la vez que olvida las prácticas o hábitos que le restan eficiencia.
2. Posibilitar la viabilidad institucional de largo plazo, al estimular el intercambio permanente con el entorno (ciudadanos, clientes, socios, proveedores, competidores, otros).
3. Generar nuevas competencias individuales y organizacionales sostenibles, al articularlas directamente con los objetivos de negocio (u objetivos estratégicos),

evitando derrochar esfuerzos institucionales en otras direcciones.

4. Incrementar el valor de los productos y servicios existentes mediante el empleo y reciclado más eficiente de los activos de conocimiento.
5. Estimular la comunicación humana que se encuentra en la base de la creación social de conocimiento, desarrollando la mayor cantidad posible de conexiones mediante la creación de una cultura con horizontes compartidos.
6. Capitalizar la participación humana en la construcción de redes de significado ante la avalancha informativa.

En todo momento la organización enfrenta problemas, externalidades propias del medio ambiente que exigen solución inmediata. Muchas de las medidas empleadas son únicas y diferenciadas, y una vez aplicadas son olvidadas, o en el peor de los casos, desechadas. En este sentido, el valor agregado de la gestión del conocimiento, no se limita a la generación del conocimiento, sino a su generalización y a las formas en las que se produce, estudian y aplican sistemáticamente procesos para su evaluación, conservación y fortalecimiento.

9.2.2. CAPITAL INTELECTUAL

El concepto de **Capital Intelectual** es ya una referencia obligada al hablar de activos intangibles en la organización, por lo que no es de extrañar su correlación con la sociedad del conocimiento y la gestión del conocimiento. Este tema se ha incorporado en los últimos años al ámbito académico y empresarial. Su gran éxito reside en la posibilidad de generar marcos y esquemas de cuantificación y medición de elementos no materiales, que posicionan a una empresa en un lugar privilegiado dentro de los mercados financieros, es decir, **el capital intelectual se vende o traspasa.**

La historia explícita del capital intelectual es a primera vista reciente, sin embargo, en la práctica, ha existido desde hace años como un asunto de sentido común. Al igual que

muchos fenómenos administrativos, se concibió como un elemento dependiente de las relaciones humanas y concerniente a aspectos meramente subjetivos de la organización, sin que existiera la posibilidad de conmensurarse de forma empírica. Así, el capital intelectual ofrece actualmente la posibilidad de una valoración común de todas las actividades de los grupos humanos dentro de las organizaciones.

Otra vez, el surgimiento de un concepto tan novedoso para las organizaciones, alteró las formas tradicionales de contabilizar y administrar el **valor**. Para los ejecutivos de Skandia ASF, empresa sueca y precursora del capital intelectual, la idea surgió a raíz de que la teoría tradicional de la administración parecía, en su opinión, no acomodarse ya al desarrollo de negocios de uso intensivo de conocimientos. Es a partir de esa inquietud, que crearon un área entera para el desarrollo de un modelo de capital intelectual, por medio de la cual definieron y ajustaron el concepto a su organización: «*Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado*».⁸¹

Otros nuevos teóricos del capital intelectual, ven en su aplicación una variable de medición e incorporación a los estados financieros y contables de una empresa. Independientemente de esa tesis, la medición del capital intelectual es una idea revolucionaria, y como todas las revoluciones, no se sujetará a los límites preestablecidos, ya que habrá de ser explorada y aplicada en diversos campos de la actividad humana.

A continuación, se sintetizan los elementos interdependientes que componen el capital intelectual:

Capital Humano. Se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía. Asimismo, el concepto de capital humano es algo más que la simple suma de estas medidas; capta la dinámica de una organización inteligente en un

⁸¹ Leif Edvinson y Michael S. Malone, *El Capital Intelectual*, Colombia, Norma, 1998.

ambiente competitivo y cambiante, e incluye igualmente la creatividad e inventiva de la organización.

Capital Estructural. Se describe como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional generada a través de los sistemas físicos, usados para transmitir y almacenar el material intelectual. A su vez, existen tres clasificaciones dentro de este concepto: en primer lugar, capital organizacional, concebido como la inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización; en segundo lugar, el capital innovación, consistente en la capacidad de renovación y sus resultados, en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios; por último, el capital proceso, que lo conforman todos aquellos procedimientos de trabajo, técnicas (ISO 9000) y programas para empleados, que aumentan y fortalecen la eficiencia de manufactura o la prestación de servicios.

Capital Clientela. Es quizás el más novedoso y la aportación más significativa del capital intelectual, considerado también una categoría separada y equivalente al capital humano y estructural. Este concepto sugiere que las relaciones de una compañía con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y socios estratégicos, ya que la relación respuesta-producto-servicio-cliente, sustentada en cualidades tales como: confianza, calidez, rapidez de respuesta, accesibilidad, plusvalía, satisfacción y otros, es de importancia central para el valor de las organizaciones, empresas e instituciones.

De la interacción de las tres formas de capital descritas anteriormente, derivan ventajas competitivas en mercados altamente dinámicos, donde los bienes y procesos productivos se tornan obsoletos en lapsos cada vez más breves. La cualidad principal del capital intelectual, no radica en su adaptación a los retos del futuro, reside en el impulso a la innovación y al manejo de la información, conocimientos y culturas, como productos y potencias de una organización.

Tal vez, a muchos estudiosos o políticos con tendencias de izquierda, todavía les cueste trabajo emplear el término **capital** y mucho más asimilarlo al concepto de capital intelectual empleado en instituciones públicas y organizaciones sociales. Vale la pena plantearse sus posibilidades actuales: ¿Será acaso posible adecuar esquemas de capital intelectual a organizaciones gubernamentales? y ¿Las culturas organizaciones predominantes en las organizaciones mexicanas difieren enormemente del concepto de cambio?

Cuántas veces los administradores del sector público no han observado y sido parte del desperdicio y derroche, no sólo de recursos presupuestales, sino también de recursos intangibles como el esfuerzo, capacidad y conocimiento aplicado a algún programa, el cual por razones **políticas** o como efecto de la **alternancia** dejó de ser operado, y en el escenario más negativo, nunca alcanzó a ser implementado.

Todas las organizaciones gubernamentales, ya sean dependencias, organismos descentralizados y desconcentrados, fideicomisos, incluso los mismos órganos centrales del poder legislativo y del poder judicial, tienen la posibilidad de comensurar su capital intelectual y desagregarlo en capital humano, estructural, y relación cliente, o debiera decirse, capital relacional-ciudadano.

Es factible, la posibilidad de comparar tan sólo entre dependencias indicadores de capital intelectual, por ejemplo: siendo x cualquier dependencia, cuyos componentes de capital intelectual son los siguientes: capital humano (ch), capital estructural (ce) y capital relacional ciudadano (cr). La medición indica:

Capital humano	
Capital estructural	
Capital relacional ciudadano	
C Capital Intelectual = $f(ch + ce + cr)$	$x(ch + ce + cr) = x(ci)$
	Capital Intelectual de la entidad x

Para hacer más comprensible este ejercicio se añade un escenario con valores definidos. En un caso hipotético: La Secretaría de Hacienda en un rango del 1 al 10, donde 10 es lo óptimo y 1 como puntaje mínimo, obtuvo 10 puntos al medir su capital humano, 7 en su

capital estructural y 5 en su capital relacional cliente, el resultado es de un total de 22 puntos de capital intelectual.

Ahora bien, para delimitar un coeficiente de capital intelectual (*cf*) y poder compararlo contra otras dependencias (*y*, *z*):

<i>x y z</i>	
$x (ci)/30 = cf$	$x - SHCP = 1$
$y (ci^2)/30 = cf^2$	$y - SRA = 1$
$z (ci^3)/30 = cf^3$	$z - SE = 1$

Una medición particular a dichas entidades, aún sin considerar las enormes diferencias en materia presupuestal, es un buen ejercicio y una medida de presión para aquellas cuyas calificaciones resulten bajas.

Entidad	Capital humano	Capital estructural	Capital relacional	TOTAL
SHCP	10	9	7	26
SRA	8	7	6	21
SE	9	10	8	27

<i>Asignando valores a la fórmula</i>	<i>Coeficiente de capital intelectual</i>
$x (10 + 9 + 7)/30 = x (26)/30 = 0.86$	SHCP = 0.86
$y (8 + 7 + 6)/30 = y (21)/30 = 0.70$	SRA = 0.70
$z (9 + 10 + 8)/30 = z (27)/30 = 0.90$	SE = 0.90

Por consiguiente, del planteamiento anterior se aprecia que el valor del coeficiente intelectual más cercano a 1 (uno), es el deseado u óptimo para la fórmula. Asimismo, una medición de este tipo abre un abanico de posibilidades para relacionar los recursos destinados a cubrir los servicios personales y su afectación directa al rubro de capital relacional y viceversa, es decir, no es suficiente contar con una plantilla de personal calificada, además habrá que apoyarla con un capital estructural adecuado,

procedimientos claros y racionales, y marcos de actuación flexibles (énfasis en el capital relacional cliente).

Los retos saltan a la vista ¿Qué se tiene que medir del capital humano, estructural y relacional? y otra vez, ¿Cómo medirlo? Las variables a conmensurar son numerosas y los resultados obtenidos pueden ser desalentadores, no obstante, para los administradores son claros los beneficios al implantar este esquema, como visibles son los peligros de no adelantarse a los requerimientos del futuro.

9.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Si bien se concede al conocimiento un alto valor en las organizaciones, no habrá que olvidar nunca al ente portador: **El Individuo**. La persona y las personas, los grupos y equipos internos que conforman la organización son, desde una perspectiva antropológica, el elemento que identifica y simboliza el juego de poder interno; es el espacio multidimensional donde se desarrollan las relaciones humanas, en pocas palabras, la historia social de la organización.

Al interior de una organización, cada individuo tiene una forma de relacionarse con otros individuos, con el grupo al que pertenece, con los grupos de los que no forma parte, con la organización en su conjunto, con su comunidad, con su nación, con el mundo. Si el trabajador, el empresario o el funcionario público, han de pasar más de ocho horas al frente de la oficina o de la línea de ensamble, no es de extrañar, que ese espacio donde transcurre la drama-comedia de su propia existencia humana, se convierta en una fuente de referentes simbólicos.

Los administradores como agentes y precursores del cambio, no dejan de considerar los sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas, construidos sin una pauta visible, pero que están inmersos en la conducta de todos los trabajadores y en el seno mismo de la organización. El administrador amplía la observación de estos fenómenos, y descubre los patrones particulares, casi imperceptibles y en constante evolución que caracterizan la cultura organizacional.

Tanto para administradores y trabajadores, en algunos casos existe un mundo alterno y paralelo a las normas, lineamientos, procesos, metas, objetivos y resultados; lo que prevalece es el medio práctico, la trinchera de la actuación, que ofrece una multiplicidad de opciones informales. La cultura organizacional opera como un código instintivo para tomar decisiones por parte de empleados y administradores, basado en formas habituales de resolver los conflictos o necesidades de la empresa o el grupo.

En términos generales, el conjunto de conductas, costumbres, valores, sueños y angustias de los individuos que conforman la organización no se explican, ni se «formalizan», pero se aplican y repercuten en los elementos formales.

La cultura organizacional entendida como el sistema de significados compartidos dentro de una organización, que determina en mayor grado cómo actúan los individuos, es una prueba irrefutable de las arenas sociales en las que se mueve el administrador. Este hecho ejemplifica la vigencia misma de las teorías de la administración general, ya que en éstas, como postulaba Fayol, la principal función de la administración consiste en saber dirigir el rumbo del **Conjunto Social**.

Culturas burocráticas, sindicalistas, corruptas, *spoils system* (o sistema de botín, como se conoce en español), amiguismo, compadrazgo y cultura del menor esfuerzo, son términos que han designado en variadas ocasiones a las organizaciones públicas, e invariablemente todo lo que huele a **Gobierno**, incluidos claro está, partidos políticos, sindicatos, cámaras empresariales, empresas públicas y otros. Por el contrario, para la empresa privada son aceptados y justificados términos como cultura empresarial, calidad total, reingeniería de procesos, vanguardia tecnológica, y hasta expresiones coloquiales como aquella de que: **El cliente siempre tiene la razón**. En todos estos casos se habla de culturas organizacionales, fundadas más, por interpretaciones simbólicas que por hechos reales; ni todo el que trabaja en la **Función Pública** es corrupto, ni todo ejecutivo es eficiente.

Así, el análisis de la dimensión informal de las organizaciones ha estado siempre presente en la teoría, pero bajo un enfoque peyorativo, básicamente negativo. De acuerdo con

nuevos autores, el estudio de la organización informal fue concebido, todavía hace algunas décadas, como el «*compendio de cuantos aspectos resultan ajenos al diseño organizativo formal, considerándose una intrusión no deseada que, como mínimo, es potencialmente perjudicial para alcanzar los objetivos de la organización*». ⁸²

Las **Patologías de la Cultura Burocrática** caracterizadas por la fragmentación del esfuerzo institucional, obstáculos a la coordinación e intercambio de información con otras áreas e instituciones, reducida capacidad de innovación, establecimiento de meta-controles de actuación, impersonalidad para la adscripción de responsabilidades, sanciones y controles extremos para asegurar el apego a los procedimientos, falta de incentivos al desempeño y a la generación de resultados, son sólo algunos de los fenómenos administrativos que suponen reconsiderar una negativa al tema de capital intelectual en las organizaciones públicas.

Uno de los enfoques para modificar positivamente una cultura organizacional es el de otorgar facultades especiales a los trabajadores, en otras palabras, delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Este enfoque o proceso, denominado por varios investigadores **Empoderamiento** (por su término en inglés **Empowerment**) delegación de facultades o facultamiento, se sustenta en los beneficios de ampliar el acceso a la información por parte de los trabajadores, lo que antes estuvo concentrado en los gerentes, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, ya que otorga un sentido al trabajo en equipo y permite dejar atrás aquellas filosofías motivacionales, en el mismo momento en que se diseña tomando en consideración la perspectiva humana del trabajo para convertirse en un sistema funcional.

Otro concepto en boga para los administradores es el de **Coaching** (a falta de un término equivalente en español, se usará en consecuencia este neologismo), es un término que

⁸² Koldo Echebarría, *Capital Social, Cultura Organizativa y Transversal en la Gestión Pública*, Argentina, VI Congreso Internacional del CLAD, sin editar, 2001.

designa una función cuyo objetivo es facilitar el aprendizaje dentro de las organizaciones, no por medio de los canales convencionales como es la capacitación y el adiestramiento, sino a través de procesos personales y grupales, mejor dicho, en **Equipo**.

Ciertamente, y como el término lo indica, el **Coaching** es una analogía incorporada al mundo empresarial e inspirada en la figura del entrenador deportivo o **Coach**, aquellos individuos que dirigen, motivan y diseñan estrategias acordes a las capacidades particulares de los jugadores, para que puedan sumar sus esfuerzos y obtener un buen desempeño en conjunto.

La noción de *coaching* se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje, no son lineales ni homogéneas, sino discontinuas; siempre existe un individuo dispuesto a aprender y otro, experto en la materia, dispuesto a enseñar y desarrollar en el primero el conocimiento, saber, habilidad o destreza necesaria para la organización. Otros resultados de esta técnica, consisten en modificar la percepción de los trabajadores acerca de su propio desempeño y alcances, lo cual conlleva a todo un cambio cultural.

Como se ha podido observar, paralelamente a las teorías de la administración, se han desarrollado una serie de técnicas pragmáticas, acordes a la necesidad de facilitar el cambio organizacional, que inciden en los patrones y culturas organizacionales, más que esclarecer las preguntas más profundas de la administración. No obstante sus muchas limitantes, no puede negarse la vastedad de aplicaciones prácticas que estas técnicas tienen en el mundo contemporáneo.

9.4. ÉTICA ADMINISTRATIVA

La **Ética** es un derivado del griego **ethos** que significa **modo de ser adquirido**. Aunque no puede establecerse una definición exacta de la misma, dado que no existe uniformidad al hacerlo, algunos autores la definen como la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

El objetivo de la ética se resume en la esencia de una sentencia cuyo valor filosófico ha trascendido los linderos del tiempo y del espacio, y es la aplicación de las normas morales tomando como base la honradez, la cortesía y el honor, por lo que necesariamente contribuye al fortalecimiento de los patrones de conducta moral del individuo.

Para la persistencia de la sociedad tienen que existir normas morales que regulen la integración de los hombres, Confucio certifica esta afirmación con la sentencia: **No hay lugar en lo más alto de los cielos ni en lo más profundo del océano donde no impere la ley moral.**

Al respecto de la ética, Aristóteles afirma: **Quien no sea capaz de vivir en sociedad porque crea bastarse por sí solo o porque no necesita de ella, tiene que ser bestia o Dios.** De ahí que se admita como un axioma que el hombre sólo puede subsistir en comunidad, en integración con los demás.

Una de las principales funciones del hombre dentro de la sociedad es el desempeño de una profesión. El profesional será visto siempre por los demás como un **ente social**, producto de su superioridad intelectual, desarrollo y nivel de conciencia; sin embargo, en el medio social no todos tienen acceso a este privilegio por diferentes causas, lo que hace que el profesional ocupe un lugar de honor en la sociedad. La ética le permite a éste un **espíritu de comprensión y tolerancia frente a los demás**, le impone **servir con humildad**, puesto que debe reflejar respeto y gratitud a la sociedad que le permitió formarse profesionalmente.

Mario Bunge reconoce el rol que desempeñan las distintas disciplinas y profesiones, ya que muchas de estas han contribuido a moldear la sociedad industrial, destacando la ciencia, la ingeniería y la administración, incluidos dentro de esta última los hombres de Estado, *«los primeros han suministrado el conocimiento básico, los ingenieros lo han utilizado para diseñar sus obras, y los administradores han organizado la mano de obra que ha llevado a la práctica dichos diseños. El resultado de las labores de estos grupos*

*está a la vista: es una nueva clase de sociedad, que puede llevar a la humanidad sea a un nivel evolutivo más elevado, sea a su extinción».*⁸³

Muchas de estas disciplinas no ven en la aplicación de sus conocimientos y acciones, daños a los individuos, a la comunidad y al medio ambiente. Si la tecnificación del conocimiento es indiferente o insensible ante tragedias y miserias por las que atraviesa la sociedad, es aún más agudo, que la posición de los administradores en la sociedad, sea tal que *«deben hacerse los ciegos morales si pretenden funcionar con eficacia».*⁸⁴

No obstante, muchos de estos principios comienzan a desmitificarse. Como el campo de la política, la administración tampoco es amoral, como se pensó durante décadas, y aún más, cumple afirmativamente con responsabilidades sociales que no debe ni puede ignorar. Los casos más dramáticos, se han presentado con el deterioro ambiental provocado por los derrames petroleros en las costas españolas, o el ejemplo del buque petrolero Exxon Valdez.

No solamente la ética es útil al individuo, a su conciencia y al ámbito profesional en el que se desenvuelve. Actualmente se le considera un elemento polivalente para las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que subraya la importancia de valores esenciales a la institución, y enfatiza la importancia de elementos formales derivados, tales como códigos de conducta y capacitación en valores éticos, concebidos para mejorar la toma de decisiones.

La sociedad se guía por reglas que prescriben conductas aceptables entre los individuos. Generalmente, tales reglas existen como leyes o anuncios comprensivos de conductas inaceptables. Obviamente, una ley de carácter general puede no ser suficientemente precisa para dirigirse a preocupaciones organizacionales internas. En este sentido, las organizaciones han emprendido la tarea de escribir códigos de conducta para llenar el vacío y estos documentos pueden verse como una expresión formal, es decir, de las condiciones esperadas y deseadas preestablecidas en una ley organizacional.

⁸³ Mario Bunge, *Ética, Ciencia y Técnica*, Argentina, Editorial Sudamericana, 1997.

⁸⁴ Bunge, *ibid.*

Los códigos de ética organizacionales tienden a dirigirse a asuntos cotidianos, por ejemplo, la conveniencia de dar o aceptar regalos, la importancia de respetar la propiedad y la información de la empresa, y la importancia de evitar incluso dar la apariencia de un conflicto de intereses en asuntos públicos y privados.

La toma de decisiones, por parte de trabajadores y administradores, puede también mejorarse a través de mecanismos informales, desarrollados e integrados a la cultura organizacional. En el contexto organizacional, los principios éticos estimulan procesos de construcción y fortalecimiento de liderazgo, calidad y respeto a derechos humanos y circunstancias individuales, en un trasfondo de pensamiento crítico, cuyo medio de transmisión es la comunicación regular, ya que ésta es necesaria para explicar la racionalidad detrás de las políticas y acciones de liderazgo.

Asimismo, se reconoce cada vez más la importancia de administradores de alto nivel que fortalezcan el clima ético de la organización. Un elemento central son los gerentes con mayor antigüedad (*senior managers*), quienes establecen el tono de las conductas aceptadas y esperadas en las organizaciones. Ante los ojos de los empleados, su ejemplo genera tal fuerza, que es marco de actuación para minimizar los errores, y para emprender acciones que hacen el mayor bien a todos los elementos de la organización, incluidos, clientes y ciudadanos.

Para los administradores, la conducta ética es un criterio y un *modus operandus* para alcanzar los objetivos de una empresa, organización o institución. Recíprocamente, las organizaciones que no formulan estrategias de conducta ética por parte de sus administradores, no tienen más que esperar que sus decisiones y acciones sean desafiadas por los trabajadores, quienes ante el clima desmoralizante estarán mínimamente comprometidos ante las prioridades de la organización.

9.5. PROSPECTIVA

En el ámbito administrativo es posible conocer de forma inteligente el futuro, además de concebir alternativas futuras, las cuales operan bajo posiciones gnósticas, consecuenciales, constructivas y racionales, además de flexibles y positivas para lograr la construcción de futuros alcanzables y realistas.

En su continuo aprendizaje, el hombre al ir construyendo el futuro se ha hecho varias preguntas tales como:

1. ¿Cómo será el mañana?
2. ¿Qué haremos y podremos hacer en el futuro?
3. ¿Qué logro o fracaso tendremos en el futuro?
4. ¿Podemos hacer algo para nuestro futuro?

Al futuro pretendemos conocerlo a fin de poder manipularlo, cambiarlo, por tener temor o esperanza; otros con una pretendida objetividad científica, derivando en la generación de creyentes, convencidos, escépticos, oponentes y hasta fanáticos. Pretendiendo estos últimos apoyarse en *actos de fe*, mientras que los más ortodoxos apegarse al **Método Científico**, no negando la existencia de dificultades metodológicas y contradicciones psicológicas e ideológicas.

De esta frustración y desesperanza ha surgido la necesidad con mecanismos para que el hombre sea nuevamente autor de su futuro, a través del conocimiento del mismo y de su entorno.

La planeación prospectiva es trascendental, holística y teleológica, a fin de poder trabajar sobre el futuro con una de las mejores opciones metodológicas disponibles, por lo que es adecuado definir y analizar las alternativas futuras y hacer examen a las implicaciones de nuestros planteamientos hipotéticos, así como mantener la preparación para los cambios con una actitud abierta y proactiva. La prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: **¿Qué sucederá mañana?**

Las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y del papel activo del administrador.

La prospectiva sostiene una **visión holística** en lugar de parcial y desintegrada, que además de aspectos cuantitativos, considere aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa.

Esta disciplina considera que para el hombre, en tanto **Ser Pensante**, el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre, por lo que la prospectiva le ayuda a conocerlo mejor; como **ser sensible**, el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, entonces la prospectiva lo auxilia a vislumbrarlos y a concretarlos; y como *ser actuante*, el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad, y la prospectiva lo pone a su alcance. En esta medida, trabajar con este novedoso enfoque exige del administrador una visión holística y de una metodología liberal.

Su propósito es apoyar a los tomadores de decisiones, con objeto de que elijan adecuadamente entre una serie de opciones y en función de sus objetivos y valores, promoviendo una fuerte sensibilidad hacia el futuro, considerando las alternativas posibles y las consecuencias probables de un determinado curso de acción.

Dichos estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero sí es posible diseñarlo, además de que el porvenir del hombre depende en su mayoría de una amalgama de decisiones presentes, más que de hechos pasados, teniendo en cuenta el aforismo: **Elegir es Renunciar**.

Esta clase de investigaciones sobre el porvenir se componen de diversos objetivos, entre los que se encuentran:

1. Identificar y analizar alternativas futuras.
2. Caracterizar el grado de incertidumbre asociado con cada opción futura.
3. Identificar áreas clave precursoras de futuros particulares.
4. Examinar las implicaciones de una gama de planteamientos hipotéticos.
5. Adquirir una mayor comprensión de los procesos de cambio.
6. Aguzar el conocimiento y comprensión sobre nuestras preferencias.⁸⁵

El desarrollo de esta disciplina ha sido muy controvertido, tanto en lo referente a su objeto de estudio como a la metodología empleada. Respecto al futuro como objeto de investigación, se argumenta la ausencia de fenómenos observables y datos empíricos. Para algunos, el futuro no es objeto de conocimiento posible.

Sin embargo, la idea de que el futuro no está predeterminado y que los individuos, grupos y organizaciones pueden construirlo al incidir en la realidad con sus decisiones, manteniendo siempre una actitud interactiva, constituye la motivación principal para llevar a cabo este tipo de proyectos.

⁸⁵ Roy Amara, *Probing the Future*, EEUU, en J. Fowles (ed) Handbook of Futures Research, Greenwood Press, 1978.

9.6. ANALOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMO CEREBRO

Concebir a las organizaciones como **cerebros**, genera múltiples alternativas para la teoría de la administración. La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos y la necesidad de acciones innovadoras y coordinadas, permite que la metáfora de las organizaciones como cerebros, complemente la analogía de las organizaciones como culturas. Sin duda, es casi imposible distinguir entre el **pensamiento organizacional** e **inteligencia organizacional**, ya que una cosa es la visión y misión compartida por los miembros de la organización, y otra, la energía creativa e innovadora indispensable para solucionar problemas.

La inteligencia de una organización está interconectada con la capacidad adquirida por los actores organizacionales para simplificar la realidad, por medio de imágenes abstractas que se decodifican, reordenan, alteran y experimentan, además de ser comunicadas a otros grupos e individuos, para finalmente, convertirlas nuevamente en una realidad. Los individuos y los grupos son parte del tejido cerebral, mediante el cual la información llega al plano de los hechos, de las realidades, puesto que se definen estrategias, se toman decisiones, y se hace uso de una forma de racionalidad que empata sus directrices a las características intersubjetivas de la organización.

En la metáfora del cerebro, lo que transita por los centros neurálgicos de la organización son símbolos, datos, palabras, representaciones visuales y orales. Estos elementos constituyen los **inputs** de un complejo sistema de información e intermediación, por el que los individuos se comunican y construyen su realidad. Al igual que aquella ley de la materia, podría decirse que tratándose de información: **Nada se pierde, ni se crea, sino que todo se transmite**. Por lo que de una forma u otra, todo aspecto de la organización depende del procesamiento de información.

Hoy en día es posible enviar por medios electrónicos a millones de destinatarios a la vez, datos, documentos gráficos y auditivos, además de software. A través de la supercarretera de la información se obtiene conocimiento acerca de tópicos universales y se concreta cualquier tipo de transacción comercial. La interacción humana, adquiere un

nuevo sentido, ya que el contacto personal es sustituido por la comunicación que circula a través de medios electrónicos. En este sentido, los sistemas de comunicación entre individuos, equipos, organizaciones, sociedades y metasistemas, giran en torno a las posibilidades de enviar y recibir la información.

Por ende, el éxito o fracaso de una organización, dependen en gran medida de la capacidad de sus sistemas para transmitir la información y de la habilidad de sus miembros para decodificarla y aprovecharla. Las habilidades del personal creativo en la resolución de problemas y la intermediación, a diferencia de la maquinaria que se desgasta paulatinamente, de la materia prima que se agota, de las patentes y los derechos de autor que se vuelven obsoletos y de las marcas registradas que pierden su poder de persuasión, derivan del descubrimiento de nuevos vínculos entre el conocimiento y las necesidades.

Las organizaciones son campos fértiles para el aprendizaje. En las organizaciones los individuos adquieren nuevos conocimientos y habilidades y sin embargo, no alcanzan un grado aceptable de aprendizaje organizacional. A diferencia de otras posturas, las organizaciones inteligentes se caracterizan por reconocer la necesidad de **socializar el conocimiento**.

El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional pero, si los equipos aprenden juntos, transforman su realidad en un microcosmos para el que las ventajas de la innovación no tienen fronteras. Este tipo de aprendizaje contiene un alto valor para las organizaciones inteligentes, puesto que colectivamente, se puede ser más agudo e inteligente de lo que se es en forma individual, sobretodo, partiendo de un compromiso adquirido.

En las **Organizaciones Inteligentes** el principio de racionalidad no es exhaustivo, por consiguiente, no se someten a sus designios la estructura, estrategias, modelos administrativos y roles organizacionales, en el entendido de que el aprendizaje organizacional y la aplicación del conocimiento, conllevan un proceso de puesta en práctica del **diálogo** y la **discusión**, lo cual procura que el cociente intelectual y la

sensibilidad de equipo sea potencialmente superior al de los individuos, ya que **ninguno de nosotros es más inteligente, que todos nosotros.**

El poder de la información tecnológica puede ser usado para descentralizar modelos de organización, para que simultáneamente actúen de forma global y local, al considerar que es posible diseñar organizaciones inteligentes que tengan la capacidad de ser flexibles e inventivas, a la vez que es posible distribuir las capacidades para la inteligencia y el control, tanto que la organización como un todo, pueda auto-organizarse y evolucionar a la par de los retos de su medio ambiente, tal cual funciona un cerebro.

Las organizaciones poseen sistemas de información que se nutren de redes internas y de procesos de retroalimentación con su medio ambiente. Los individuos y los grupos encargados de la toma de decisiones en función de esa información, actúan, hablando en sentido figurado, como termostatos, que al presentir los cambios en el entorno, inmediatamente tratan de corregir la actividad interna y replantear las estrategias y roles organizacionales.

Las aplicaciones de la metáfora del cerebro son infinitas, lo cual permite definir nuevos conceptos acerca de la organización. Ejemplo de ello, son las nuevas tecnologías de los microprocesadores, mismas que han abierto la posibilidad de que las organizaciones existan en forma **virtual**, que en sentido estricto no contengan cualidades físicas; una organización sin operarios y sin agregación del esfuerzo individual, compuesta tan sólo de mecanismos de manejo y procesamiento de datos, imágenes y productos intangibles.

9.7. PATOLOGÍAS ORGANIZACIONALES

Una organización que no cumple sus propósitos, o que los cubre de manera errática, es quizá, una organización mal diseñada. Tal vez, los administradores que dirigen esa misma organización, no estén asimilando de manera correcta la información que obtienen del exterior, o simplemente, las demás organizaciones que forman parte del mismo medio ambiente hayan evolucionado apresuradamente, razón de más para devorar y sacar de la cadena productiva a aquellas que se mantuvieron estáticas. Al respecto, se pueden

formular tantas respuestas como preguntas puedan plantearse. No obstante, a partir de la analogía de las organizaciones como organismos vivos, puede ser que se obtengan valiosas reflexiones.

En esta perspectiva de estudio de las organizaciones, éstas son apreciadas como organismos vivos, fundamentalmente similares en muchos sentidos a las formas de vida en la tierra, y es que cada organismo está rodeado por el medio ambiente, el cual incluye otros seres vivos y otros niveles de sistemas.

Si se considera a la organización un organismo vivo, como tal, puede contraer diversos tipos de enfermedades, de las cuales algunas le permitan seguir operando aún bajo condiciones precarias, mientras que otras seguramente terminarán provocándole la muerte. Cabe preguntar: ¿Las enfermedades sociales se propagan a otros **niveles sistémicos** menores o mayores a la escala organizacional? Esta óptica reconoce muchos de los males humanos que la capacidad organizativa de la sociedad, todavía en el tercer milenio, no ha podido evitar: hambruna, genocidio, terrorismo, injusticia, guerras y discriminación, por citar los más atroces de una lista infinita.

El deterioro ambiental, es ya un problema que ha llevado hasta el sistema mundial sus efectos. Al respecto, Ackoff ha remarcado la ingerencia de las organizaciones como responsables del devenir futuro del medio ambiente.⁸⁶ Si la persona que daña la propiedad de otro es legalmente responsable del costo de la reparación del daño, análogamente, la organización que daña el medio ambiente que comparten todos, debe hacerse responsable del costo de restaurarlo.

La corrupción, fenómeno casi indetectable, que afecta a casi todas las sociedades puede, en efecto, considerarse como una enfermedad organizacional. Aprovecharse de las ventajas de pertenecer a una organización para obtener beneficios propios, desvirtuando los objetivos de la organización y de los demás individuos que a ella pertenecen, se esparce como un cáncer que afecta al conjunto social. La naturaleza de los diseños

⁸⁶ Ackoff, *op. cit.*

formales de la organización, no considera muchas de estas invasiones a lo que se presupone fue concebido con la precisión de un reloj suizo.

Empleando la metáfora de la **Consulta Médica**, las organizaciones podrían prescribirse sus propias recetas para mejorar su salud y defensas, y así prevenir ser atacadas por algún mal endémico o epidemia. A continuación se desarrollan cuatro modelos de diagnóstico para mantener saludables a las organizaciones.

- **Lógica de los Síntomas.** Los procedimientos normales para diagnosticar las condiciones físicas del paciente consisten en ver los signos de problemas, es decir, los síntomas que indicarían la presencia de alguna enfermedad aguda o amenazas potenciales para la salud futura. La lógica de los síntomas, es localizar las evidentes zonas de conflictos dentro de la organización que representan las verdaderas enfermedades.
- **Lógica de la Prueba.** La buena salud no sólo es asunto de lucir bien bajo las condiciones normales de la rutina cotidiana, quiere decir también resistir condiciones extraordinarias de crisis y adversidad. Los cambios vertiginosos en el conjunto social, la tecnología, los arreglos institucionales, y en general todos los aspectos no prescritos a los cuales la organización debe adaptarse y sobrevivir.
- **Lógica de la Prevención.** A diferencia de la medicina curativa, la medicina preventiva se propone poner bajo control los factores patológicos más críticos. Una organización que prevé por sí misma retarda, su envejecimiento y también genera las condiciones propias para intercambiar otros tipos de *inputs* con su medio ambiente.
- **Lógica de la Auto-Percepción.** Las preguntas regulares que un médico hace a su paciente son de auto-percepción. El auto-conocimiento subjetivo del paciente es un buen principio para el examen. No existe ingenuidad organizacional, toda posición estratégica exige visualizar los sistemas enemigos que dañan la salud de

la organización, por lo que intuitivamente, los administradores deben saber que **algo anda mal**.

Algo sucede en la organización, por lo que los administradores deben reconocer el *mal* y atenderlo. Muchas de estas enfermedades han comenzado a ser reconocidas y definidas conceptualmente.

Acaso los actores organizacionales no se han sentido alguna vez hostigados, observados, se inclinan a creer que han perdido la confianza y el respeto de los demás miembros del equipo. Pues bien, en un cuadro sintomatológico resumido, podría diagnosticarse a la situación como **Mobbing**, concepto referido al constante y deliberado maltrato moral y verbal que recibe un trabajador, considerado anteriormente como valioso por parte de un equipo de trabajo, incluido regularmente el jefe, con objeto de desestabilizarlo y minarlo emocionalmente hasta lograr deteriorar su capacidad laboral, y finalmente contar con los elementos negativos suficientes para solicitar su remoción de la organización.

En la enfermedad del *Mobbing*, a través de estrategias de aislamiento, incomunicación, estigmatización, ataque y crítica constante, se crea un medio ambiente de trabajo alrededor del individuo, en el que la violencia psicológica es el común denominador. Erradicar esta patología, permite salvaguardar la competitividad de los individuos mediante la protección del capital intelectual de la organización.

CONCLUSIONES

- El estudio de la llamada administración moderna, aquella tradición intelectual que comienza en 1911, con Frederick Taylor y los *Principios de la Administración Científica*, complementada por la teoría de la *Administración Industrial y General* de Henri Fayol, no se ha detenido en su primer siglo de vida; al contrario, se reafirma cada vez con mayor contundencia, claridad y confiabilidad.
- La administración es una ciencia, que se encuentra actualmente fragmentada entre las diversas concepciones e interpretaciones de su **objeto de estudio**, las cuales fueron elaboradas en distintos períodos de su corta historia; en diferentes latitudes, a través de múltiples corrientes científicas y a partir de fenómenos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos de mayor envergadura, como son las revoluciones, la Modernidad, y la **Post-Modernidad**.
- La administración está inserta en el espectro de las ciencias sociales, opera en cualquier tipo de institución, empresa y organización, ya que éstas forman parte de un conjunto mayor: **la sociedad**.

- La teoría administrativa no es ajena a las interrogantes lógicas, semánticas, gnoseológicas, ontológicas, axiológicas y éticas, que componen las diversas ramas de la epistemología. Asimismo, atraviesa por un proceso de **crítica, selección y valoración**, en el que se asumen las consecuencias posibles del objeto de estudio en su carácter histórico y cultural.
- Las proposiciones, así como las hipótesis y teorías administrativas son cada vez más complejas, pero a la vez, más ricas en fundamento. Se acercan cada vez más, no a una posición de validez universal y dogmática, sino a un grado de **confiabilidad y compatibilidad**, afín con el grueso del conocimiento científico, sus métodos y obstáculos epistemológicos.
- El estudio de la administración está en proceso de desarrollo y fortalecimiento en su interrelación con la construcción de la realidad social; y su interdependencia con los contextos político, social y ecológico más amplios, puesto que ha dejado atrás la perspectiva reduccionista que ha compactado la teoría de la administración al debate de las características meramente mecanicistas y funcionalistas de la organización, sin considerar las múltiples aportaciones simbólicas de los fenómenos histórico-culturales que caracterizan el cambio social.
- Los derroteros de la teoría de la administración, sin que esto signifique establecer necesidades de carácter prescriptivo, requieren reforzar su identidad histórica; establecer los vínculos para superar la **separación teoría-práctica**; impulsar con mayor rigor y sistematización el estudio del fenómeno o los fenómenos administrativos; y establecer los lineamientos metodológicos y epistemológicos necesarios para la creación de otros paradigmas administrativos de carácter científico.
- La **Ciencia de la Administración** hoy día, se esfuerza en integrar con precisión, concepciones novedosas del cambio social, con lo que la praxis y el desarrollo científico generan soluciones, no determinantes para todo momento de la historia, sino específicas y potenciales del pensamiento contemporáneo y futuro.

- La **administración** cuenta con una estructura académica, de carácter histórico, multinacional y generacional, que promueve constantemente nuevas formas de conocimiento, lo que permite sentar las bases de su institucionalización como proceso evolutivo.
- La **institucionalización académica** del campo de estudio de la administración se encuentra en un momento fértil. Se fortalecen las hipótesis y proposiciones de la administración, con la seguridad de que aterrizan con mayor precisión el carácter científico de la disciplina.
- Los Administradores emprenden día con día una búsqueda por entender y aprender a dirigir la dinámica de las organizaciones, en un medio ambiente altamente competitivo y cambiante. Así, para la administración y la sociedad el conocimiento se transforma en el principal activo organizacional, por lo que es imprescindible aprender a valorar de forma sistemática todas las capacidades individuales, culturales e intelectuales de una organización.
- Los Administradores transitan a través de la senda de la sociedad del conocimiento; **construyen el futuro**, a partir, no de escenarios fatalistas, sino de visiones de largo plazo, pero con efectos inmediatos en el conjunto de relaciones económicas, políticas, sociales y ecológicas de una comunidad internacional.
- La incorporación de la ética a la administración es un esfuerzo valioso, en la medida en que el respeto a los valores humanos, la unidad social, y el entendimiento de las circunstancias individuales, sean incorporados a los objetivos de la ciencia, lo que representa la suma de valores cognoscitivos y valores morales.
- El origen etimológico de la palabra administración fue originalmente una expresión del antiguo comportamiento político, es decir, primigeniamente significa **prestar servicio al pueblo**, por lo que su idea se encuentra asociada con la satisfacción de necesidades de carácter colectivo. Si bien esta noción difiere sustancialmente

del concepto moderno de administración, diferenciada por algunos al definirla como **privada**, la convergencia entre estas dos perspectivas radica en sus medios más que en sus finalidades, ya que ambas aluden al mismo principio teórico que es la **adecuada dirección y suma de los esfuerzos individuales para la consecución de un objetivo comun**, dicho sea de paso, sirvan estas para generar satisfactores públicos o privados.

- Las organizaciones asimilan los valores como propiedades relacionales que se adjudican a cosas, actos o ideas con relación a determinados fenómenos administrativos, que en la mayoría de los casos están interconectados a la **interpretación simbólica** de aspectos subjetivos en las relaciones organizacionales.
- Los **valores humanos** integrados al fenómeno administrativo, no implican oposición a la realidad de los conceptos de organización, trabajo, planeación, dirección, coordinación, evaluación, ya que los valores humanos son el aspecto más importante de ese trozo de realidad elaborada a través del tiempo, llamado experiencia.
- La **Investigación Cualitativa** es un esfuerzo en la búsqueda de diferentes alternativas de producción de conocimientos, de suma utilidad para el campo de la administración, ya que como método puede ser empleado de forma flexible y a la vez estable.
- A través de la **Investigación Cualitativa** se abren problemas y desafíos para el administrador, quien lejos de seguir un guión rígido que organice los diferentes momentos del proceso científico, se orienta por sus propias ideas, intuiciones y opciones, por lo que se afirma que en la materia administrativa, el objeto determina el método.

- Independientemente del grado de éxito alcanzado en la conformación de una nueva teoría administrativa, el acercamiento requiere atravesar las fronteras que genera la **problemática epistemológica y metodológica**.
- La administración es una ciencia, la **Ciencia Administrativa**, ya que es tema de investigación sistemática, cuenta con un conjunto de conocimientos confiables, marcos analíticos dinámicos, se afianza en una estructura académica sólida e institucional y al mismo tiempo, construye e impulsa su propio método de estudio.
- Al considerar nuevas formas de concebir la realidad de las organizaciones, la administración **expande su teoría** a través de otras formas de inquirir, es decir, que se pueden aplicar otras presunciones epistemológicas diferentes al modelo positivista, como es el caso del modelo interpretativo, el cual permite una más acabada y refinada **subjetividad** con base en la interacción del sujeto cognoscente con la particularidad organizacional.
- Otras formas de interrelacionar la administración y las organizaciones con las teorías sociales desarrolladas en los modelos **Radical Humanista** y **Radical Estructuralista**, son una postura crítica para la teoría administrativa contemporánea, que permiten explicar la trascendencia y vigencia de antiguos fenómenos como la alienación, la explotación, las relaciones de producción y las clases sociales.
- Para concluir, el nuevo paradigma administrativo en el que sociedad y organizaciones de manera simbiótica se transforman en entidades creadoras del conocimiento, refuerza el añejo compromiso que los Administradores han adquirido con la sociedad: **Doblegar el Caos y Revitalizar el Orden**.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 ADMINISTRACIÓN, UNA INTERROGANTE SOCIAL, POLÍTICA Y ECOLÓGICA	11
CUADRO 2 METODOLOGÍA APLICADA	18
CUADRO 3 DIVERGENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	47
CUADRO 4 LA DIMENSIÓN SUBJETIVA – OBJETIVA DE LAS TEORÍAS SOCIALES	51
CUADRO 5 MATRIZ DE BURRELL Y MORGAN	52
CUADRO 6 CRONOLOGÍA DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES	54
CUADRO 7 INSTRUMENTOS DE POLÍTICA AMBIENTAL	110

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF**, Russell L., *Rediseñando el Futuro*, México, Limusa, 2003.
- BACON**, Francis, *La Gran Restauración*, España, Alianza, 1985.
- BAENA** del Alcázar, Mariano, *Curso de Ciencia de la Administración*, México, IAPEM – Plaza y Valdez, 2001.
- BAGEHORN**, Walter, *Physics and Politics*, EE UU, Bacon, 1952.
- BALLINA** Ríos, Francisco, *Contribuciones para una Teoría Alternativa de la Administración*, México, UNAM, 2000.
- BALLINA** Ríos, Francisco, *Teoría de la Administración. Un Enfoque Alternativo*, México, UNAM – Mc Graw Hill, 2001.
- BOBBIO**, Norberto, *Estado, Gobierno y Sociedad*, México, FCE, 1997.
- BONFIL** Batalla, Guillermo, *México Profundo, una Civilización Negada*, México, Grijalbo, 1989.
- BONNIN** Bautista, Carlos Juan, «*Principios de la Administración*», México, *Revista de Administración Pública*, 1992.
- BUNGE**, Mario, *Epistemología*, México, Siglo XXI, 2002.
- BUNGE**, Mario, *Ética, Ciencia y Técnica*, Argentina, Editorial Sudamericana, 1997.
- BURRELL**, Gibson y **MORGAN**, Gareth, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Inglaterra, Heineman, 1979.
- CHURCHMAN**, C. West, *The Design of Inquiring Systems*, texto de trabajo No. 107, EE UU, University of California Berkeley, 1969.
- COMISIÓN** Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland), *Nuestro Futuro Común*, España, Alianza, 1987.
- DRUCKER**, Peter, *Gerencia para el Futuro*, México, Norma, México, 1999.
- DRUCKER**, Peter, *La Sociedad Post-Capitalista*, Argentina, Editorial Sudamericana, 1999.
- DURKHEIM**, Emile, *Las reglas del Método Sociológico*, Argentina, La Pléyade, 1978.

- ECHEBARRIA**, Koldo, *«Capital Social, Cultura Organizativa y Transversal en la Gestión Pública»*, Argentina, ponencia del VI Congreso Internacional del CLAD, sin editar, 2001.
- EDVINSON**, Leif y **MALONE S.**, Michael, *El Capital Intelectual*, Colombia, Norma, 1998.
- FAYOL**, Henri, *Administración General*, México, Guerrero Hermanos, 1973.
- FOWLES**, J. (ed), *Handbook of Futures Research*, EE UU, Greenwood Press, 1978.
- GARCÍA** Morente, Manuel, *La Vocación de Nuestro Tiempo para la Filosofía*, Ensayos, México, 1983.
- GIERKE**, Otto, *Teorías Políticas de la Edad Media*, España, 1995.
- HABERMAS**, Jurgen, *Ciencia y Tecnología*, México, Rei, 1993.
- HEGEL**, Friedrich, *La Fenomenología del Espíritu*, México, FCE, 1985.
- HOBBS**, Thomas, *History of Political Philosophy*, EE UU, University of Chicago Press, 1975.
- IKUJIRO**, Nonaka, y **TAKEUCHI**, Hiroteka, *La Organización Creadora del Conocimiento*, México, 1998.
- KANT**, Emmanuel, *Crítica de la Razón Práctica*, España, Espasa-Calpe, 1983.
- KANT**, Emmanuel, *Ensayo Sobre el Entendimiento Humano*, México, FCE, 1987.
- KOONTZ**, Harold y **WEIHRICH**, Heinz, *Administración*, México, Mc Graw Hill, 1990.
- KOONTZ**, Harold, *Elementos de Administración 4*, México, Mc Graw Hill, 1991.
- KUHN**, Thomas, *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, México, FCE, 2002.
- LARA**, José Luis, *«El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento»*, Argentina, ponencia del VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, 2001.
- LEFORT**, Claude, *La Invención Democrática*, París, 1981
- LOCKE**, John, *Ensayo Sobre el Entendimiento Humano*, FCE, México, 1987.
- MARCUSE**, Herbert, *El Hombre Unidimensional*, México, Joaquín Mortiz, 1986.
- MARX**, Karl y **ENGELS**, Federico, *La Ideología Alemana*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979.
- MERCADO** García, Alfonso (coord.) *Instrumentos Económicos para un Comportamiento Empresarial Favorable al Medio Ambiente en México*, Colegio de México – FCE, México, 1999.
- MILLER**, David, *Enciclopedia del Pensamiento Político*, Alianza Diccionarios, España, 1989.
- MORENO** Espinosa, Roberto, *«El Estudio de la Ciencia de la Administración Pública»*, México, en *Revista del IAPEM*, No. 13, 1992.
- MORGAN**, Gareth (coord.) *Beyond Method*, EE UU, Sage Publications, 1983.
- MORGAN**, Gareth, *Images of Organization*, EE UU, Sage Publications, 1998
- NORTH**, Douglas, *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, México, FCE, 1995.

- ORTEGA y Gasset, José, *Pensamiento y Trayectoria de J. Sánchez Villaseñor, Ensayo de crítica filosófica*, México, 1948.
- PÉREZ Galdós, Benito, *La Segunda Casaca*, México, 1975.
- PÉREZ Tamayo, Ruy, *¿Existe el Método Científico?*, México, SEP – FCE – CONACYT, 1999.
- PLATÓN, *La República*, México, UNAM, 1972.
- RAWLS, John, *A Theory of Justice*, EE UU, 1971.
- REED, M., *Future Prospects. The Sociology of Organizations: Themes Perspectives and Prospects*, Inglaterra, Harvester-Wheatsheaf, 1992.
- REMMLING, Gunter W., (comp.), *Hacia la Sociología del Conocimiento*, México, FCE, 1989.
- REYES, Ponce Agustín, *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*, México, Limusa, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, *Administración*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, ECAFSA, 1999.
- SAHLINS, Marshall, Pierre Clastres (comp.), *Antropological Approach to Man Kind*, EE UU, University of Chicago Press, 1965.
- SÁNCHEZ González, José Juan, *La Administración Pública como Ciencia, su Objeto y su Estudio*, México, Plaza y Valdez, 2001.
- SARTORI, Giovanni, *La Política. Lógica y Método en las Ciencias Sociales*, México, FCE, 1989.
- SCHNEIDER, Michael, *Neurosis y Lucha de Clases*, México, Siglo XXI, 1994.
- SENGE, Peter M., *La Danza del Cambio*, México, Norma, 1999.
- SENGE, Peter M., *La Quinta Disciplina*, España, Granica, 1997.
- TOFFLER, Alvin, *La Tercera Ola*, México, Norma, 1999.
- UVALLE Berrones, Ricardo, *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal*, México, IAPEM, 1994.
- VROOM, Victor R., *A New Look at Managerial Decision Making*. EE UU, 1995.
- WEBER, Max, *Economía y Sociedad*, México, FCE, 1969.
- WEBER, Max, *Escritos Políticos*, México, Folios Ediciones, 1982.
- WEBER, Max, *Estructuras del Poder*, Argentina, La Pléyade, 1977.
- ZARCO Mera, Carlos y REYGADAS Robles Gil, Rafael, *Incidencia Pública de las Organizaciones Civiles en México*, México, Consejo de Educación de Adultos de América Latina, 2002.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

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 **Gerardo De la Sierra Cuspintera** presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Ciencias de la Administración, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Carvajal Moreno	Presidente
Dr. Ricardo Uvalle Berrones	Vocal
Dr. Francisco Ballina Ríos	Vocal
Dr. Roberto Moreno Espinosa	Vocal
Dr. Héctor Salas Harms	Secretario
Dr. Alfonso Carlos Merino González	Suplente
Dr. Horacio Radetich Pérez	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., 25 de febrero del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez