

La cultura administrativa

Meléndez Huergo, Jorge

2015-03-12

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/458>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

LA CULTURA ADMINISTRATORIA

Jorge Meléndez Huergo*

Introducción

Hoy en día, las empresas generan información suficiente como para identificar generalizaciones. Sin embargo, un observador que atiende las distinciones producidas entre estas generalizaciones puede analizarlas a la luz del análisis social de la administración. Mi presencia en diversas empresas durante algunos años como médico y después durante la investigación de campo en estudios de antropología y administración dieron forma a lo que propongo aquí.

Aun con sus indefiniciones epistemológicas, la disciplina económico administrativa persigue comportamientos distintos a los que existen en la que he llamado *cultura administrativa*. El término se relaciona con administrar aunque no precisamente es administrar. La distinción se intenta aclarar en esta breve exposición.

En su significado literal, administración (*ad y ministere*) significa servir; los estudiosos de esta disciplina la consideran una de las actividades más importantes del ser humano, ya que prácticamente todo en su vida es "administrable", de acuerdo con los recursos (no siempre pecuniarios) de que se disponga. Sin embargo, en la cultura administrativa los elementos de la actividad productiva son distintos.

Las organizaciones humanas productoras tienen una distribución universal. A continuación intentaré definir con precisión la diferencia entre administración y cultura administrativa. Usaré como referencia

* Profesor de tiempo completo en el Departamento Económico Administrativo, UIA-GC.

la administración formal y su comparación con los mecanismos tradicionales empleados por diversos propietarios de empresas. El contexto en que analizo esta manifestación corresponde únicamente a grupos que producen bienes y servicios y a la manera en que lo hacen.

Administración formal y cultura administrativa

En seguida enumero de manera miscelánea una serie de características muy generales entre estos dos patrones de comportamiento, espero que la dispersión no ponga a prueba la indulgencia del lector; después, en el apartado titulado “Sociedad, empresa y trabajadores”, abordo las características de esta cultura desde la perspectiva social, empresarial e individual y, por último, considero los recursos que fundamentan lo aquí descrito, para concluir con una reflexión prospectiva sobre la cultura administrativa.

Como disciplina formal la administración tiene un largo historial humano. Es sobre todo la actitud “objetiva” lo que caracteriza hoy en día a los dirigentes empresariales. Sin embargo, cualquier revisión superficial de la literatura en esta materia nos invita a reflexionar si se trata de un arte o de una ciencia. La razón fundamental de muchas reflexiones es el aparente “éxito” logrado por muchos “empresarios” que jamás estuvieron en un aula para revisar los conceptos que incluso todavía se siguen usando en diversas universidades. Esta indefinición epistemológica con la que carga la administración formal induce a pensar sobre diversos patrones conductuales o “estilos” al interior de estas organizaciones. A estos estilos los he llamado cultura administrativa, que puede presentar variaciones importantes entre un grupo organizado para producir dentro de una sociedad y otros.

En contraste con la cultura administrativa está la cultura administrativa, que es tradicional y práctica. Para hacer la distinción encontramos un modelo con procesos en que se aplican los logros de la administración formal, orientada a la planeación, organización y control de la producción.

Los beneficios de una administración formal han quedado comprobados en el quehacer de diversas culturas que persiguen disminución de costos, productividad, calidad total, excelencia, etc. Una primera evidencia indica que la cultura administrativa se alcanza a través del

aprendizaje informal. Este mecanismo es muy similar al que ocurre con la inculturación familiar o de otros grupos sociales.

La concepción cultural científica y tecnológica aplicada a la administración ha producido un fenómeno global similar al de la revolución industrial del siglo XIX. El nacimiento de los estudios empresariales en esta perspectiva ha provocado que se descubran en otros contextos culturales comportamientos diferentes en el manejo de las empresas. Es clara la influencia que este fenómeno tiene ahora en culturas subordinadas por definición y en desventaja para la aplicación de las nuevas tecnologías productivas. Sin embargo, las resistencias al cambio por parte de las culturas subordinadas son explicables en la perspectiva de la apertura intercultural a través de los mercados; estas resistencias nos permiten descubrir los mecanismos tradicionales administratorios que durante muchos años han “funcionado”.

Mi formación en las disciplinas administrativa y antropológica me permite abordar este fenómeno con dos enfoques que tradicionalmente resultarían mas o menos opuestos. He tratado de comprender la cultura administrativa como una subcultura que ha existido por generaciones. Es en ciudades medias latinoamericanas donde resultan observables de manera sobresaliente cada una de las manifestaciones de resistencia y tradicionalidad frente a los cambios obligados por la posibilidad de nuevos mercados. La muy probable existencia de esta cultura en otros países latinoamericanos confirmaría que las similitudes en niveles supranacionales son muestras de adaptaciones culturales comunes en situaciones semejantes.

La cultura administrativa surge en contextos cronológicos muy diferentes pero su presencia es observable en sociedades en que se manifiesta el avance del continuo rural urbano, donde existe la economía de mercado y el trabajo asalariado; la presencia de una clase dominante bien organizada frente a grupos subordinados con identidades por resolver en su tránsito al medio urbano o con dificultades de ubicación espacial. Cuando la identidad de los grupos subordinados aumenta y éstos se organizan, disminuye la presencia de esta manifestación cultural y da paso a la administración formal. Es interesante observar que el aumento en la identidad de estos grupos recién organizados coincide con aperturas de mercados fuera de los que tradicionalmente existían. Es decir, la adaptación formal administrativa

resultaría un mecanismo compensatorio para resolver la necesidad de cambio frente a la virulenta competencia de los mercados abiertos. El discurso sobre calidad, excelencia, valor agregado, etc., empieza entonces a hacerse notorio.

La cultura administrativa surge en grupos de producción en las circunstancias mencionadas. Los contextos culturales podrían ser distintos pero las manifestaciones descritas antes nos orientan a los lugares donde con más facilidad podríamos encontrarla.

La cultura administrativa colabora con los procesos de identidad de los grupos dominantes en sociedades estratificadas. Los grupos subordinados, en vías de adquirir y definir una identidad urbana, presentan actitudes dependientes debido al limitado acceso al sustento que esta situación les ofrece y sin otras alternativas, por el momento, de qué disponer para solucionar sus necesidades más elementales. De este modo, al no poder existir la posibilidad de una relativa independencia económica, tienen que limitarse a procurar sus ingresos con la venta de trabajo asalariado y como parte del modelo que nos ocupa.

La cultura administrativa en estos grupos productivos tiende a reproducirse mientras no existan otras fuerzas de mercado que logren cambiar las inercias establecidas, como es el caso de la presencia de la globalización o mundialización de los mercados, que entre otras cosas significa la difusión de la cultura administrativa formal. Las resistencias a esta presencia dominante son visibles de inmediato en los grupos tradicionales, que al no poder lograr los cambios inmediatos que esto requiere, como la flexibilización de sus procesos productivos o la mejora y la certificación de la calidad, tienden a desaparecer por las desmesuradas fuerzas que los mercados establecen. Una estrategia común, por ejemplo, consiste en la disminución de costos al estilo administrativo, a costa de los grupos subordinados, quienes pierden beneficios anteriores por los supuestos “costos” que representan.

En el caso de las organizaciones productivas con administración formal, por ejemplo, la participación de los trabajadores en círculos de calidad produce disminución de costos de manera espectacular. En tanto que las empresas tradicionales no pueden relacionarse de esta manera con los trabajadores debido a las barreras establecidas en la comunicación. La propia subordinación les impide aplicar estas técnicas aunque las conozcan. En los casos en que se intenta un cambio

tan radical, lo primero que despierta en los grupos tradicionales es una sospecha de que lo que se pretende es obtener aun más ganancias de las que se obtenían. Este círculo vicioso es observable sobre todo en empresas pequeñas (hasta 50 trabajadores) en el medio urbano.

La cultura administrativa es evidente por la presencia de la cultura de administración formal, sin su presencia la reproducción cultural dada continuaría por muchos años más. Es el comportamiento de los llamados mercados globales lo que la hace saltar a la vista; paradójicamente, inicia su notoriedad y su probable desaparición. Esta es una razón por la que muchas empresas han cerrado o disminuido su participación en los mercados.

Por otro lado, en el caso de la competencia establecida entre las empresas incluidas en la cultura de administración formal, es diferente a lo que ocurre dentro de la cultura administrativa. No es lo mismo competir con otras empresas en igualdad de condiciones a no tener ninguna oportunidad de existencia en pugnas de mercados tan feroces como las que hoy existen. Algunos, sin equivocarse, opinan que hoy las guerras son de mercados y las armas son administrativas. Nuevamente aquí la distinción con los endebles recursos tradicionales.

En el medio administrativo, en el caso de los trabajadores, se tiene más una actitud servil que de colaboración. En la administración formal esto tiende a desaparecer, con la idea de que el trabajador participe en las decisiones de producción. El ejercicio de poder de las organizaciones tradicionales no contempla semejante situación. Los trabajadores se limitan a cumplir las instrucciones, inclusive ignorando cuál es su papel en el producto final.

En la cultura administrativa los consumidores finales de los productos no ejercen tampoco posibilidades de cambio y forman parte de la reproducción cultural. La calidad de los productos no está a discusión y simplemente se limitan a consumir lo existente. Es más, son en realidad los costos los que producen cambios en la conducta de los consumidores tradicionales y no tanto lo novedoso que pudieran parecer los productos de la cultura con administración formal.

La reproducción de la cultura productiva formal se da a través de la educación formal. Las universidades son artífices en este proceso. El conflicto entre los participantes de una subcultura y la otra es constante, incluso tratándose de generaciones distintas en una misma

familia. Lo que en las escuelas se les enseña es lo que no ven en las empresas familiares. La difusión de una cultura dominante a través de estos mecanismos es evidentemente irreversible.

Sociedad, empresa y trabajadores

Es posible revisar la cultura administrativa desde distintos puntos de vista: en el conjunto de la sociedad, las características de las empresas y la relación entre esta cultura y los trabajadores.

1. El fenómeno cultural administrativo es de predominio urbano. Hemos comentado ya que los procesos de producción en las zonas rurales presentan diferencias con los aquí señalados. Sin embargo, en otras sociedades con procesos urbanos puede no estar presente.

Es frecuente la rutina y la monotonía, la calificación única para el trabajo y la nula participación en la identificación de los productos propios de la organización en que se participa.

Los trabajadores que pertenecen a la cultura administrativa no tienen acceso a calificación laboral superior, aprenden y enseñan poco. De esta manera los grupos jerárquicos se forman o construyen a partir de la calificación informal. En muchas ocasiones los sindicatos, que deberían representar sus intereses laborales, también se encuentran subordinados a los dueños o patrones. Es más común en sociedades en las que los mercados nacionales de productos están parcialmente cerrados y sin grandes expectativas de comercio exterior, en un relativo aislamiento comercial.

2. Las características principales de la cultura administrativa en el nivel empresarial son: la presencia de cadenas productivas lineales o intermitentes inflexibles; la baja o nula capacitación de los trabajadores y la existente basada en procedimientos informales; organigramas verticalizados; baja o nula comunicación entre las jerarquías y las áreas productivas; canales de comunicación informales entre las jerarquías de mando y los grupos productivos; tendencia a centralizar el poder (como forma de toma de decisiones) en el dueño o patrón, lo que acarrea una rigidez en los demás mandos; la frecuencia relativamente alta de utilizar los recursos de la empresa para fines persona-

les del dueño o patrón, en muchas ocasiones el chofer de la empresa o el electricista lo son también de la familia del dueño; mercados cautivos frecuentemente relacionados con las redes personales y fincados en afinidades de parentesco o amistades; actitud servil en los trabajadores, que coincide con jerarquización informal entre ellos, basada fundamentalmente en la experiencia, la antigüedad y la relación cercana con el dueño o su redes familiares. La actitud de sumisión para el trabajador se relaciona con la seguridad en la conservación del empleo, ya que el análisis de tiempos y movimientos, valor agregado o productividad es inexistente.

La descripción de la cultura administrativa en relación con las instalaciones y equipos de la empresa puede incluir maquinaria y tecnología tradicional o bien de lejana adquisición; deteriorados o ausentes servicios para los trabajadores, como vestidores, baños o comedores; tendencia a la improvisación de equipo y ocultamiento de estas acciones, lo que frecuentemente colabora para que se presenten accidentes más o menos graves; bajo o nulo mantenimiento a los edificios y a la maquinaria.

3. En el nivel individual las características son: sensación de inseguridad en el trabajo, centralizada en la decisión del dueño o patrón o bien en alguna relación directa con él; ignorancia de los productos y del fin último de la organización productiva; dependencia excesiva en el empleo, la actitud tiene que ver con provocar el menor número de problemas al dueño y agradecer la participación como trabajador. El temor por las represalias, la existencia de sistemas de castigo, se encuentra latente y sólo disminuye si la relación con las redes vinculadas con el dueño son favorables, lo que garantiza la permanencia en la empresa.

La cultura administrativa

A continuación enumero los recursos que fundamentan las características antes mencionadas: 1) La función que esta cultura establece en el grupo social es manifiesta. La rotación de personal disminuye siempre y cuando exista paz laboral y mercados cautivos alejados de temibles competidores. Las relaciones del dueño perpetúan estos mercados y

los ingresos de la empresa están asegurados, lo mismo los empleos. Sin embargo, como no existe fuerte competencia, la colaboración y pasividad aumentan, lo que hace vulnerable a estos grupos productivos ante eventuales cambios en el mercado. 2) Esta subcultura se constituye con los elementos citados. Por separado, los elementos pueden encontrarse en diversas organizaciones cuyo análisis deberá ejercitarse individualmente. 3) Las empresas que pertenecen a esta subcultura tienen un mayor número de los elementos citados, que otras en probable transición o cambio. 4) En un mismo medio urbano pueden existir empresas con características culturales administrativas y otras con elementos dinámicos. Es probable que en otros países se puedan encontrar otras características en esta misma subcultura.

Si reflexionamos sobre el peso específico que tienen una u otra de las características mencionadas, nos daría pauta para otro ensayo. ¿La pasividad laboral condiciona el autoritarismo o viceversa? Este sería uno de los primeros cuestionamientos. Tal vez el comportamiento de los mercados tenga un papel decisivo, más que la propia organización productiva que, en este caso, sería un efecto de ese comportamiento.

Como breve digresión, la imperiosa necesidad de colocar productos en el exterior, con una sociedad fuertemente identificada y cohesionada, produjo los cambios que conocemos en algunos países orientales. Sirva este comentario como referencia al papel desempeñado por el mercado.

Una empresa con cultura administrativa que se enfrenta a nuevos retos del mercado puede optar por el cambio o la desaparición. He podido observar algunos casos en que el dueño continúa con una adelgazada producción sólo con la finalidad de mantener su identidad de “empresario”, aunque las pérdidas sean mayores que los beneficios. Las inercias reproducidas por tanto tiempo son difíciles de abandonar de un momento a otro.

La distinción entre la administración y la cultura administrativa es primordial para las pautas que hemos descrito. Hay diversos estilos de administración y administradores. El título de cultura administrativa hace referencia a un tipo de organización productiva en un contexto social e histórico determinado. Las características organizativas que he descrito son necesarias para identificar esta subcultura, sin embargo, existen otras organizaciones productivas que no pertenecen

a lo que aquí señalo, un ejemplo en nuestro medio lo constituyen las sociedades cooperativas. Me atrevo a especular sobre algunas otras organizaciones productivas que no posean lo que aquí propongo, incluso podría referirme a la inflexibilidad y subordinación como remanentes históricos cuasi feudales de organización para la producción. Mi limitada experiencia en otras sociedades y mi reducido número de lecturas al respecto me inclinan a estimar que en países europeos o con tradición histórica común y fuerte identidad no existe la cultura administrativa. Es probable que el medio en que he identificado esta subcultura sea históricamente único; sin embargo, otros ejemplos o modificaciones se podrían hallar en otros países latinoamericanos.

A diferencia de otras latitudes y otros tiempos, existen en estas empresas administrativas conceptos explícitos de modernidad administrativa, como el hecho de adecuados controles contables o incipientes controles de costos (incluso computarizados), o bien un esquemático organigrama. Son las características que he mencionado lo que la hace peculiar, y su funcionalidad ante mercados previsibles en sociedades estratificadas y con una relación dominante-subordinado constantemente reproducida en un medio urbano. Si se repiten estas condicionantes en otros lugares de América Latina es muy probable que también exista esta cultura administrativa. Una conjetura aproximaría mi idea: en estos momentos más de 80% de las empresas en nuestro país pertenecen a este tipo de subcultura. Un reporte sobre algunas conductas empresariales editado por el INEGI en el año 1995 registra que de una muestra de 138 000 empresas sólo 10% de ellas ofrece capacitación formal a sus trabajadores y un porcentaje similar realiza cambios organizativos o de controles de calidad. El hecho de la desaparición de empresas con este perfil resulta más fácil que su cambio. De cualquier manera la función empresarial hace que sea más fácil crear una nueva empresa que lograr cambios en una conducta fuertemente arraigada en todos los participantes del proceso productivo.

No pretendo discutir lo que la difusión cultural de la apertura de mercados trae consigo frente a una relativa estabilidad económica de la cultura administrativa. Sin embargo, esta cultura tampoco es generadora del espíritu empresarial que se requiere en mercados abiertos. Es conveniente considerar lo positivo que hay incluso en el conflicto funcional que la administración formal propone. Está claro

que no nos quedaremos con todo lo que la globalización propone; sin embargo, cada día avanza más.

Los resentimientos provocados por el autoritarismo, la escalada neurótica que significa el trabajo monótono, sucio, repetitivo y servil provocan el acumulamiento de energía lista para la rebelión que muchos filósofos del trabajo han profetizado. El autoritarismo exacerbado, la inflexibilidad y la predecible rutina, así como la existencia de grupos informales de poder y conflictos más o menos controlados, dispersan esa energía que, de otro modo, genera una masa crítica lista a estallar. Este sería el aporte adaptativo que la antropología básica menciona entre las funciones de la cultura. Finalmente, sirva como descripción, y tal vez de caricatura, algún refrán dicho en alguna de estas organizaciones: “Yo hago como que trabajo porque el dueño hace como que me paga”.

El concepto de cultura administrativa significa una generalización útil para aquellos que ejercen actividades empresariales. Esta subcultura desaparece cuando el dueño o patrón toma conciencia de la misión de la empresa en la sociedad, de los productos y de su papel en la reproducción de este concepto. Se ha supuesto, por ejemplo, que la dirección de una empresa ejercida de manera autoritaria evita que los trabajadores “se salgan del guacal”, sin embargo, su escasa participación provoca una debilidad fatal en la empresa como grupo productivo, que a la larga sólo significará su desaparición y con ella la del empresario como tal. De esta manera el dueño adquiere anomia y su identidad se fractura teniendo que convertirse en especulador financiero o en virtual “desempleado opulento”. Pues bien, estos rasgos eran pensados como supuesto estilo de administración y en realidad vienen a ser uno de los elementos de la cultura administrativa.

La utilidad de este concepto que rebasa a las sociedades tiene que ver con la solución de las debilidades identificadas en las empresas, frente a la competencia y disminución de costos. La calidad de vida de los trabajadores y la propia calidad de los productos coinciden más con la administración formal que con la cultura administrativa. Es posible que la mejor forma de cambiar sea desapareciendo y volviendo a nacer. Pero recordemos que otras “especies” de las organizaciones productivas de bienes y servicios pueden pertenecer a esta subcultura. Es el caso que existan escuelas en que se enseñe adminis-

tración y la estructura de la propia institución educativa sea administrativa. Esta paradoja es observable a la “vuelta de la esquina”.

¿Cuál es el futuro de la cultura administrativa?

Para responder esta pregunta debemos considerar si es abundante o no esta cultura en determinada sociedad. Es probable que la solución tenga que ser revolucionaria, a través de las organizaciones empresariales y las universidades. El cambio o el nacimiento de nuevas empresas tendrá que relacionarse con las características sociales que la determinan, según hemos visto en esta exposición.

Quiero insistir en que es necesario distinguir la administración de la cultura administrativa. No podemos pensar que el momento en que se constituye una empresa es suficiente para que los mecanismos económico-administrativos se echen a andar por sí solos. La toma de decisiones es fundamental, como lo es el comportamiento de los mercados. No podría existir una sola categoría de empresas, por lo tanto las generalizaciones culturales que hemos establecido están y deben estar bien identificadas o definidas. La misión de las empresas en la sociedad debe revisarse junto con el modelo propuesto. Las leyes del mercado son categóricas, sin embargo, no es el único factor que determina la existencia de la cultura administrativa. Puede una empresa pequeña con esta cultura pasar desapercibida dentro de una mayoría diferente, simplemente basta con el cumplimiento de lo que he establecido antes. Por principio de cuentas la simple existencia de un pequeño mercado cautivo, suficientes relaciones del dueño para mantenerlo vivo y el resto de condicionantes será bastante para tener un espécimen de lo propuesto.

Una mayoría aplastante de empresas de hasta quince trabajadores puede ser sobrada para reproducir esta cultura, ya que los requerimientos de productos locales son idóneos para mantenerla. No es necesario que alguna actividad monopólica o de feroz competencia haga desaparecer estas empresas ya que, como vemos y hemos comentado, una pequeña empresa puede fácilmente cerrarse y aparecer por otro lado. Los grupos urbícolas de reciente ingreso, poco organizados y tratando de adquirir alguna identidad —de las que ofrece la ciudad— son quienes participan también como reproductores de esta cultura.

Aquellos que ya han adquirido (a través de la educación) calificación, estatus y roles diferentes, después de algunas generaciones pasan a la filas de las organizaciones productivas con administración formal, abriéndose paso entre los grupos recién llegados y con expectativas mucho más inextricables.