

# Teorías Clásicas de la Organización y el Management



Guillermo Murillo Vargas  
Álvaro Zapata Domínguez  
Jenny Martínez Crespo  
Hernán Avila Dávalos  
Jairo Salas Páramo  
Hernán López Arellano

**ECOE**  
EDICIONES



**Guillermo Murillo Vargas**

Master en ciencias de la Organización M. Sc.; Administrador de Empresas con estudios en sociología y psicología de la Universidad del Valle. Investigador, invitado y ponente en varias actividades académicas a nivel nacional e internacional.

Profesor en la Facultad de Ciencias de la Administración. Ha ocupado los siguientes cargos: Director del Programa Académico de Administración de Empresas; Director de los Trabajos de Grado, Coordinador del Laboratorio Empresarial, Director de la Maestría en Ciencias de la Organización M. Sc.; Director de la Especialización en Marketing Estratégico, Director de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle.

E-mail: [gumuriva@univalle.edu.co](mailto:gumuriva@univalle.edu.co)

**Hernán Ávila Dávalos**

Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Especialista en Finanzas. Adelantó Estudios de Maestría en Ciencias de la Organización, Profesor Auxiliar hora cátedra de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Profesor de la Sede Buga. Ha laborado en algunas empresas en planeación y gestión. Es miembro activo del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión.

E-mail: [havilad5@yahoo.com](mailto:havilad5@yahoo.com).

**Hernán López Arellano**

Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, Estudiante de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Docente Hora Cátedra de la misma universidad.

# **Teorías clásicas de la Organización y el Management**

**Guillermo Murillo Vargas  
Álvaro Zapata Domínguez  
Jenny Martínez Crespo  
Hernán Avila Dávalos  
Jairo Salas Páramo  
Hernán López Arellano**

Murillo, Guillermo

Teorías clásicas de la organización / Guillermo

Murillo. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2007.

454 p.: il. ; 24 cm.

ISBN 978-958-648-451-3

1. Organización industrial 2. Administración de empresas - Teorías 3.

Administración de empresas I. Tít.

658.1 cd 21 ed.

A1109813

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Colección: Ciencias administrativas

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., marzo de 2007

Primera reimpresión: Bogotá, D.C., septiembre de 2008

Segunda reimpresión: Bogotá, D.C., 2011

ISBN: 978-958-648-451-3

- © Guillermo Murillo Vargas  
E-mail: [gmurillo@javerianacali.edu.co](mailto:gmurillo@javerianacali.edu.co)
- © Universidad del Valle  
Sede San Fernando, Pbx. 3212100, Cali - Valle  
[www.univalle.edu.co](http://www.univalle.edu.co)  
E-mail: [publicaciones.administracion@univalle.edu.co](mailto:publicaciones.administracion@univalle.edu.co)
- © Ecoe Ediciones  
E-mail: [correo@ecoeediciones.com](mailto:correo@ecoeediciones.com)  
[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)  
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero

Autoedición: Magda Rocío Barrero

Carátula: Magda Rocío Barrero

Impresión: Litoperla Impresores Ltda.

Carrera 25 No. 8-81, Tel. 3711916

*Impreso y hecho en Colombia.*

## CONTENIDO

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                                           | <b>XI</b> |
| <br><b>PARTE I</b>                                                                                                                  |           |
| <b>GRANDES PARADIGMAS EN EL DESARROLLO DEL<br/>PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO .....</b>                                                 | <b>1</b>  |
| <br><b>PARTE II</b>                                                                                                                 |           |
| <b>LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE F.W. TAYLOR .....</b>                                                                            | <b>45</b> |
| Introducción .....                                                                                                                  | 47        |
| Contexto histórico: La obra de Taylor .....                                                                                         | 49        |
| Adam smith (1723-1790): de la mano invisible a la organización<br>racional del trabajo. ....                                        | 49        |
| Charles Babbage (1792-1871): El menor costo del trabajo .....                                                                       | 51        |
| Frederick Winslow Taylor (1856-1915): Pionero de la administración<br>científica .....                                              |           |
| La personalidad de Taylor .....                                                                                                     | 52        |
| Su desarrollo Profesional .....                                                                                                     | 53        |
| Sus principales enfoques teóricos. ....                                                                                             | 55        |
| <b>Marco Teórico: La Obra de TAYLOR .....</b>                                                                                       | <b>57</b> |
| La administración científica .....                                                                                                  | 58        |
| Los principios de la administración científica. ....                                                                                | 66        |
| La creación de una ciencia .....                                                                                                    | 68        |
| La selección científica del trabajador .....                                                                                        | 69        |
| El sistema de inducir primero y luego de enseñar y ayudar al trabajador<br>a que trabaje de acuerdo con el sistema Científico ..... | 70        |
| La planificación y dirección del trabajo de los operarios .....                                                                     | 73        |
| El sistema de planificación del trabajo según métodos y tiempos<br>(oct: organización científica del trabajo) .....                 | 75        |
| División del trabajo .....                                                                                                          | 79        |
| Cooperación .....                                                                                                                   | 82        |
| Sindicatos .....                                                                                                                    | 84        |
| Los problemas del entorno industrial con que se enfrentó el taylorismo                                                              | 88        |

|                                                                                                                                        |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Técnicas y herramientas prácticas del Taylorismo. ....                                                                                 | 90      |
| Desarrollos y consecuencias organizacionales del Taylorismo .....                                                                      | 92      |
| <b>SEGUIDORES DE TAYLOR.</b> .....                                                                                                     | 95      |
| Henry Robinson Towne (1844-1924). ....                                                                                                 | 95      |
| Frank B. Gilbreth (1868-1924) y Lillian Gilbreth .....                                                                                 | 95      |
| Henry Lawrence Gantt (1861-1919) .....                                                                                                 | 100     |
| Harrington Emerson - Principio De Eficiencia .....                                                                                     | 100     |
| H. B. Maynard. ....                                                                                                                    | 101     |
| Morley H. Mathewson. ....                                                                                                              | 102     |
| Sanford E. Thompson. ....                                                                                                              | 102     |
| Henry Ford (1863-1947) .....                                                                                                           | 102     |
| <br><b>Relación entre Taylorismo y Fordismo</b> .....                                                                                  | <br>103 |
| Introducción. ....                                                                                                                     | 103     |
| La industria del automóvil, Henry Ford y la aplicación de su sistema<br>orientado a las nuevas formas de organización industrial ..... | 104     |
| El concepto fordista como teoría (implícita) económica .....                                                                           | 106     |
| La planificación y organización de la producción bajo el sistema .....                                                                 | 108     |
| Principios básicos del fordismo .....                                                                                                  | 110     |
| Estructuración de las entradas («self-sourcing») .....                                                                                 | 111     |
| Salidas: en masa y estandarización máxima .....                                                                                        | 111     |
| Distribución .....                                                                                                                     | 111     |
| La creación de valor: Calidad pero sin satisfacción del cliente .....                                                                  | 112     |
| Tecnología del producto e innovación .....                                                                                             | 112     |
| Planificación y Tecnología de procesos - El «principio de flujo» .....                                                                 | 112     |
| Personal. ....                                                                                                                         | 115     |
| Organización .....                                                                                                                     | 116     |
| El Fordismo moderno .....                                                                                                              | 117     |
| <br><b>LA ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA</b> .....                                                                                          | <br>124 |
| Ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina .....                                                                             | 125     |
| Ventajas. ....                                                                                                                         | 125     |
| Limitaciones .....                                                                                                                     | 126     |
| <br><b>Dimensión crítica del Taylorismo y del Fordismo</b> .....                                                                       | <br>127 |
| Críticas desde Taylor. ....                                                                                                            | 127     |
| Críticas desde Aktouf. ....                                                                                                            | 129     |
| Consideraciones humanísticas .....                                                                                                     | 133     |
| Problemas de la especialización - ventajas y desventajas del sistema. .                                                                | 135     |

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| <b>EL TAYLORISMO EN COLOMBIA .....</b> | <b>137</b> |
| Conclusiones .....                     | 190        |

### **PARTE III**

#### **ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL:**

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>HENRY FAYOL .....</b>                                                                | <b>193</b> |
| Introducción .....                                                                      | 195        |
| <b>Semblanza de Henry Fayol .....</b>                                                   | <b>196</b> |
| Aspectos biográficos .....                                                              | 196        |
| Su obra .....                                                                           | 198        |
| Los grandes legados de Fayol .....                                                      | 201        |
| <b>Las seis operaciones .....</b>                                                       | <b>202</b> |
| Operaciones técnicas. ....                                                              | 202        |
| Operaciones comerciales .....                                                           | 202        |
| Operaciones financieras. ....                                                           | 203        |
| Operaciones de seguridad .....                                                          | 204        |
| Operaciones de contabilidad .....                                                       | 204        |
| Operaciones administrativas. ....                                                       | 204        |
| <b>El proceso administrativo .....</b>                                                  | <b>205</b> |
| Dirección. ....                                                                         | 210        |
| Coordinación. ....                                                                      | 211        |
| Control .....                                                                           | 211        |
| <b>Principios de la administración . ....</b>                                           | <b>212</b> |
| División del trabajo .....                                                              | 212        |
| Autoridad – responsabilidad. ....                                                       | 213        |
| Disciplina. ....                                                                        | 213        |
| Unidad de mando .....                                                                   | 214        |
| Unidad de dirección .....                                                               | 214        |
| <b>El jefe ideal. ....</b>                                                              | <b>219</b> |
| <b>Críticas .....</b>                                                                   | <b>222</b> |
| <b>Vigencia de la administración industrial y general en empresas colombianas .....</b> | <b>226</b> |

### **PARTE IV**

#### **EL IDEAL TIPO DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA**

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>DE MAX WEBER .....</b>                             | <b>239</b> |
| <b>Contexto histórico. ....</b>                       | <b>241</b> |
| <b>Construcción del tipo-ideal en Max Weber .....</b> | <b>244</b> |
| Weber, Marx e ideología. ....                         | 246        |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| La ética protestante y el espíritu del capitalismo .....                                 | 246 |
| <b>Weber y la teoría de la administración</b> .....                                      | 250 |
| Tres tipos de dominación .....                                                           | 250 |
| El cuadro de tipo de dominación legal pura .....                                         | 252 |
| Las categorías fundamentales .....                                                       | 253 |
| <br><b>El ideal tipo de la dirección administrativa burocrática</b> .....                | 255 |
| Síntesis sobre Weber .....                                                               | 257 |
| Aspectos positivos de la burocracia .....                                                | 258 |
| La dimensión crítica de Weber. ....                                                      | 259 |
| Disfunciones de la burocracia. ....                                                      | 260 |
| <br><b>Administración burocrática en Colombia</b> . ....                                 | 262 |
| Presencia de los cuatro tipos de racionalidad en las organizaciones<br>colombianas. .... | 268 |
| Racional en valor. ....                                                                  | 269 |
| Racional afectiva .....                                                                  | 271 |
| Dos tipos de ética .....                                                                 | 274 |
| Tipos de dominación .....                                                                | 276 |
| El cuadro de tipo de dominación legal pura .....                                         | 279 |
| Las categorías fundamentales .....                                                       | 280 |
| El ideal tipo de la dirección administrativa burocrática. ....                           | 282 |
| Frases ontológicas sobre la burocracia en las organizaciones<br>colombianas. ....        | 285 |
| Conclusión. ....                                                                         | 294 |
| <br><b>PARTE V</b>                                                                       |     |
| <b>ELTON MAYO, LA ESCUELA DE LAS RELACIONES<br/>HUMANAS Y LOS HUMANISMOS</b> .....       | 295 |
| Introducción .....                                                                       | 297 |
| Acerca de la inhumanidad en las organizaciones .....                                     | 298 |
| Lo inhumano en la teoría organizacional. ....                                            | 310 |
| Elton Mayo, Hawthorne y la génesis de la Escuela de las Relaciones<br>Humanas .....      | 313 |
| Semblanza biográfica .....                                                               | 313 |
| Su obra .....                                                                            | 317 |
| El Contexto .....                                                                        | 318 |
| El experimento de Hawthorne .....                                                        | 321 |



|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Primera fase .....                                                                              | 321        |
| Segunda fase .....                                                                              | 322        |
| Tercera fase. ....                                                                              | 325        |
| Cuarta fase .....                                                                               | 327        |
| Lo que nos deja la escuela .....                                                                | 328        |
| Una introducción a la ciencia del comportamiento organizacional .....                           | 332        |
| Enfoques teóricos de los seguidores de Elton Mayo .....                                         | 335        |
| Teorías de la motivación .....                                                                  | 336        |
| Teorías del liderazgo .....                                                                     | 360        |
| Teorías del comportamiento .....                                                                | 373        |
| Teorías de la comunicación .....                                                                | 376        |
| Algunos desarrollos y aplicaciones de las ciencias de la organización ..                        | 383        |
| Cambio Organizacional .....                                                                     | 383        |
| Clima Organizacional. ....                                                                      | 384        |
| Desarrollo Organizacional. ....                                                                 | 386        |
| Cultura Organizacional. ....                                                                    | 387        |
| Evaluación y críticas .....                                                                     | 388        |
| Conclusiones .....                                                                              | 392        |
| Caracterización del humanismo Dulzón y su incidencia en las<br>organizaciones .....             | 394        |
| Introducción. ....                                                                              | 394        |
| Humanismo dulzón en el plano organizacional .....                                               | 396        |
| El humanismo dulzón y su relación con el “behaviorism” o<br>comportamiento organizacional ..... | 398        |
| De lo individual a lo mesiánico. ....                                                           | 399        |
| El papel del trabajo, la ideología y el papel del líder. . ....                                 | 402        |
| Comportándose en un mundo más informado, más calificado .....                                   | 402        |
| ¿Protestantismo organizacional? .....                                                           | 403        |
| De las ciencias de la vida y la gestión a la antropología de<br>la organización .....           | 404        |
| <b>Bibliografía .....</b>                                                                       | <b>417</b> |



## INTRODUCCIÓN

A través de todo el desarrollo del siglo XX y gran parte del presente, se ha observado una gran profusión de perspectivas sobre la organización y el management que han tratado de dar cuenta de las dinámicas organizativas, pretendiendo alcanzar una atesorada eficiencia, idea que ha prevalecido en las escuelas de administración en el mundo.

Por otra parte Colombia no ha escapado a esta lógica mundial, en donde docentes y estudiantes han creado ciertas lealtades y por que no, rechazos a ciertas ideas concebidas dentro del conocimiento administrativo. Es así, como gran parte de la incertidumbre provocada por esta difusión de un gran número de ideas, ha creado la necesidad de aclarar toda esta evolución del pensamiento administrativo y describir algunas de las implicaciones en el pensamiento empresarial colombiano.

El presente libro\* es el segundo volumen de una serie de publicaciones de los autores que son el resultado de la investigación adelantada sobre la organización y el management, en la cual se busca establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios en Colombia. El objetivo general del proyecto indaga, tanto al nivel del conocimiento epistemológico como en el ámbito de la aplicación práctica de la organización y el management. En este sentido el presente libro contiene las teorías, que de acuerdo al análisis de los autores corresponde a lo que ellos han denominado los paradigmas de las teorías clásicas de la organización y el management. El presente volumen esta compuesto de cinco partes:

### **- Grandes Paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo**

En la primera parte se presentan los cuatro grandes paradigmas en los cuales los autores agrupan las diferentes escuelas, teorías y conceptos de la administración de organizaciones.

---

\* Se trata del Proyecto de Investigación *Aplicación de las teorías de la Organización y la Gestión en Empresas Colombianas*, Código 8037, de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle, 2002-2005, cofinanciado por COLCIENCIAS código 1106-10-14770, contrato 189-2003 Univalle Colciencias. Desarrollado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en la línea de investigación Organización y Management.

Inicialmente, se presenta el paradigma clásico, el cual se desarrolla a partir de autores tales como Adam Smith: La mano invisible y las virtudes de la división del trabajo; Frederick W. Taylor y la escuela de la administración científica; Henri Fayol con sus principios, funciones y el proceso administrativo; Max Weber con el ideal tipo de organización: la burocracia; Elton Mayo y las ciencias del comportamiento organizacional.

Luego se presenta el paradigma neoclásico o reformista, el cual, a partir de la utilización de la Teoría General de los Sistemas Sociales, fortalece y desarrolla de manera renovada el proceso administrativo. Se abordan en este paradigma temas como la administración por objetivos planteada por Peter Drucker; la escuela de la toma de decisiones y los planteamientos de uno de sus principales exponentes Herbert Simón; el campo de la estrategia empresarial y las diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico planteado por Henry Mintzberg (1998); algunos elementos sobre el enfoque político de la administración de organizaciones.

Dentro del paradigma del capitalismo industrial se presentan los principales aspectos relacionados con los dos grandes enfoques que soportan este paradigma. En primer lugar la administración total de la calidad, conceptos, origen, paradigmas, principales autores, instrumentos. Luego se aborda la cultura organizacional desde sus dos perspectivas de estudio, la de la cultura corporativa, propia del enfoque funcionalista y la perspectiva humanista radical más cercana a una perspectiva crítica del análisis cultural de las organizaciones.

Finalmente, se presenta el paradigma del capitalismo financiero, en el cual se agrupan perspectivas administrativas contemporáneas, que son expresión de la fase actual de desarrollo del capitalismo financiero mundial en la fase de la globalización de las actividades económicas, productivas y comerciales. En este sentido se esbozan los lineamientos fundamentales de la Reingeniería, Outsourcing, Benchmarking y el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

### **- La Administración Científica Frederick Taylor**

En esta parte se presenta el contexto histórico, desde la mano invisible de Adam Smith (1723-1790) hasta la organización Racional del trabajo, pasando por Charles Babbage (1792-1871) el menor costo del trabajo y terminando en Frederick Taylor (1856-1915) pionero de la administración científica. Se presentan también las características del personaje de Taylor, el marco teórico de su obra y los problemas del entorno industrial con el que se enfrentó el Taylorismo.

Así como también, sus técnicas y herramientas y sus posteriores desarrollos y consecuencias, no solo para las organizaciones sino también para la sociedad hasta nuestros días.

Presentamos la obra de los continuadores de Taylor y la relación entre el Taylorismo y el Fordismo y sus implicaciones en la concepción de la organización empresarial, como una máquina. De la misma manera se establece una dimensión crítica de estas dos formas de pensamiento y sus implicaciones en Colombia y sus organizaciones.

### **- La Administración Industrial y General de Henry Fayol**

La tercera parte presenta una semblanza de Henry Fayol, sus características biográficas y sus grandes legados, en los que encontramos las seis operaciones administrativas, las cinco funciones administrativas y los catorce principios administrativos. Presentamos también lo que Fayol denominó las características del jefe ideal y las principales críticas desarrolladas a sus planteamientos teóricos. Finalmente desarrollamos la vigencia de la administración industrial y general en Colombia y la manera como se inició su estudio en el país.

### **- La Racionalidad Burocrática de Max Weber**

En esta cuarta parte se presenta la organización burocrática planteada por Max Weber y el "tipo ideal" de organización, desarrollando el contexto histórico y la metodología empleada por Weber para proponer su modelo a través del tipo-ideal. Se desarrolla también la relación entre los planteamientos de Marx y Weber sobre la ideología y los posteriores desarrollos acerca de la ética protestante y el espíritu del capitalismo.

En cuanto a la teoría presentada por Weber es necesario desarrollar las implicaciones en la teoría de la organización y en los modelos de gestión administrativa. Esto lo realizamos a través de los tipos de dominación y las categorías fundamentales presentadas por Max Weber. Así mismo se desarrolla el "tipo ideal" de la dirección administrativa burocrática y fundamentalmente la administración burocrática en Colombia.

### **- Elton Mayo; la Escuela de Las Relaciones Humanas y los Humanismos**

En esta quinta parte, se inicia por señalar aquello que algunos autores denominan como lo inhumano en la organización, con el fin de transitar hacia la génesis de la Escuela de las Relaciones Humanas y el experimento de Hawthorne. Posterior-

mente avanzamos hacia las llamadas ciencias del comportamiento y los enfoques teóricos de los seguidores de Elton Mayo para llegar a desarrollos y aplicaciones de las ciencias del comportamiento: el cambio, el clima, el desarrollo y la cultura corporativa. Posteriormente se realiza una caracterización del humanismo "dulzón" y su incidencia en las organizaciones. Particularmente la relación entre el "behaviorismo" y el humanismo "dulzón", pasando de lo individual a lo mesiánico. Finalmente se abordan las ciencias de la vida y el camino recorrido desde la gestión hacia la antropología organizacional.

# Parte I

---

**G**RANDES  
PARADIGMAS EN  
EL DESARROLLO  
DEL PENSAMIENTO  
ADMINISTRATIVO

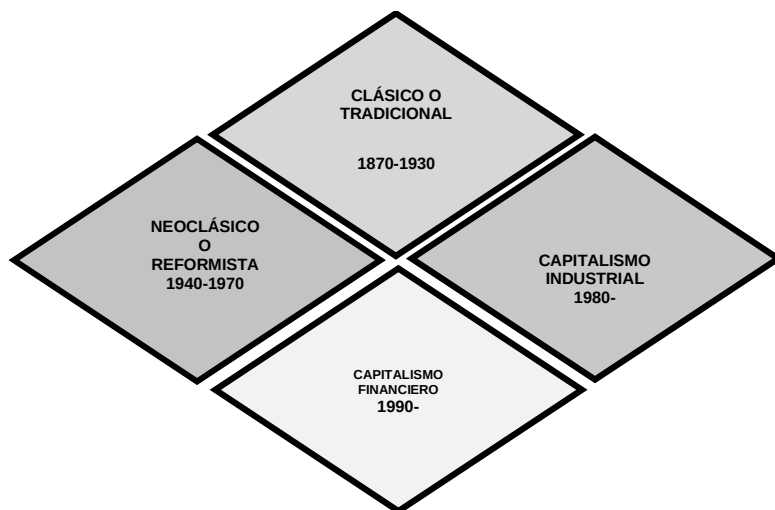




# GRANDES PARADIGMAS EN EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

A continuación, se realizará un recorrido por los cuatro grandes paradigmas establecidos para una mejor comprensión de las diferentes perspectivas desarrolladas a través de todo el siglo XX, presentando de manera desagregada por orden cronológico, las diferentes escuelas junto a los autores más representativos pertenecientes a cada una.

**Gráfico No.1: Paradigmas del Pensamiento Administrativo**



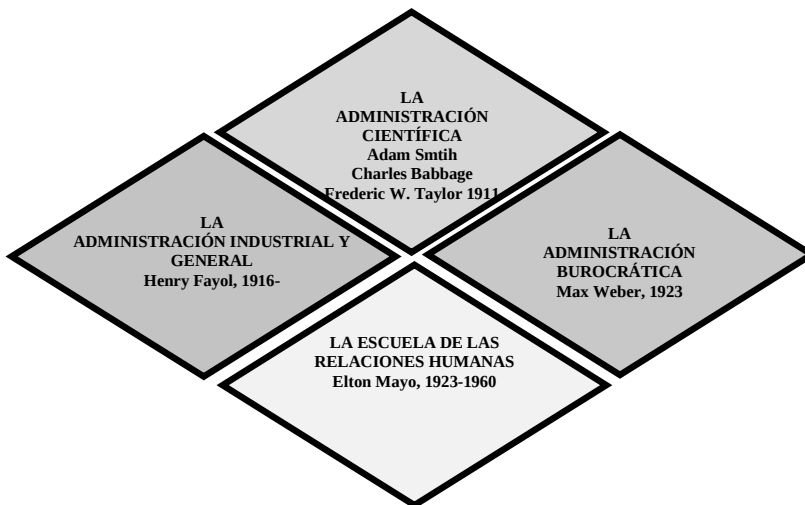
## PARADIGMA CLÁSICO O TRADICIONAL

El presente paradigma se ha caracterizado por dar respuesta en parte a los nuevos desafíos que trajo para la administración el denominado “Gigantismo” de las organizaciones, que de una u otra manera desarrolló el predominio de un racionalismo de tipo económico en la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo; así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, que se manifiesta en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas. Este paradigma apunta a lograr una máxima eficiencia

ubicando “El hombre correcto en el puesto correcto”, haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (Homo Economicus). En este sentido presentamos a continuación algunos de los desarrollos y autores más importantes del paradigma en cuestión.

A pesar de que autores como Hammer y Champy (1993), hubiesen afirmado que el mundo en general y las organizaciones y la administración en particular, han perdido más de doscientos años por haber adoptado los principios de la división del trabajo, es inevitable, al abordar el estudio de los paradigmas administrativos, no hacer referencia a Adam Smith, Charles Babbage y F.W. Taylor, los pioneros de la llamada administración moderna y del paradigma clásico o administración tradicional como también se le denomina (Aktouf, 1998).

**Gráfico No.2 : Rombos del Paradigma Clásico**



### **Adam Smith (1723-1790): de la mano invisible a la organización racional del trabajo**

Uno de los principios más evidentes y que hace parte del pensamiento de Adam Smith, es la idea de división del trabajo conjuntamente con el de la especialización, principio que progresivamente ha llegado hasta la elaboración de las actua-

les concesiones que presiden la dirección del trabajo y la separación de roles en la empresa. Puede señalarse que Adam Smith, fue el inventor de la ciencia económica e hizo alabanzas constantes a las virtudes de la división del trabajo. Es así como la división del trabajo sigue siendo uno de los pilares de la administración, a pesar de que las virtudes de esta, planteadas por Smith, estén totalmente cuestionadas hoy en día. Para Aktouf (2001) tales virtudes son:

- Aceleración de la producción y ganancia de tiempo, aumentando la velocidad. Se refiere al hecho de cambiar de herramientas y de actividad de trabajo.
- Incremento de habilidades. Se trata de efectuar detalles insignificantes, mecánicos; esto no es humano.
- Mejoramiento en la capacidad de innovar, aumentando la complementariedad y el progreso técnico. Es la idea de servicios recíprocos, de colaboración. La competencia es contradictoria con la colaboración y la complementariedad.

Otro elemento señalado por Smith es la idea del mercado, que lo define como el regulador de los intercambios entre los individuos y que no está regulado por ninguna autoridad central, pero sí por una “mano invisible” que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales de quienes hacen parte del mercado y repercuten beneficiosamente en el interés general.

### **Charles Babbage (1792 – 1871): El menor costo del trabajo subdividido**

Para Aktouf (2004), Charles babbage se presenta con un nexo entre Smith y Taylor, incluso teniendo en cuenta su aparición en términos cronológicos, nació dos años después de la muerte de Smith y murió cuando Taylor tenía 15 años de edad.

Babbage, tuvo un interés permanente en aquellas actividades que deberían realizar las personas para alcanzar a ser maestros manufactureros y así poder vender en el mercado rentablemente, pero está enfocado básicamente en poder reducir un costo de producción lo más bajo posible.

Babbage no puede mirarse desde otra óptica que la misma de Smith, pues como se ha descrito anteriormente, es un intento absoluto por encontrar un medio para reducir los costos.

Menciona Aktouf (2004; 42) que el mismo Babbage reconoce de manera explícita, que su principio en gran parte se basaba en el claro interés de cómo un fabricante podría abaratar sus costos a través de la disminución de los salarios

pagados. Cuestión que se vino a evidenciar como un principio de productividad de la división del trabajo.

Lo anterior es importante en la medida en que permite visualizar el argumento en que la compra exacta de cantidad y calidad de trabajo, para cada tarea específica permita una mayor subdivisión del trabajo. A diferencia de Smith ya no se trata de la famosa ganancia de tiempo a través del incremento de las habilidades, si no más bien, del precio que se debe pagar por ademanes y capacidades limitadas. En palabras de Aktouf (2004; 42), entre más simples sean estos ademanes y capacidades, menos caro se pagará el trabajo:

Retomando a Braverman (1983, 103), a pesar de lo anterior el principio es fundamental para el desarrollo que ha tenido desde Smith la división del trabajo en una sociedad capitalista. Tal principio no es una expresión técnica de la división del trabajo si no más bien su aspecto social, tal como se describe a continuación:

*“En la misma medida en que el proceso de trabajo puede ser disociado, puede ser separado en elementos, algunos de los cuales son más simples que otros y cada uno más simple que el conjunto.” Braverman (1983, 103)*

Para Braverman (1983) lo anterior en términos de mercado, significa que la fuerza de trabajo puede ser más barata comprada en elementos disociados que como una capacidad integrada en un obrero. De igual manera tal principio se convierte en la base que gobierna todas las formas de trabajo de la sociedad capitalista, sin importar en que ambiente o nivel jerárquico se encuentre.

En esta misma medida, Braverman presenta que desde la mitología del capitalismo tal principio, es visto como un esfuerzo que permite preservar las pericias escasas, que permite asignarle a los trabajadores más calificados, tareas que únicamente estos pueden ejecutar, para así no desperdiciar recursos sociales. Lo anterior podría representarse como una piedra angular para las bases sobre las cuales podrían haberse erigido muchos conceptos acerca de la administración de ese recursos humano en las organizaciones.

A pesar de que lo anterior pueda ser válido situacionalmente, es decir, en momentos en que tal modo de producción pueda ser tomado en cuenta para hacer frente a la escasez del trabajo calificado en tiempos de guerra o de gran crecimiento de la producción, Braverman (1983) califica de falso tal argumento en su conjunto.

Braverman (1983) plantea que este modo capitalista de producción, *destruye* de manera sistemática todas las pericias globales donde quiera que existan y que

no hace sino conducir a pericias y ocupaciones que responden únicamente a necesidades; de acuerdo a lo anterior tales capacidades técnicas se distribuyen sobre las mismas necesidades del saber.

Finaliza Braverman (1983; 104) comentando:

*“la fuerza de trabajo se ha convertido en una mercancía. Sus usos ya no son organizados de acuerdo a las necesidades y deseos de aquellos que las venden si no más bien de acuerdo a las necesidades de sus compradores quienes antes que todo, son patronos que buscan expandir el valor de su capital”.*

Lo anterior muestra que toda forma en la cual se busque abaratar la fuerza de trabajo puede ser lograda a través del principio de Babbage; adicionalmente que este modo de producción capitalista crea para así mismo una población trabajadora de acuerdo con sus propios intereses, con lo cual tal principio se ve reforzado por los mismos capitalistas.

### **Frederick Winslow Taylor (1856-1915): Pionero de la Administración Científica**

Para Taylor (1911), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge aquí la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y del diseño del mismo. Este método descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.) permitiendo analizar la forma como un trabajo es llevado a cabo haciendo posible eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas, y diseñar un nuevo método. Lo anterior permitirá fijar estándares de trabajo a través de las técnicas que en buena parte han sido el soporte de la ingeniería industrial, como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción, aspectos que responden en su esencia a la noción taylorista de la factibilidad de las ciencias del trabajo.

Taylor (1911) inicia su propuesta con una crítica al modelo de administración del momento, por considerarla una administración de la “libre iniciativa” que poco o nada aportaba al desarrollo del trabajo, una administración sin métodos claros y sin responsabilidades definidas entre obreros y patronos. Es así como desarrolla la idea de la Organización Racional del trabajo (ORT), la cual se dedica a estudiar las características del trabajo en cuanto al método y mejores resultados en

la productividad. Es así como plantea la distinción entre producción y productividad, y dice: la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad y ésta depende del entrenamiento de cada uno. Como conclusión a su trabajo Taylor propone los siguientes principios:

1. El estudio científico del trabajo, debe ser revisado por un equipo de especialistas que da lugar a una oficina de métodos de trabajo, que definirá los procesos operativos más económicos, y establecerá la cantidad de trabajo que realizará un obrero en condiciones óptimas. Cada obrero debe producir en su proceso, cuando menos cierto volumen nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso en particular y se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcance las cuotas de producción; a quien las exceda debe dársele una mayor remuneración.
2. Selección científica y preparación del obrero: a cada obrero se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes. Taylor subraya la importancia de la selección y preparación de los obreros para desempeñar mejor el trabajo, de acuerdo a la habilidad inicial y potencial de aprendizaje.
3. Unión de estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, con esto trata de que los obreros apliquen la ciencia.
4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros: es una integración de los obreros al proceso, al trabajo y a la responsabilidad del mismo, se divide de manera casi igual entre dirigentes y obreros. No obstante, Taylor sostiene que la planificación es atribución de la alta dirección; señala que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada, por ello rectifica diciendo que en su principio de planificación centralizada debe tomarse en cuenta la visión del operario.

Taylor (1911) recalca que no debe confundirse la “filosofía” de la “administración científica” con los mecanismos de la misma. Los mismos mecanismos que acompañados de los principios y el “espíritu” de la “administración científica” producen resultados positivos, pueden llevar a resultados muy desfavorables, si están inspirados y guiados por el “espíritu equivocado de quienes lo utilicen”.

### **Henry Fayol (1841-1925): Pionero de la Doctrina Administrativa**

Sin lugar a dudas, Fayol es considerado como uno de los pilares del pensamiento administrativo contemporáneo, su obra contempla desde las características ideales del jefe hasta el mismo proceso administrativo.

El paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales desarrolladas por Henry Fayol (1916). Aunque todavía se discute si la Administración es una ciencia o por el contrario es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso, que como tal requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol (1916), describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Fayol afirma también que:

“La función administrativa no es un cargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa” (Fayol, 1916).

Lo primero que tendríamos que señalar de Henry Fayol son sus invaluable aportes a la administración que lo llevaron a ser considerado el padre de la disciplina administrativa. Aportes entre los cuales encontramos: El proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales de la disciplina.

Henry Fayol deseaba cambiar la forma de dirección existente en las empresas de su tiempo, que en síntesis, se podría calificar de asistemático. Consideró útil a este propósito, la construcción de una doctrina y elaboró un texto, que pretendía establecer la discusión acerca de un conocimiento de lo administrativo y lo organizacional, fundar la sistematización de dicho conocimiento.

Entendía Fayol que una doctrina podía ser homologada a los modelos de conocimiento más aceptados para su momento, por ejemplo, el cuerpo de conocimiento de la física, en la que necesariamente tenía formación. La física, erigida y posicionada como el modelo a seguir para el conocimiento y para hacer conocimiento, es el referente doctrinal más cercano que tenía Fayol. En tal sentido pueden entenderse sus ideas como la búsqueda por dar una mayor rigurosidad a la creación de una teoría de la administración y un necesario contenido de validez en el sentido de la posibilidad de contrastar sus ideas empíricamente, y el carácter normativo para sus ideas sobre la estructura formal de la organización y de la acción del administrador. Esto no es otra cosa que transferir condiciones aceptadas como necesarias para estar en posición de un conocimiento verdaderamente valioso. Es así como Fayol, presenta para reflexión de la comunidad interesada, un documento que se percibe como útil en el propósito de iniciar la discusión y la construcción de una doctrina, no el cuerpo o la estructura última de ella.

Uno de sus aportes importantes fue identificar una serie de operaciones, que hoy en día pueden parecer bastante obvias, pero que no se habían señalado antes de forma sistemática.

Fayol señala seis operaciones de la empresa, las cuales son:

1. Operaciones técnicas.
2. Operaciones comerciales.
3. Operaciones financieras.
4. Operaciones de contabilidad.
5. Operaciones de seguridad.
6. Operaciones administrativas.

Fayol se refiere en su trabajo específicamente a la sexta operación, que es la administración. Esta área según él, había sido muy descuidada en las empresas. Mientras había existido una preocupación por el área técnica y comercial, sobre el área administrativa había una gran ignorancia. Entonces, Fayol propone cinco elementos que constituyen el proceso administrativo que son:

- Prever.
- Organización.
- Mandar.
- Coordinación.
- Control.

Finaliza su propuesta con los catorce principios administrativos:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al general.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa del personal.
- Unión del personal.



## **Max Weber (1865-1920): El tipo ideal de Organización Burocrática**

La burocracia es para Max Weber (1921) una construcción intelectual que permite formar conceptos, que mediante la comparación con una realidad permite la comprensión de situaciones y géneros<sup>1</sup>. Weber deduce las características típicas de la organización más eficaz: la burocracia. En una pequeña parte de su obra, trata el tema de la dirección administrativa y la organización burocrática. Este tipo de administración legal y racional es susceptible de aplicación universal y es lo más importante en la vida cotidiana, donde dominación es primariamente administración. El tipo más estructurado de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aún cuando ésta sea por competencias legales.

Los aportes de Max Weber a la teoría administrativa son de gran valor. Aunque fueron reconocidos 20 años después de su muerte. Los tres conceptos que más han influenciado la teoría administrativa de los diversos planteamientos de Weber son: el propio concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del propio modelo burocrático. Adicionalmente dentro del enfoque estructuralista planteado por Weber se destaca el concepto de racionalidad que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas.

En los planteamientos de Weber, debe entenderse por dominación la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado entre personas dadas. En especial centra su atención en la legitimidad ya que ésta implica el reconocimiento y la obediencia.

Para Weber, los tres tipos de dominación de acuerdo a su legitimidad son:

- De carácter racional: legalidad de órdenes estatuidas y derechos de mando (autoridad legal).
- De carácter tradicional: creencias por tradición y que permite ejercer autoridad (autoridad tradicional).
- De carácter carismático: ejemplaridad de una persona y su legitimidad está dada por sus características personales (autoridad carismática).

Weber supone la existencia de un cuadro administrativo para ejercer dicho control (Burocracia), cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima.

---

<sup>1</sup> Véase en este sentido a Omar Aktouf (2001, Pág. 101).

En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

### **Las Ciencias del Comportamiento y Elton Mayo (1880-1949)**

Con base en la consideración de que la organización industrial es un sistema social, F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson (1939) demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo, sin tener en cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización global de la empresa. De acuerdo con los autores, las actividades de este grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones se pueden considerar como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones. Hay muchos aspectos de la vida social de una empresa que no se encuentran representados en la organización formal. A la anterior constatación condujeron los estudios de la planta de Hawthorne, liderados por Elton Mayo (1972), cuando la administración “descubrió” el factor humano con la conocida “iluminación” que dio origen al paradigma de la Relaciones Humanas.

**La organización y las “Relaciones Humanas”.** La Escuela de las “Relaciones Humanas”, aparece en una sociedad determinada y tiene una especificidad espacial y temporal, por lo tanto viene a ser una respuesta a problemas que se vivían en la década de los años veintes en los Estados Unidos y sus aportes han provenido de la Psicología, pues fue el psicólogo Elton Mayo el pionero de la teoría de “las relaciones humanas”. Esta teoría ha desarrollado un cuerpo conceptual y de aplicaciones prácticas, y es así como varios de los autores han sido científicos sociales que trabajan en escuelas de administración y como consultores generales, se han perfeccionado en temas como: “Comportamiento Humano de la Organización o Comportamiento Organizacional”. La escuela de “Las Relaciones Humanas” descubre que la organización es un organismo social por que el hombre es un “ser social”, ya que considera que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, por tanto destaca los grupos informales y los líderes informales.

Según Dávila (2001, 196) los temas principales de las “relaciones humanas” son:

1. Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
2. Liderazgo, dirección.
3. Dinámica de grupos y trabajo en equipo.
4. Desarrollo organizacional.

El tipo de investigación utilizada en la escuela de las Relaciones Humanas fue empírica, centrada en la Hawthorne de la Western Electric, sobre el individuo y al pequeño grupo como unidades de análisis. Una de las críticas que Dávila hace a la escuela de las “Relaciones Humanas” es que durante 50 años los modelos y técnicas reflejan un mismo cuerpo conceptual y de unos mismos valores humanos.

### **De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional**

Omar Aktouf, Pretende mostrar un panorama de la escuela de las “Relaciones Humanas” donde deja ver claramente que no la defiende, más bien la critica y considera que no hay ninguna razón para hacer de la escuela surgida de la experiencia de Elton Mayo y del movimiento llamado de las relaciones humanas, un modelo teórico por sí mismo. Otra crítica está en los elementos esenciales donde nos explica cómo éstos fueron definidos, pero a la vez como pueden ser empleados a beneficio del interés particular. Por ejemplo: “El grupo: En la construcción teórica, el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socio-afectiva y de objetivos propios, paralelos a los de la organización”. En la perspectiva práctica, se vieron rápidamente inclinados a descubrir los factores de atracción de las personas para canalizar el funcionamiento de grupo en el sentido de los intereses de los dirigentes empresariales, concebidos como prioritarios y englobados de los intereses de todas partes coexistentes”.

**Organizaciones, conducta, estructura y proceso.** Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979).

La idea central es explicar la teoría de Maslow, Herzberg. La teoría de Maslow llamada la jerarquía de las necesidades, supone las siguientes necesidades: fisiológica; seguridad y salvedad de peligro; pertenencia social y amor; estima y autorealización. Según Maslow, las personas intentan satisfacer las necesidades más fundamentales como es el alimento, vestido, entre otros, antes de orientar su conducta hacia las otras necesidades. Pero al no lograr otras necesidades puede presentarse diferentes comportamientos por ejemplo frustración, conflicto, estrés y agresión.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las relaciones de las personas difieren de unas a otras, debido a factores ambientales, situacionales y personales. Éstas son realidades a las que se enfrentan los administradores.

Teoría de Herzberg. Está basada en dos factores: extrínsecos e intrínsecos. Las condiciones extrínsecas son aquellas de carácter externo a la esencia misma del

trabajo y que son importantes para desarrollar este, pero que no constituyen una fuente de motivación. Los factores de estas condiciones son: el salario, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo entre otros. Las condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan para construir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. A continuación enumeramos a manera de ejemplo: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, entre otros. Los factores satisfacción e insatisfacción con el puesto de trabajo son fundamentales para la teoría de Herzberg.

Teoría de McClelland. Está basada en las necesidades aprendidas. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura y que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Planteó tres tipos de necesidades: la necesidad de logro, de afiliación y de poder.

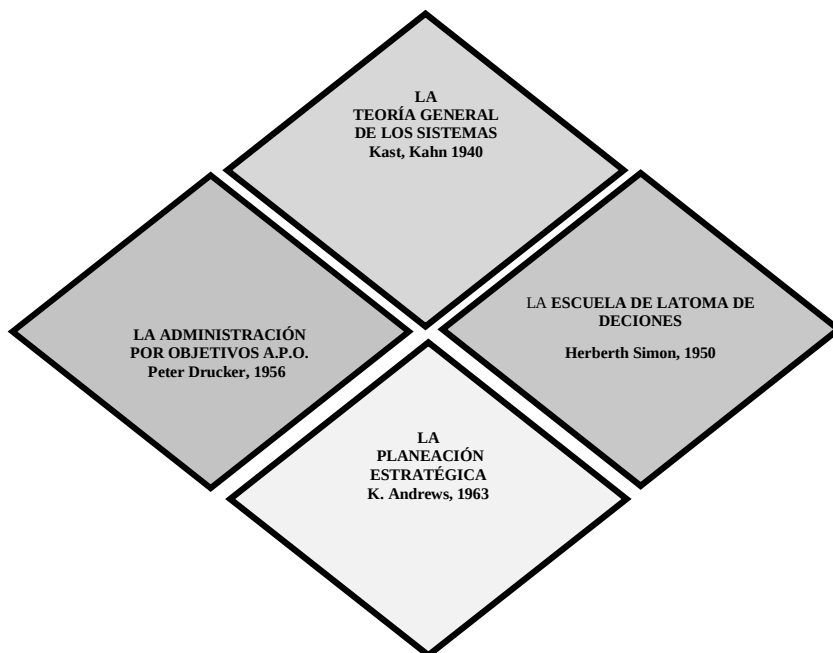
En síntesis, como lo señalan diferentes autores, la Administración Científica de Taylor, la Doctrina Administrativa de Fayol, el Tipo Ideal de Organización propuesto por Weber, se complementan con los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Mayo. Todas estas perspectivas constituyen lo que Aktouf (1998) denomina Administración Tradicional o Escuela Clásica, la cual está llena de insuficiencias.

## **PARADIGMA NEOCLÁSICO O REFORMISTA (1940-1970)**

El paradigma Neoclásico se caracterizó por estar enmarcado en una gran expansión económica posterior a la crisis de 1929, expansión que trae consigo una gran complejidad en las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea del proceso administrativo planteado por Henry Fayol mucho más fortalecido, que lleva a ser considerado éste paradigma como el del hombre administrativo.

Se inicia con la Teoría General de los Sistemas planteada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. Luego, el propio Herberth Simón (1950) desarrolló su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “Racionalidad Limitada”, que aportó una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; posteriormente dentro del mismo paradigma, surgen planteamientos como los de Peter Drucker acerca de la Administración por Objetivos, y el de Andrews (1971), que desarrolla el modelo de Planeación Estratégica.

### Gráfico No.3 : Paradigma Neoclásico



#### El enfoque de la Teoría General de Sistemas y sus aportes a la administración

Este enfoque considera una organización como sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras. Primero, la organización hace algo sobre o con éste insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización en la medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. Es tal la importancia que este enfoque le concede a la información que considera que “los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación” (Everett y Rekha, 1980: 59). Con la teoría contingencial tiene lugar el desplazamiento de la información desde adentro hacia afuera de la organización. Se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. Por lo tanto el enfoque contingencial señala que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estos últimos. En consecuencia no hay una única mejor manera de administrar las organizaciones.

Una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica la brindan Katz y Kahn (1966), quienes definen la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio:

*“Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia - energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente”.*  
(Katz y Kahn, 1966).

El enfoque propuesto por Bertalanffy cambió el rumbo de las teorías organizacionales, no por que estuviera interesado en aportar a la administración, pues no era su idea y menos su interés, sino porque mediante su teoría el propio objeto de estudio de la administración, es decir la organización, empieza a mirarse como un sistema social inmerso en un suprasistema llamado sociedad y en particular a reconocerse como un componente vital de ésta.

La teoría general de sistemas aparece como elemento integrador y base de entendimientos de las teorías organizacionales y en este sentido su estudio se convierte en algo de carácter imperativo. Se inicia con la definición de lo que es un sistema y su tipología (9 niveles de K. Boulding), sus características (holística, con límites específicos relacionados con interdependencia, compuesto por dos o más partes). Intervienen en su conceptualización ideas como la expuesta por Homans, en la que describe los componentes de un sistema social como tareas, interacciones y sentimientos de la gente, los cuales son interdependientes, así como la de sistema abierto (Parsons) en el cual se resaltan sus características; capacidad de adaptarse, lograr sus metas, integrar sus partes, permitir el mantenimiento de valores y patrones de interacción.

En este contexto, es relevante el tratamiento de sistema abierto, opuesto a la concepción de la teoría tradicional de que la organización es un “sistema cerrado” es decir, sin interacción con su ambiente.

Se encuentran valiosos sus aportes en la medida en que nos ayuda en la comprensión de las organizaciones, y por lo demás, esta teoría intenta captar los sistemas sociales desde su estructura, procesos y funciones, sus relaciones con sus componentes, todo esto subyacente a un sistema más general.

Un aporte valioso para la teoría de las organizaciones es el hallazgo de factores que determinan la estructura y el sistema de administración de las organizaciones como la tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno, el tamaño y la estrategia.

### **La Toma de Decisiones Administrativas: ¿La decisión, un poder que se atribuye o una habilidad que se desarrolla?**

Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensamente a las organizaciones al tiempo que están muy relacionados y dinámicamente interaccionan con cada organización. Las características organizacionales solo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con los cuales se enfrentan. Una consecuencia de la búsqueda de la máxima eficiencia es la búsqueda de la minimización de la incertidumbre, puesto que ésta reduce las desviaciones de los principios racionalistas. March y Símon (1958) conciben la organización como mecanismo de solución de problemas que confrontan la incertidumbre y que están mediadas por el limitado conocimiento humano. Según esto, la estructura organizacional es la manifestación de la búsqueda de la certeza, una regularidad específica en los distintos comportamientos (Ranson et al 1973; Salaman 1980) entre los miembros de la organización unidos por un objetivo final. Así, la forma en que se distribuyen, coordinan y supervisan las tareas y la manera como se delega la autoridad y se asigna responsabilidad constituyen la estructura organizacional que, en virtud de su continuidad y regularidad, minimiza la incertidumbre.

Para Morgan Gareth (1989), constituía un reto crear nuevas formas de organización que dispersen las capacidades parecidas al cerebro a través de una iniciativa, antes que confinarlas a unidades o partes especiales.

Según los niveles de decisión: *decisiones rutinarias en la base, programadas* en los niveles intermedios, *no programadas* por lo tanto creativas y brillantes en la cima, se observa cómo el nivel de rutinas de producción física desvaloriza y despoja de su capacidad de decisión al trabajo subalterno e inferior, como lo describe Aktouf: “el empleado ejecutor no inteligente”.

Cada aspecto del funcionamiento organizacional depende del proceso de información: sistemas de información, manejo de la información y las herramientas de ayuda a la decisión.

Se entrecruzan entonces dos aspectos importantes: por un lado el querer racionalizar y hacer penetrar en todos los niveles la mecánica del tratamiento de la información, corriendo el riesgo de extender a toda la vida organizacional, la transformación del carácter humano en “frías máquinas de calcular, precisar y

decidir”, como bien lo precisó Chris Argyris. De otra parte, conviene situar en su lugar, la consideración de subvaloración sobre la capacidad de reflexión y creatividad, como una condición exclusiva de quienes se encuentran en los niveles más altos.

Es importante aclarar que el proceso de decisión no puede volverse el centro ni mucho menos el fin. Una decisión satisfactoria no podrá ser totalmente neutra y satisfactoria para todos. Por otro lado, la racionalidad individual en los ámbitos empresariales estará mediatizada por una racionalidad dominante “según los intereses representados y las circunstancias, los actores estarían aprisionados en lógicas que escapan a su control y determinan, sin su concurso, las orientaciones de las decisiones tomadas”.

Importaría preguntarnos si abrir más la brecha entre “dirigentes y dirigidos”, favorece realmente el desarrollo organizacional y si polarizar la iniciativa y la creatividad hacia los altos círculos, restringe la reflexión y a su vez garantiza el mando y el poder gerencial. Lo cual no implica desconocer que dentro de la organización se aplicaran distintos tipos de decisión, como lo apunta Mintzberg, decisiones administrativas, estratégicas, corrientes, programadas y no programadas.

Como lo menciona Leon Blank, se ubican en niveles de importancia, donde a su vez existen intereses internos en la organización, que son relevantes para unos y no significantes para otros. También la prioridad de las decisiones, que se caracteriza por la diversidad de situaciones y a su vez la complejidad de las mismas, implica intervenciones diversas.

Independientemente del lugar donde se encuentren las personas en la organización, de sus cargos, de su carácter y temperamento, de sus niveles de formación, de su nivel de conciencia, tienen habilidades de pensar, reflexionar involucrarse, ser creativas y tomar decisiones lo menos programadas posibles y estar en condiciones además de desarrollar habilidades para alcanzar mayores niveles de cooperación e integración en la organización.

Es en la toma de decisiones que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se presentan los roles, las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa.

La decisión no es simplemente un aspecto técnico, es decir, de conocimiento de uso y aplicación de herramientas para hacer mejor las cosas.

Y por otro lado volvemos de nuevo a la encrucijada: la realidad de la organización, es que la toma de decisiones estratégicas, está ligada a cuenta de la con-



cepción militarista de la organización, desde la concepción omnisciente de los directivos, contrastada con “aquel que está puesto para ejecutar”.

Dentro de este esquema organizacional no es posible concebir los procesos continuos en mención, como expone Morgan, sino es sobre la capacidad de auto-organización en organismos verdaderamente innovadores, diseñados como sistemas de aprendizaje, abiertos a la autocrítica, con una cultura de evaluación, que encaren los retos y las exigencias del entorno variable.

Es entonces considerable que una organización, sin sacrificar los objetivos empresariales, pueda generar las condiciones de su propio desarrollo en beneficio del desarrollo humano, asumiendo que la decisión siendo un proceso esencial, se genere sobre la creatividad y la cooperación sin ejercerse como un instrumento de poder, que permita ser aplicado dentro del “contexto y el marco de los procesos”.

Con relación a la aclaración ética que hace Blank (1993): “los valores de una persona influyen en la decisión que tome, en las alternativas que seleccione y en la implementación de la decisión. Un administrador con valores económicos, estará más preocupado por las utilidades, mientras que un administrador con valores sociales se interesará por la satisfacción del personal o de los clientes”.

Y aunque la autonomía del dirigente para tomar decisiones no es total, pues tienen diversas restricciones de tipo legal, económico, social, político; es evidente que la capacidad de tomar decisiones dentro de su organización está ligada a sus intenciones de empresario. Si no le interesa la intervención de subalternos, no propiciará las condiciones para generar el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones de su organización, por lo cual él o su equipo de dirección, serán los únicos en desarrollar la habilidad a través del ejercicio de su propio poder decisorio.

### **La organización como un sistema político**

Es útil recordar que, etimológicamente, la idea de política proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación. Morgan (1986), analiza la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder.

La política organizativa se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes. Esta diversidad crea una tensión que debe

ser resuelta a través de medios políticos lo cual puede hacerse de muchas maneras: autocráticamente (“lo haremos así”), burocráticamente (“se supone que debe hacerse así”), tecnocráticamente (“lo mejor es hacerlo así”), o democráticamente (“¿Cómo lo hacemos?”). En cada caso, la elección entre modos de acción alternativos depende de las relaciones de poder entre los actores implicados. Cuando se habla de “intereses”, se entienden predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección o en otra: Las relaciones y las tensiones que existen frecuentemente entre la tarea que se desempeña (función), las aspiraciones profesionales (profesión) y la valorización personal y el estilo de vida (intereses de externos).

Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan. Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición, lo que significa conflicto. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. También puede darse dentro de las estructuras.

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Poder es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que uno quiere que se realicen. Las fuentes de poder son ricas y variadas proporcionando a aquellos que desean luchar en persecución de sus intereses muchas maneras de hacerlo. Con relación a la estructura de la organización, nos interesa señalar la existencia de grupos al interior de la organización, grupos que llegan a acuerdos para dirimir los conflictos de intereses a través del ejercicio del poder. Las coaliciones gobiernan las organizaciones, más allá de la estructura formal.

### **Estrategia y planeación estratégica**

Desde la famosa sentencia de Chandler (1962), “la estructura sigue a la estrategia” el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado de tal manera que Mintzberg (1998) ha identificado diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico.

En primer lugar distingue los enfoques normativos, es decir, aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan:

1. Escuela de la concepción (60's). Valoriza la elaboración de la estrategia como proceso de concepción informal.
2. Escuela de planificación (60's y 70's). Consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal.
3. Escuela del posicionamiento (80's). Hace menos énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el análisis del posicionamiento estratégico.

En segundo lugar se refieren a los enfoques descriptivos que consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia, interesándose menos en la formulación de un comportamiento ideal y profundizando en los procesos reales de formulación de la estrategia.

Los dos primeros enfoques explican comportamientos individuales de los estrategas:

1. Escuela del espíritu empresarial. Asocia la estrategia al espíritu de la empresa, que definen como la creación de una visión por un gran líder. La elaboración de la estrategia se concibe como un proceso visionario.
2. Escuela cognitiva. La elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión. Se apoyan en la psicología cognitiva para penetrar el espíritu del estratega.

Los siguientes enfoques descriptivos involucran otros actores y fuerzas en la formulación de la estrategia:

1. Escuela del aprendizaje. Según esta escuela, el mundo es muy complejo para que la estrategia se pueda diseñar en un instante, en un plan o en la definición de la visión.
2. La elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso emergente.
3. Escuela del poder. Trata la elaboración de la estrategia como un proceso de negociación entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.
4. Escuela cultural. Considera la elaboración de la estrategia como proceso colectivo y de cooperación, enraizado en la cultura de la organización.
5. Escuela del medio ambiente. Percibe la elaboración de la estrategia como un proceso de reacción, que tiene su origen en el contexto exterior de la empresa y no en su seno. Busca comprender las presiones externas sobre la empresa.

Finalmente plantea los enfoques taxonómicos:

1. Escuela de la configuración. Pretende integrar, combinar, todas las anteriores escuelas, juntando los diferentes elementos: el proceso de elaboración, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto. Conciben la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

La planeación estratégica se desarrolló a partir de los años sesenta, cuando la mayoría de las organizaciones y en particular el medio ambiente que las rodea deja de ser tan apacible, los mercados empiezan a cambiar y la competencia a hacerse cada vez más fuerte. Como respuesta a éstas circunstancias se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica y empezó a notarse cómo las empresas que usaban bien la planeación estratégica, superaban a aquellas que no lo hacían.

El proceso de planeación comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la organización puede seguir, tomando en cuenta toda la información proveniente del ambiente, tanto interno como externo.

La planeación estratégica generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en que se desempeña. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como por ejemplo las necesidades de los clientes; lo que está haciendo la competencia; los recursos que se disponen; de manera que se pueda tener claridad en cuanto a la definición de su misión, es decir, su razón de ser; esa particularidad con la cual va a entrar a competir. Este es uno de los pasos más importantes cuando se habla de planeación estratégica y por lo tanto se debe definir muy bien, de manera que este proceso se ajuste a ella y permita su actualización.

La elaboración de la planeación estratégica consta de varias fases dentro de las que se pueden mencionar:

- La formulación de los objetivos de la organización, los cuales deben ser definidos en orden de importancia y de prioridad; deben ser flexibles y susceptibles de ser reorganizados según lo indiquen las circunstancias que se puedan presentar.
- Analizar las condiciones internas de la empresa para poder ver con qué recursos se cuenta para las operaciones actuales y futuras; cuales son las fortalezas y debilidades o limitaciones que existen en la empresa, comprender bien qué

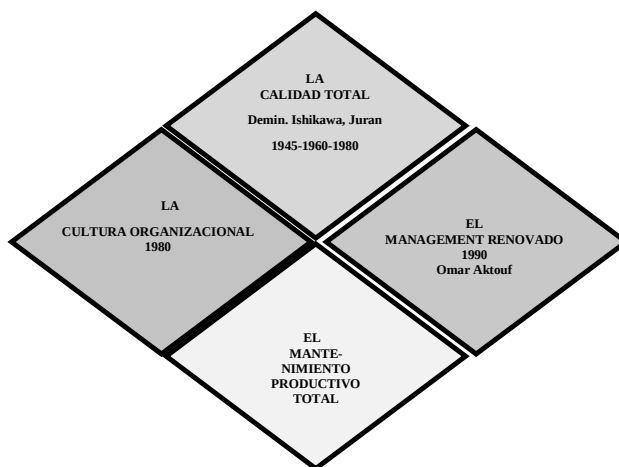
- problemas se quieren resolver, por qué y saber lo que se espera ganar.
- Analizar el ambiente externo que rodea la empresa. Esto es, revisar cómo está su mercado actual, como va su permanencia en él, cuales son sus oportunidades, cómo está la competencia y otra serie de factores que podrían afectar, como por ejemplo de tipo político, económico, social, etc.
  - Verificar que el plan que se trazo sea viable y que a la vez tenga coherencia.
  - Finalmente formular las diversas y posibles alternativas estratégicas que la empresa pueda usar para lograr los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta que el futuro es tan complejo, no sería rentable, ni realista hacer suposiciones acerca de cada detalle del ambiente futuro de un plan estratégico; por lo tanto en la práctica se tiende a seleccionar aquellas opciones estratégicas que tengan mayor influencia en su operación, las cuales sean más racionales y libres de riesgos pasando muchas veces por alto aquellas oportunidades que implican una alta incertidumbre, o en el peor de los casos que no se logre implementar la estrategia, quedando todos los esfuerzos sobre el papel.

## PARADIGMA DEL CAPITALISMO INDUSTRIAL

Este paradigma se desarrolla posterior a la Segunda Guerra Mundial y se caracteriza por la preocupación de temas como lo social, lo humano, la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y en general todo aquello que tiene que ver con el “Homo social”.

**Gráfico No. 4: Paradigma Industrial**



## **La cultura organizacional y las organizaciones como cultura**

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), quienes estudiaron aspectos tales como los valores y el estilo de dirección. Sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día debido a su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986).

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad. Así, de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se ve en esta década que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales; Thévenet (1986). Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujeran al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir, una cultura única y particular, Thévenet (1986). De otro lado el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, que desde las cenizas de la Segunda Guerra Mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominio de los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica, según los teóricos de las organizaciones, por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional<sup>2</sup>.

En los 80's dicha transformación japonesa le demostró al sorprendido occidente a través de diversos autores, entre los que se destacan Peters y Waterman (1984), que desarrollar trabajos sobre temas de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez, que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones<sup>3</sup>; más, si consideramos que las problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, exige mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de

---

<sup>2</sup> Ver en este sentido a Morgan

<sup>3</sup> Allaire, Firsarotu (1988)

la gestión organizacional. Dos paradigmas dominan el campo de la cultura organizacional: el paradigma Funcionalista de la “Corporate Culture” y el paradigma Humanista Radical.

El discurso de la “cultura corporativa” se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a los propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento y ganar la cooperación de los trabajadores tiene la ventaja de proporcionar a quienes la utilizan, una apariencia de legitimidad. La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa ya que los administradores la utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos (Smucker, 1988). La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad. Esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. La cultura como instrumento de gestión permite la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial. La más bella ilustración de este proceso se encuentra en *Le prix de l'excellence* de Peters et Waterman que se presenta como un catálogo de recetas nutrido por la ideología de los dirigentes.

Desde la perspectiva humanista-radical, la cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad; y el análisis se hace en profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización. La cultura aparece como una realidad heterogénea y diferenciada y comprende las dimensiones siguientes (Aktouf, 1990):

- La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales.
- La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas.
- La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas económicas, sociales y simbólicas.
- La cultura puede ser una cultura de oposición o de diferencias al interior de una misma comunidad.
- La cultura es algo complejo y selectivo, constituido de “representaciones mentales” relacionando lo material y lo inmaterial.
- La cultura está organizada, sostenida y mantenida por elementos constitutivos indispensables y universales, entre ellos en particular el mito.

Los seguidores de la perspectiva humanista-radical utilizan una perspectiva histórica que permite insistir sobre el contexto en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional; en este sentido, la emergencia de subculturas puede provenir de las bases de la sociedad, de las estructuras culturales de los miembros y del funcionamiento y la organización misma de la empresa.

## **Control de calidad y productividad**

El control de calidad, es un instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones. El objetivo central es intentar disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización, que se expresa en utilidades. Estas utilidades deberán ser compartidas con los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad en general.

Para lograr esto, se apoya fundamentalmente en la educación sobre las técnicas, operaciones y tareas, para todo el personal en todos los niveles: “se estudia para no cometer errores”, incide en la voluntad de “colaboración de todos los trabajadores” usando el mecanismo de formar grupos (círculos de calidad) en colaboración con otros grupos, de tal manera que el trabajador y los supervisores (control y evaluación) sobre las actividades que se recojan las sugerencias, se evalúen y apliquen aquellas que se consideren responden a la maximización del objetivo (recomendación presente en Fayol).

Las actividades de los Círculos de Calidad (CC), deben ser acordes con la naturaleza humana para ser aplicables en cualquier parte del mundo. Es decir, debe adaptarse a la especialidad social donde se aplique. Si ésta regla no se observa, el fracaso es de esperarse. Hacer lo que se debe hacer, es colocar el objetivo en situación de prosperidad sentida como necesidad para el trabajador en relación con satisfacer los requisitos de los consumidores, lo que coloca en posición de consulta (hechos y datos), innovación y creación para la competitividad y rentabilidad de los productos. El círculo de la calidad procura eliminar el ausentismo y la rotación de personal, al proponer que el trabajo sea fuente de satisfacción y de interés para el factor humano (aspecto planteado ya en el enfoque de las relaciones humanas), como una regla compensatoria: no sobre mayor salario, pues es causa de ausentismo, la eficiencia no debe compensarse en dinero, el dinero debe ser suficiente para sobrevivir y alcanzar a cumplir ciertas aspiraciones básicas, pues un exceso de él, es fuente de corrupción frente al interés para con el trabajo, se debe mantener la necesidad de trabajar más para ganar más, pero no mucho más, de tal manera que resalten un sistema de valores como: la satisfacción del trabajo bien hecho; la felicidad de cooperar con los otros y el gozo de la superación personal.



Ishikawa (1991) estudioso del control de calidad fundamenta su planteamiento en lo siguiente:

La garantía de calidad en los productos es el objetivo de todos los procesos comprometidos en el proceso productivo. De ésta manera el enfoque de los Círculos de Calidad pasa de proveer una función correctiva sobre un producto defectuoso, a convertirse en una función preventiva que impide la prevención sin calidad. En este pasaje, las normas de calidad juegan un papel determinante en su cumplimiento, ellas elevan constantemente la calidad pues se formulan de acuerdo con las expectativas crecientes del consumidor, por lo que se debe llevar el control de calidad a todos lo procesos desde la planificación, diseño y desarrollo del producto.

Ishikawa (1991) critica a Taylor, señalando que si a las personas se les trata como máquinas, el trabajador pierde todo interés en el trabajo, que deja de ser fuente de satisfacciones. Recalca sobre los estímulos humanos básicos que permiten derivar placer y alegría del trabajo.

Los Círculos de Calidad son una cultura antes que una estrategia de la producción, esto es, el arte de considerar que los procesos de producción no deben separarse de la forma de vida de los trabajadores; por tanto, los principios básicos de los Círculos de Calidad son principios de comportamiento y acción humana.

Mientras que en el espíritu del texto de Ishikawa es clara la defensa de las estrategias, los procesos y los resultados del control de calidad en Japón, en el texto de Krikke (1992), se constituye en un frontal ataque a las prácticas de las organizaciones capitalistas japonesas.

Hans Krikke, periodista y colaborador de un centro de investigaciones en Holanda que estudia las condiciones de trabajo y los abusos sociales en el mundo, muestra en su artículo “La otra carta del milagro japonés”, el drama humano que se vive en Japón detrás del control de calidad total: muerte por fatiga y agotamiento, trabajo bajo presión, el despido de trabajadores que no aceptan trabajar horas extras, quince meses de trabajo al año, penalización de la protesta, el sindicato al servicio de la empresa, represión y la destrucción de los sindicatos.

Hans Krikke describe el espíritu de dominación absoluta de los capitalistas japoneses, a partir de la estructura jerárquica de la industria japonesa, manifiesta en la práctica de sub-contratación en varios niveles, la forma como han estructurado sus organizaciones de manera que la voluntad de los participantes quede sometida a la voluntad de los intereses de los empresarios, con serias coaccio-

nes de carácter económico (salario), psicológico (miedo, adoctrinamiento) y sociológico (desprecio de sus compañeros y jefes) que intervienen en la vida del sujeto dentro y fuera de la organización; en Japón con la introducción de los círculos de calidad parece que existe la posibilidad de ascenso, sin embargo, según señala Krikke, esto corresponde a una estrategia para mantener los intereses de los obreros y los empresarios del mismo lado, es común encontrar que jefes sindicales ascienden a dirigentes, pero como medida para controlar a los obreros o controlar mejor a los sindicatos.

Si bien el término esclavismo, puede ser bien discutible y si se aceptan los argumentos de Krikke, las relaciones sociales de producción japonesa como las descritas por el autor, se mueven en el plano de dominio tal, que las limitaciones del hombre en las organizaciones son comparables con las condiciones de dominación presentes en muchas de nuestras organizaciones, propias de condiciones de un país de bajo nivel de desarrollo, o con las de un país todavía feudal.

Es claro que los Círculos de Calidad (CC) como lo muestra Krikke han servido como instrumento de dominación, antes que aumentar la prosperidad de la sociedad, ha perpetuado la profunda contradicción entre el capital y el trabajo, Krikke muestra como el Círculo de calidad es otra forma más moderna y sofisticada de incrementar la plusvalía a través de la explotación de los obreros, al igual como lo muestra Marx en sus leyes de acumulación originaria del capital. Se evidencia que con la aplicación de los Círculos de Calidad se ha generado un promedio de 10.000 muertes por año de los trabajadores, que la jornada de trabajo ha aumentado de 8 a 15 horas y los salarios no han aumentado, el obrero japonés trabaja el doble que el obrero occidental y consume la mitad de este último.

Aktouf (1991) desarrolla una crítica al tipo de pensamiento en administración que se centra en la excelencia empresarial y la calidad total. Su argumento se centra en las implicaciones de estas dos concepciones respecto a la clasificación de los hombres en dos grupos: el primero, el de los trabajadores, y el segundo, el de los empresarios y administrativos líderes; esto ha conducido a la minimización y casi codificación de los primeros y a la edificación de los segundos, tratando de legitimar o justificar la “ancestral” contradicción de la sociedad industrial en occidente.

Recuerda Aktouf (1991) nuestra situación frente a las organizaciones y su dirección está atendida por las influencias calvinistas (ética individualista), liberales (Smith), Darwinistas (selección natural) y de Spencirismo (la necesaria búsqueda de contribuir al progreso), que conducen a la aceptación natural y a la glorificación del liderazgo que termina deificando al empresario, atribuyéndole omnipotencia y estatuyendo la extrema inferioridad de sus colaboradores, hasta llegar a declararlos vacíos de humanidad; llevándolos a aceptar la organización como un buen objeto, como objeto gratificante al cual hay que adherir, siguiendo

las visiones y deseos del dirigente, que es casi identificado como ellas; y él en esa posición, desea mantener obsesivamente el control absoluto, en una ejemplificación de la anualidad “que acompaña el modo de ser organizacional”, con efectos destructores a nivel del individuo, grupo, organización, sector industrial, e inclusive comunidades.

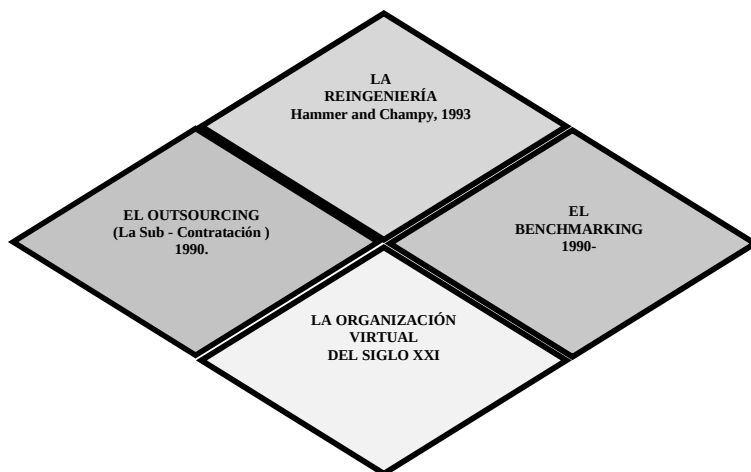
## **PARADIGMA DEL CAPITALISMO FINANCIERO**

Este paradigma involucra temas como la reingeniería, el Outsourcing, el Benchmarking y las nuevas tendencias sobre el teletrabajo. Hace énfasis en temas como la globalización, la reducción de costos, la competitividad y estimula la generación de valor agregado de carácter individual. Promueve la incorporación de nuevas tecnologías de la información y se orienta más hacia los procesos que hacia las tareas, buscando un trabajador polivalente y reemplazando aquel trabajador súper - macro - especializado.

Desde finales de los años 80's varios fenómenos económicos y políticos dominan la escena de la producción de bienes y servicios en el mundo:

En primer lugar debemos mencionar la aplicación del modelo de globalización, que es la estrategia política y económica de los Estados Unidos para responder al desafío japonés. Estrategia que en la órbita americana de los países del Tercer Mundo se acompaña de la imposición del modelo neoliberal, con la subsiguiente reducción del tamaño del Estado, privatizaciones, reformas estructurales de los sectores productivos, reformas laborales, de la seguridad social, etc.; como ha sido el caso de Colombia, donde el modelo se adoptó en forma general e indiscriminada desde 1990 con la famosa apertura económica y donde incluso se reformó la Constitución Política Nacional para adoptar el modelo, caso único en el mundo.

Para Aktouf (2001), la Administración es el brazo armado de la economía, la respuesta americana al desafío japonés se materializa en el campo de la administración de empresas en la adopción de las llamadas estrategias de cambio radical, en la reestructuración de empresas, en la privatización de empresas públicas, en la aplicación de la reingeniería, en la descentralización de las unidades de producción de alta tecnología y en el gran retroceso histórico que se da con la aplicación de la subcontratación o Outsourcing. A lo anterior hay que agregar el hecho positivo de la gran revolución tecnológica que se produce en la última década con la consolidación de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que transforman el mundo de la producción y de los negocios.

**Gráfico No. 5: Paradigma Financiero**

### **Reingeniería (Hammer And Champy 1993) y Benchmarking (Michael Spendollini 1990)**

La reingeniería según (Hammer y Champy, 1993) se refiere a un cambio total de las prácticas productivas y administrativas de la empresa, en palabras del autor significa “empezar de nuevo”, es decir, no se trata de recomendar nada de componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos, establecidos hace ya mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente (Champy 1993); esto en otras palabras quiere decir rediseñar la empresa, establecer nuevas formas de administración, procedimientos, ejecución de tareas, etc. Champy resalta la relación que existe entre reingeniería y cambio total ya sea por que se está en graves dificultades donde ya no tiene remedio, se cambia o desaparece cuando se detectan futuros problemas o aún cuando se está funcionando perfectamente.

Luque en 1994, presenta la necesidad de reconciliar a los obreros y los gerentes o dueños de los factores productivos. En palabras del autor, se refiere a la batalla que comúnmente se presentan entre superiores con subalternos. Esta batalla ha generado además de los problemas directos como malestar en la empresa, peleas directas, subordinación, etc., problemas en la productividad y desempeño de la empresa. Su llamado a la necesidad de cambiar de una organización vertical por una horizontal, puede ser visto como un equipo mínimo de altos ejecutivos y no más de un par de niveles gerenciales ocupados en funciones de

apoyo (Luque 1994). En general, Luque propone reconciliar el papel de los administradores y las relaciones de poder dentro de una organización, puesto que, según su criterio, considera la estructura piramidal como un obstáculo para el éxito de una empresa moderna.

El trabajador y la organización son pensados como parte de un proceso, que posibilita optimizar su labor a través de asignaciones específicas de actividades relacionadas, complementarias, integrales, que sean necesarias y posibles conforme a los siguientes puestos:

1. Que el trabajador pueda realizar actividades simultáneas, complementarias, relacionadas e integradas de manera individual o en equipo.
2. Que el trabajador tome decisiones que contribuyan al mejoramiento de los procesos sobre alternativas que no exigen un superior inmediato, siendo él mismo el ejecutor y controlador de los procesos y solo frente a los problemas que no puede sortear buscará naturalmente la orientación especializada.
3. Que las organizaciones puedan despejar los trámites lineales de las empresas como son el control de inventario, los procesos de pago, los procesos de suministro, entre otros, a partir de acuerdos relacionales como las conciliaciones, los flujos de información y el uso de tecnologías informáticas.
4. En las organizaciones con esquemas tradicionales de administración lineal y monolíticamente jerárquicas son inadecuadas, distribuidas y dispersas las labores y artificialmente diseñados los procesos, lo que conlleva a sobre-costos, demoras, insatisfacción de los clientes y un mal uso del personal, el recurso más importante de la reingeniería y hacia donde apuntan sus cambios fundamentales radicales para lograr los beneficios.

## **El Benchmarking**

Antes de la aparición del Benchmarking el enfoque de competencia que existía se limitaba casi totalmente a medir los resultados.

Después de la crisis del petróleo en 1974, los Estados Unidos habían perdido mucho de su liderazgo industrial, al igual que gran parte del mercado de la electrónica ante empresas como Sony, Hitachi y Panasonic. El impacto real de la crisis del petróleo se dio en la industria del automóvil, cuando los consumidores norteamericanos cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Aun al finalizar el embargo, los norteamericanos continuaron comprando autos japoneses porque para entonces eran mejores que sus contrapartes norteamericanas.

Pero con la aparición del Benchmarking, el enfoque fue mas allá del campo del producto o servicio terminado para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso.

Si incluso los procesos dentro de la propia organización, están con frecuencia rodeados de misterio y un sentido de propiedad, ¿cómo se podrá pensar, entonces, en una investigación sobre un proceso con alguien externo? Además para entender realmente el proceso se tenía que establecer un vínculo estrecho con otra organización simplemente examinando un producto o servicio desde lejos no sería suficiente como para proporcionar información adecuada y alcanzar niveles óptimos de confiabilidad. Por tanto esta etapa no representaba el final de la evolución del Benchmarking porque a pesar de conseguir y compartir información, solo nos ayudaría a igualarlos pero jamás a superarnos ni a ser más competitivos. Por esto se buscó una nueva forma de hacer Benchmarking que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que Benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quieran que existan.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado Benchmarking Competitivo. Tal tipo de Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de Benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto

El Benchmarking se formalizó con el análisis de las copiadoras producidas por Fuji-Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambio el estilo de producción en Estados Unidos para adoptar las metas de Benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocio. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara en Benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y Benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos, ya que se empezó a notar la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicios post ventas, etc., como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de Benchmarking.

A finales de los 80 fue cuando el Benchmarking en realidad comenzó a convertirse en lo que realmente es. Empezó a utilizarse por un número creciente de compañías avanzadas, sin preocuparse de cómo lo llamaban, y una o dos compañías de consultores aprovecharon la ocasión para ofrecer servicios de Benchmarking a compañías a las que les gustaba la idea pero no la ponían en práctica en su casa.

Dos eventos de significación fueron los que motivaron el cambio; uno de ellos fue la introducción del premio nacional de la calidad de Malcolm Baldrige, el cual fue firmado por el presidente Reagan en agosto del 87. El propósito de dicho premio es promover los objetivos de calidad; los logros de calidad en las compañías estadounidenses y hacerles publicidad a las estrategias exitosas de calidad. Un hecho que impulsó el premio Baldrige fue el de las comparaciones externas. Aunque durante esta etapa de Benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de evolución de Benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia solo los ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos a raíz de la dificultad para conseguir y compartir información, fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer Benchmarking que permitiera ser superiores.

El otro evento significativo tuvo lugar en 1989 Robert Camp, un ingeniero experto en logística escribió el libro *Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior performance*, en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de Benchmarking, en Xerox. El libro de Camp incluyó ejemplos específicos en las áreas de logísticas y distribución, en el mismo se ofrece la descripción detallada del Benchmarking en acción, disponible para el comercio en general.

Sin embargo, la realidad fue que en 1991 el libro de Camp seguía siendo el único en su clase y pocas empresas habían desarrollado programas de capacitación para ayudar a explicar y expandir programas de Benchmarking.

Un observador nuevo del Benchmarking tendrá mucha dificultad en producir una definición del proceso de Benchmarking y que esté de acuerdo con más de unos pocos de los modelos existentes. El Benchmarking se puede utilizar para estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto o servicio similar o realizar un proceso o actividades similares, tanto si está en el sector de la industria que hace el Benchmarking o no.

El Benchmarking lo hace normalmente un equipo que incluye gente implicada en el proceso que se está estudiando, lo que significa que no hay lugar para batallas entre líneas y asesores.

## **Algunas definiciones de Benchmarking**

De acuerdo con Murillo<sup>4</sup> (2004), el Benchmarking es una técnica usada para establecer metas y objetivos efectivos para llegar a ser o para mantenerse competitivo, basada principalmente en la comparación de aspectos específicos o generales (procesos, metodologías, estrategias o cualquier otro aspecto), con otras empresas o instituciones sean o no de la misma rama de actividad, competitivas o no.

Alrededor de tal perspectiva existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es Benchmarking, a continuación se presentan algunas de estas.

### *Definición del Webster's*

Define el Benchmarking como:

- Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.
- Sirve para reforzar la idea de que Benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Por otra parte para Robert Camp, el Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

La anterior definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas y en la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de Benchmarking.

Las mediciones de Benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el Benchmarking.

Entre otras definiciones se tiene la de Bengt Kallöf y Svante Ostblom quienes la definen como:

---

<sup>4</sup> Es necesario anotar que tal documento, se encuentra en proceso de publicación resultado de investigaciones desarrolladas por el autor.



Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que Benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del Benchmark. Estos autores se centran, a parte de las operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Para Spendollini el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede apreciar que aunque difieren en algunos aspectos también presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que Benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también mañana.

### **¿Por qué emplear el Benchmarking?**

El Benchmarking es un proceso que puede contribuir a lograr una ventaja competitiva.

Desarrollar productos más rápido, con más calidad, a costos más reducidos, más innovadores y amigables con el medio ambiente, son sólo algunos de los retos que el entorno competitivo de hoy exige a las empresas. Es por esta razón que conocer las experiencias de otras empresas en la aplicación de diversas estrategias empresariales, resulta de gran importancia para enfrentar eficientemente los retos antes mencionados. Sin duda alguna, conocerlas puede no sólo contribuir a afianzar la decisión de adoptar una u otra medida, sino a aprender de lo aprendido por otros, a ahorrar recursos necesarios para implementar estrategias que se adapten mejor

a los mercados de interés y sobre todo, a ganar a tiempo en una carrera en la que el mejor y el primero en llegar, tiene siempre más probabilidad de triunfar. La lógica misma lleva a tomar la decisión de mejorar, de aprender de lo aprendido por otros y de cerrar la brecha existente respecto de la empresa líder.

A este proceso, es a lo que se conoce como Benchmarking. Las organizaciones lo emplean con diferentes fines: permite de una forma estructurada, saber qué hace la competencia para mejorar los procesos en la organización puesto que el objetivo primario de su aplicación es proveer a la administración mayores valores, además permite el mejoramiento de las áreas poco productivas (por ejemplo las áreas de staff) las cuales se pueden convertir en auténticamente productivas y además agregan valor al producto final.

Se puede implementar el Benchmarking para incrementar la productividad y la calidad de las empresas mediante el conocimiento de los procesos realizados por las organizaciones líderes para obtener los mejores resultados.

Otras organizaciones consideran que el Benchmarking es un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

También permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás.

Al implementar el Benchmarking se deben analizar otras organizaciones y se hace una ineludible comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista, una óptica deferente que hace percibir a la organización “desde afuera”. Esta situación abre las perspectivas y amplía los horizontes de dicha organización señalando una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones a seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.

Algunos factores que conducen a las compañías al Benchmarking son:

- Compromiso hacia la calidad total.
- Orientación al cliente.
- Tiempo de producto al mercado.
- Tiempo de ciclo de manufactura.
- Desempeño financiero.

### **El Outsourcing Administrativo**

Aceptando la metáfora que indica que la administración es el brazo armado de la economía, podríamos señalar que la respuesta de América al desafío japonés se

materializa en el campo de la administración de empresas, en la adopción de las llamadas estrategias de cambio radical, en la reestructuración de empresas, en la privatización de empresas públicas, en la aplicación de la reingeniería, en la descentralización de las unidades de producción de alta tecnología y en el gran retroceso histórico que se da con la aplicación de la subcontratación o el Outsourcing. Pero no todo es negativo, a lo anterior hay que agregar la gran revolución tecnológica que se produce en la última década con la consolidación de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que consecuentemente transforman el mundo de la producción y de los negocios.

Conocido también como subcontratación, tercerización o externalización, el outsourcing es una de las consecuencias del nuevo liberalismo económico para flexibilizar las relaciones laborales, así como también, permitirle a las empresas concentrarse en sus procesos críticos, y que la cantidad de procesos restantes sean entregados a terceros. Esta herramienta permite mejorar y ganar en eficiencia, eficacia y productividad. Pero también tiene implicaciones muy fuertes sobre la fuerza de trabajo

Es lograr que las empresas se concentren en lo que mejor saben hacer (sus actividades centrales) y que contrate con proveedores externos las demás actividades, para mantener la marcha de la organización. La subcontratación está presente en todos los procesos de la empresa de bienes y servicio, en los diferentes modelos de desarrollo en todas las sociedades.

El outsourcing se define como “el proceso por el cual una empresa contrata a otra para la realización de ciertos servicios o desarrollo de procesos y productos importantes para la organización, con el fin de concentrarse en aquellos procesos que son más de la suya”. “Consiste básicamente, en la contratación externa de recursos anexos mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de ser de su negocio”.

Es importante esta herramienta para la empresa de hoy por diferentes razones; hace la empresa más competitiva, algunas las hace viables, permite bajar costos, reducción de carga prestacional. Es una práctica de la especialización del trabajo y de la corriente flexibilizadora de las relaciones laborales.

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El Outsourcing combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor. A través

de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera que se pueda proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Delegar responsabilidades y compromisos que son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era postindustrial, se inicia la competencia en los mercados globales y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de reingeniería de procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Mas allá de parecer un gasto adicional la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa su nivel de competitividad.

El Outsourcing, podría definirse también como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podrá definir como la acción de recurrir a una agencia exterior, para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Para entender claramente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia de una compañía.

El Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas las empresas. El Outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar las mejoras en el negocio y los servicios de tecnología. Bajo este concepto se lleva a cabo una estrategia entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otros de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son los medulares, la empresa desarrolla una tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son: la proporción de mayor veracidad de respuestas, protección de inversiones perdidas, evitar quedar “atrapados” con el proveedor, reducción del riesgo del negocio.

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración y finalmente, se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

Ya sea que el Outsourcing haga o no parte de un movimiento más grande, no hay duda que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desprestigio, la eficiencia y las ostentaciones de opulencia.

Varios estudios recientes, revelan que el Outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos. Esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desprestigio.

Dentro de lo que se debe tomar en cuenta para subcontratar, se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuestas a poner en mano de subcontratistas. Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de Outsourcing y quizás el más importante, es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

Podemos concluir que los contratos de Outsourcing tienen que ser flexibles, ambas partes deberán tener la facultad de iniciar cambios para que el contrato sea realmente funcional, es por ello que se necesita la motivación de las partes para que se alcancen mejoras eficientes en tecnología y el logro efectivo de reducción de costos para el negocio, así como también se espera la reducción del desperdicio y la creación de valor para el negocio.

Con esta herramienta se busca aprender de la experiencia, la habilidad y la objetividad, las cuales son esenciales para identificar los objetivos que persiguen las empresas, al igual que el aseguramiento de las negociaciones y el manejo exitoso de los contratos.

Las empresas norteamericanas, observaron a principios de los años 90 que habían perdido competitividad frente a las empresas japonesas. Con el fin de recuperar la competitividad se diseñaron las técnicas administrativas de: Benchmarking y reingeniería; estas técnicas evidenciaron un nuevo problema en el momento de aplicarlas: el tamaño de la organización o compañía iba en contravía de la reingeniería, pues es supremamente costoso repensar una organización de grandes dimensiones, de igual forma se había detectado que las economías de escala se agotaban y ya se habían agotado en las compañías automotrices norteamericanas.

Como posible solución a este problema surgió el Outsourcing, este podría definirse, como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Outsourcing es: “transferencia a terceros de actividades no medulares”. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.

Las implicaciones de la subcontratación, externalización, Outsourcing, conforme el gusto del usuario, llevan consigo un proceso de debilitamiento de las relaciones capital - trabajo, que se materializan en la desregulación de las relaciones laborales en el sentido de eliminar las garantías logradas a través de la historia laboral, esto es, volver a las condiciones existentes en el siglo XIX, época en la cual se utilizaba la mano de obra infantil y femenina en forma generalizada (citando a Marx), sin proveer condiciones mínimas de seguridad social, dejando al “mercado” establecer la regulación.

La subcontratación representa definitivamente un retroceso en términos de regulación de las relaciones sociales de producción. Su presencia y tendencia al aumento, radica de manera fundamental en la concepción general de mercado de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la rentabilidad tiene implicaciones sobre lo que hemos llamado la contradicción interna: constituye su origen; y de pie, es decir, permite el crecimiento, que es la principal fuente de contradicción externa.

Pensar en las formas para manejar o suavizar el conflicto en que se traduce la contradicción interna, lleva en primera instancia a pensar en un árbitro, que de manera racional interviene y pretende establecer una dependencia recíproca, en función de la producción y el consumo y facilite su convergencia en acuerdos mínimos y vele por su cumplimiento entre las partes.

Las formas de organización social o conformación de grupos de presión como asociaciones o sindicatos, no tienen sentido como instrumentos para presionar la regulación y control en la precarización del trabajo asalariado. ¿Contra qué poder administrativo o propietario se levantan si son ellos (los trabajadores) los administradores de su servicio? ¿Cuándo las condiciones laborales desmejoran la condición mental u orgánica del individuo, o cuándo las garantías salariales resultan vulneradas por la pérdida de la capacidad de compra de los trabajadores, ¿a quién reclaman?

En cuanto a las principales características de la subcontratación, Urrea (1997), plantea las siguientes:

- Los cambios profundos en las relaciones laborales, la ausencia del Estado en su regulación y la desregulación y disminución general del nivel de compromiso de los empleadores respecto a los trabajadores.
- Las nuevas contrataciones de personal, son siempre de personal más escolarizado y los niveles de selección se elevan regularmente.
- El cambio de los sistemas de remuneración salarial, prestacional y de seguridad social y el descenso continuo de ellos.

- El sometimiento o eliminación de los sindicatos.
- El incremento del empleo independiente, del trabajo a tiempo parcial y del empleo informal.
- La eliminación de la estabilidad laboral y del empleo a vida. Los ciclos de vida de los individuos son desordenados: para los jóvenes el tiempo de inserción profesional se prolonga, para los adultos la vida profesional se vuelve más incierta y discontinua, para los de mayor edad los riesgos de quedar cesantes anticipadamente son cada vez mayores.
- La reducción de los tamaños de planta, la proliferación de los pequeños talleres de producción y el aumento del trabajo en casa.
- La feminización de la nueva fuerza de trabajo industrial.
- El acelerado crecimiento de la producción en pequeños grupos de trabajadores, que a la vez producen a escalas pequeñas o lotes por encargo.
- La descentralización de los procesos productivos y desconcentración de las actividades en diferentes unidades autónomas.
- La flexibilidad, la polivalencia, la disponibilidad de la fuerza de trabajo y la substitución de los trabajadores altamente calificados.
- La balcanización de los tipos de contratos laborales. Disminución de los contratos de trabajo a término indefinido. Aumento de los contratos de trabajo a término fijo. Surgimiento de contratos interinos y a tiempo parcial, así como de contratos de retorno al empleo y de reconversión laboral. Contratos de trabajo por horas.

Surge entonces la “corporación vacía”, que según Urrea (1997) se fundamenta en la generación a partir de la subcontratación, de una nueva división técnica y social de trabajo; esta empresa o fábrica mundial:

- Pone en duda la integración vertical.
- Aísla la fuerza de trabajo.
- Práctica el outsourcing.
- Niega los sindicatos.
- Elimina la estabilidad laboral.
- Hace el trabajo flexible y “casual”.

En fin, como lo señala Urrea (1997), la subcontratación aparece como el eje constitutivo de la reorganización de las relaciones concurrenciales entre las firmas. Al interior de la organización se da la evaluación de los salarios por méritos y competencias a través de la individualización de las condiciones del salario, y se implantan las diversas formas de administración participativa en la empresa, con el fin de garantizar un mayor compromiso de parte del trabajador.



Finalmente, algo de reflexión sobre el nuevo paradigma, aquel que surge de los enormes desarrollos de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, y que dan origen a las organizaciones virtuales, mejor conocidas como las empresas *punto.com*.

### **La Empresa Virtual**

Al respecto hay que decir que la realidad económica contemporánea, impone la adaptación continua de las empresas a factores tales como:

- La globalización de los mercados.
- Los enormes desarrollos de la Tecnología de la Información (TI), internet y sus derivados (intranet, páginas WEB, correo electrónico, los *chats*), la teleconferencia, la videoconferencia, la comunicación por satélite, etc.
- Las alianzas estratégicas, las adquisiciones y fusiones de empresas.
- Las características cambiantes de la mano de obra.

La emergencia de la TI (Tecnologías de la información) significa profundos cambios al interior de la organización y en las relaciones que ellas mantienen entre sí. Basta pensar en el intercambio de datos informatizados, en internet, en la reingeniería de los procesos y de los sistemas, en el aplanamiento de las estructuras y en las organizaciones virtuales o en red, para convencerse de la metamorfosis organizacional que resulta de la informatización (Pinsonneault, 1996).

Una de las respuestas a la presencia simultánea de tales factores, que se observa al despuntar el nuevo siglo, consiste en localizar diversos modos virtuales para la organización del trabajo.

Surge entonces el concepto de “organización virtual”, que designa al menos tres formas particulares y complementarias de arreglos virtuales (Dubé y Paré, 1999):

- La oficina virtual. Trabajar en cualquier lugar en todo tiempo, representa el nuevo paradigma.
- La cadena de valor virtual. Los procesos de negocios son automatizados y los documentos producidos son transmitidos por vía electrónica.
- La empresa red (*net*). Varios socios comerciales unen transitoriamente recursos humanos, financieros y tecnológicos para la realización de un proyecto.

Surge entonces la pregunta: ¿Qué es lo diferente en la organización y la administración en la era de lo virtual?

Nos atrevemos a presentar, a manera de hipótesis, lo siguiente:

- Lo virtual se caracteriza por los enormes desarrollos de las tecnologías de la información y su utilización intensiva en las organizaciones.
- Las relaciones de trabajo entre las personas se mediatizan. Se pasa del “cara a cara” de la organización tradicional a lo “virtual” en las nuevas formas de organización del trabajo.
- La virtualización se extiende también a las relaciones que la organización mantiene con los agentes externos a la organización. Con los proveedores las relaciones de compra son cada vez más virtuales. Con los clientes cobra fuerza el *marketing net*, el e-marketing, el e-commerce y con el gobierno ocurre algo similar en la medida que organismos como la DIAN, por ejemplo, adoptan TI de punta para el recaudo de impuestos.
- Una reflexión sobre la forma que adoptan la organización y la administración se impone. ¿Cómo opera la división del trabajo? ¿Qué forma adopta la comunicación? En cuanto a la cultura y subculturas organizacionales ¿cómo inciden? Y los modos de gestión ¿qué particularidades adoptan?

Finalmente, pareciera que al tiempo que surge y se consolida la corporación virtual también aparece la “organización fantasma”, que es aquella que se caracteriza por:

- Cero faltas.
- Cero stocks.
- Cero defectos.
- Cero desperdicio.
- Cero personas.

# Parte

---

A graphic element consisting of two vertical white bars of equal height and width, positioned side-by-side on a dark gray rectangular background.

**L**A ADMINISTRACIÓN  
CIENTÍFICA DE F.W.  
TAYLOR



## INTRODUCCIÓN

Frederick Winslow Taylor, considerado por muchos como el “padre de la administración”, es uno de los principales exponentes del pensamiento administrativo clásico. Taylor, al contrario de la visión práctica de Henry Ford, ofrece una primera aproximación teórica “científica” sobre el quehacer administrativo, así desarrolla sus ideas sobre la organización de las actividades industriales, enfocándose especialmente en los problemas de “dirección y organización” del taller industrial.

Taylor con su obra *Principios de la administración científica*, sus colaboradores y sus seguidores intentaron, desde el enfoque de la racionalidad científica, elaborar una forma sistemática de organizar la empresa. Louis Bradel denominó este enfoque como “Scientific Management”. En su época (Finales del siglo XIX), este enfoque despertó muchas expectativas, incluso tuvo una rápida difusión, ya que hablaba de las posibilidades de controlar, casi con exactitud matemática, la actividad organizativa de la empresa industrial.

Hasta su aparición, se pensaba que era suficiente, simplemente con esforzarse por la profesionalización de la dirección para darle una base sólida a la organización industrial, y por consiguiente progresar constantemente en la dirección (management) del sistema productivo. Con el pensamiento de Taylor, se orienta el quehacer productivo a la racionalización; entendiendo racionalización como un comportamiento “científico” opuesto al mero “arte” empírico basado en la experiencia y orientado a la “razón instrumental”, que hace énfasis en la eficiencia y la tecnologización de la planificación y organización de los factores de producción.

Es difícil no aproximar el desarrollo de la visión racionalista de Taylor a la perspectiva tecnocrática de la interacción entre hombre y naturaleza que tenía también su desarrollo en la época, en otras palabras no puede negarse la influencia entre el pensamiento de Taylor y el pensamiento teórico económico moderno, el cual estaba enmarcado dentro del paradigma del “*homo economicus*”. Es clara la conexión cuando se entiende que siendo Taylor un ingeniero, construye su pensamiento desde una perspectiva técnica, en otras palabras, el ingeniero aplica al mundo real los conocimientos de la nueva ciencia, siguiendo así el común de los ingenieros en el marco de la Revolución Industrial, enfoque sobre el cual se desarrollan las ideas y modelos modernos sobre la organización.

Es importante aclararle al lector que este planteamiento de “gestión científica del trabajo”, es asumido hoy en día como un enfoque carente de toda sensibilidad humana hacia el trabajador, el cual no corresponde sino a una visión recortada y

sesgada de la verdadera intencionalidad de Taylor y su pensamiento organizacional, en otras palabras, no corresponde a la visión donde el malo de la película es el taylorismo y el bueno –o salvador– el movimiento de las relaciones humanas, nacido de los famosos experimentos en la fábrica de Hawthorne realizados por Mayo y sus seguidores. Al respecto, Taylor dice que “El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado (Taylor: 1971; 133), prosperidad orientada no solamente al logro de grandes dividendos para los dueños de la empresa, sino que incluía al empleado, quien en recompensa por un buen trabajo debería percibir un salario por encima del corriente, logrando así índices elevados de eficiencia en una relación mutua y no antagónica de beneficio para las partes en conflicto.

Es importante que el lector entienda que no debe caer en uno de los dos extremos de la discusión, por un lado el de la racionalidad tecnológica o por otro lado, en el de la gran virtud motivacional de las relaciones humanas en el ámbito del quehacer organizacional. Sin embargo, sí es nuestro interés advertir al lector sobre los excesos cometidos en nombre del taylorismo especialmente sobre aspectos humanos; aunque es evidente que la dimensión lógica y técnica del organizar, tal como pretendió sistematizarla el taylorismo, sigue siendo una exigencia esencial para todo sistema “socio - técnico”; lo que se confirma con la vigencia del pensamiento taylorista y fordista en las empresas colombianas.

Es claro que esas teorías surgidas de la revolución industrial, que recogen ideas sobre la organización de pensadores anteriores como Adam Smith y Charles Babbage, han marcado las pautas del desarrollo de la organización industrial enfocado durante todo un siglo en la “eficiencia técnica” de los sistemas de producción.

En este sentido, lo que para muchos constituye una nueva revolución industrial, la “nueva ola”, el Toyotismo, Lean Manufacturing, entre otros, son manifestaciones más sofisticadas y complejizadas de los principios básicos de la teoría científica; especialmente en lo que concierne a la eficiencia técnica y a la infraestructura para la “productividad”; situación que fácilmente permite validar la vigencia de algunos aspectos del pensamiento “taylorista” y “fordista”.

Para terminar esta introducción, se pretende que el lector entienda los aportes de Adam Smith sobre su visión del universo económico y la división del trabajo; de Charles Babbage y su incansable búsqueda de la reducción del costo del trabajo a través de la división máxima de actividades; y de Frederick Taylor y su organización racional del trabajo. Considerados hoy en día como los aportes fundamentales que soportan todo el pensamiento administrativo dominante en el occidente industrializado de principios del siglo XX.

## CONTEXTO HISTÓRICO

La división del trabajo en el moderno sentido del término, tiene sus inicios en la Revolución Industrial. Taylor desarrolla sus ideas a partir de los planteamientos hechos por varios pensadores; el matemático de Cambridge, Charles Babbage (1792-1871), quien habla de el menor costo del trabajo subdividido; el físico Charles Auguste de Coulomb (1736-1806), quien quiso determinar “la cantidad de acción que los hombres pueden prestar por su trabajo asalariado, según las diferentes maneras como pueden emplear sus energías”, y el máximo de rendimiento en el trabajo que podía provocar el fenómeno de cansancio; estas ideas fueron anticipadas por el mismo Leonardo da Vinci (1452-1519).

En este sentido, se pueden mencionar tres pilares fundamentales en el pensamiento administrativo occidental que soportan todo el pensamiento administrativo dominante en occidente industrializado a principios del siglo XX, que se registran en la denominada Administración Científica del Trabajo. El primer pilar conocido corresponde a los aportes de Adam Smith referentes a su visión del universo económico, maravillosamente regulado por una “mano invisible”, y al equilibrio del mercado surgido de la confrontación de los intereses individuales de sus actores. El segundo pilar es Charles Babbage y su búsqueda de la reducción del costo del trabajo a través de la división máxima de actividades. Para finalmente llegar a los aportes de Frederick W. Taylor y su organización racional del trabajo.

### **Adam Smith (1723-1790): de la mano invisible a la organización racional del trabajo**

Adam Smith atravesó una época de grandes transformaciones, también conocida como la Revolución Industrial. Su aporte más valioso consistió en la observación que hizo de su entorno acerca del rumbo de la industrialización de occidente.

Considerado el inventor de la ciencia económica, a su vez, resaltó las virtudes de la división del trabajo y lo presentó como uno de los procesos más decisivos y beneficiosos para la humanidad. Entre los beneficios de la división del trabajo considerados por Smith encontramos: la aceleración de la producción y la ganancia de tiempo, el incremento de habilidades y el mejoramiento en la capacidad de innovar.

Otro elemento importante señalado por Smith es la idea de mercado, el cual define como el regulador de los intercambios entre los individuos que no están

reglamentados por ninguna autoridad central, pero sí por una “mano invisible” que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales de las personas en búsqueda de beneficios personales, egoísmos que a su vez, repercuten en el interés general.

Una de sus premisas básicas sobre el “mercado” consiste en que una vez un producto o servicio se vuelve lucrativo, atraerá otros productores al mercado, provocando así una disminución en el precio de venta, situación que llevará a que ningún precio se mantenga indebidamente elevado, salvo en caso de una coalición entre proveedores o un monopolio. Sin embargo, para Smith los monopolios o coaliciones son transitorios, es decir, se presentan hasta que un nuevo proveedor, que no haga parte de dicho monopolio, produzca la misma mercancía a un precio más bajo.

La misma hipótesis es aplicada por Smith al precio del trabajo, al salario del empleado y al ingreso del empresario; en otras palabras, la presión de la competencia hace que los precios se mantengan muy cerca de los costos reales de fabricación, lo que impide, a su vez, ganancias excesivas y facilita la nivelación de excedentes.

Respecto a los salarios, Smith afirma que un sector en expansión atrae mano de obra por medio de remuneraciones altas, asumiendo que inicialmente se trata de mano de obra escasa especializada, sin embargo, una vez que éste se sature, rápidamente llevará a la reducción de salarios y así, al logro de un nuevo equilibrio en el mercado.

Igualmente, Smith aplica este principio a la demografía; propone que un alza de los salarios traerá consigo un aumento en la natalidad, esto a su vez producirá una saturación de empleados, lo que sin lugar a dudas se traducirá en una disminución en los salarios, provocando finalmente una nueva disminución en los niveles de natalidad.

Los aportes de Smith se convirtieron en la “utopía de la competencia libre y perfecta”. En este sentido, Smith al igual que Malthus y Ricardo legitiman la idea de no mejorar la suerte de las clases pobres, por el hecho de su instinto vicioso y desenfrenado por la procreación. Incluso afirman que se debe recurrir a la disminución de la calidad de los salarios, para evitar males mayores.



### **Charles Babbage (1792-1871): el menor costo del trabajo**

Uno de los postulados más importantes desarrollado a lo largo del trabajo de Babbage, fue el de la reducción del costo de producción, para poder vender mercadería de la manera más rentable posible. En este sentido, Babbage es considerado Smithiano, pues al igual que Smith consideraba que la competencia presiona los precios a la baja, ocasionando una producción con un mínimo costo, siempre y cuando el objetivo sea vender menos caro y al mismo tiempo evitar pérdidas.

Babbage, reconoce explícitamente que una primera formulación de su principio partía de la clara preocupación por saber cómo un fabricante podría abaratar los costos de producción en detrimento de los salarios pagados a sus trabajadores, su argumento se enfoca principalmente en la necesidad de comprar la cantidad y calidad exacta de trabajo necesario para cada tarea precisa, lo que permite una mayor subdivisión del trabajo.

A diferencia de Smith, Babbage no se enfoca sobre la ganancia de tiempo, las habilidades incrementadas o la innovación, sino sobre el precio que se paga por ademanos y capacidades limitadas y específicas de trabajo. Así, propone la reducción del valor del trabajo por medio de la división de actividades con cualidades limitadas y simples; su interés básico no era la búsqueda de la productividad.

De acuerdo con Babbage, la compra de las cualidades reunidas en un solo hombre resultaba más caro que comprarlas por separado; de esta forma construye una tabla para el trabajo empleado, por tipo y por paga, en la manufactura inglesa de alfileres, conocidos en su tiempo como onces (Braverman 1974).

|                         |        |                 |
|-------------------------|--------|-----------------|
| Estirar alambre         | Hombre | 3s. 3d. Por día |
| Enderezar alambre       | Mujer  | 1s. 0d.         |
|                         | Niña   | 0s. 6d.         |
| Sacar punta             | Hombre | 5s. 3d          |
| Torcer y cortar cabezas | Niño   | s 4 1/2d.       |
|                         | Hombre | 5s. 4 1/2d.     |
| Poner cabezas           | Mujer  | 1s. 3d.         |
| Estañar o blanquear     | Hombre | 6s. 0d.         |
|                         | Mujer  | s. 0d.          |
| Empapelar               | Mujer  | 1s. 6d.         |

Al respecto, Braverman (1984; 101) afirma que: “Si la paga mínima para un artesano capaz de ejecutar todas las operaciones no es mayor que la mas alta de las pagas enlistadas arriba, y si tales obreros son empleados exclusivamente, entonces los costos de trabajo de la manufactura sería mas del doble, incluso si la misma división del trabajo fuera empleada e incluso si los obreros produjeran alfileres a la misma velocidad que los obreros que trabajaran por tareas divididas.”

## **Frederick Winslow Taylor (1856-1915): pionero de la administración científica**

### **La Personalidad De Taylor**<sup>5</sup>

Frederick Winslow Taylor, nació en un arrabal de Filadelfia en el año 1856. Descendiente de una familia Cuáquera establecida en Norte América en 1677, perteneciente a una de las líneas más rigurosas e intelectuales del protestantismo, línea que impone al hombre la retracción del mundo, la simplicidad de vida, el fervor moral, la espiritualidad (introspección) y la combinación del trabajo con buenas obras, entre otras. De constitución física débil, en su infancia recibe una formación rigurosa, normativa, represiva; estudia algunos meses en colegios de Alemania y Francia. Recibió una buena formación, inicialmente orientada a seguir la carrera de su padre, quien era jurista. Compensa la represión con una actitud hacia la racionalización de la cotidianidad: juegos, viajes, relaciones; al punto de estandarizar sus rutinas de acción. Es asiduo en la puntualidad, obsesivo con el tiempo; fuerte consigo mismo.

Se destacó como jugador de béisbol, gracias a ello tuvo oportunidad de ir a Europa con su madre en 1872, un viaje que le permitió conocer la filosofía moderna, lo que probablemente influyó luego en su forma de aplicar el método analítico cartesiano de la duda, desglose de problemas y ordenación sistemática de las ideas. En ese mismo viaje conoció estudios realizados en Inglaterra sobre el trabajo en las manufacturas inglesas.

En 1872, a la edad de 16 años supera los exámenes de admisión en Harvard, pero problemas en la vista por sus largos horarios de estudio durante la noche, lo obligan a retirarse con gran frustración. Padece de insomnio, pesadillas y dolores de cabeza recurrentes, condición que se agravará en los momentos de

---

<sup>5</sup> Esta reseña ha sido elaborada con base en los documentos: a. Kakar Sudhir (1970); b. Leyton Mendieta Héctor Julián y Taborda Sepúlveda Julián Andrés (1996); c. Carvajal Orozco, José Gabriel (2002); d. Rodríguez de Rivera, José (1999) y e. Casson, Herbert N. (2004).

mayor conflicto interno y externo. Tenía afición por el teatro y cantó como tenor en un grupo coral.

La concepción taylorista, con su detallismo y rigidez, puede que responda a los rasgos de una compleja personalidad analítica, tenaz, entusiasta, y altamente problemática desde el punto de vista de su salud psíquica (pues sus éxitos deportivos indican una buena salud básica corporal): con enorme fuerza de voluntad, como afirman todos sus biógrafos, exageraba la autodisciplina y el orden (hasta llegar a creer poder controlar procesos fisiológicos como el sueño). En su forma de trabajo era analítico, minucioso y decidido; positivista en lo tocante a la materialidad de los hechos observados.

“Taylor era un hombre de Acción. No era un pensador original en el sentido en que lo fue un Herbert Spencer. Tenía muy poca imaginación y no estaba sobrado de tacto. Era muy sencillo y directo.” (Taylor: 2004; 7)

### **Su desarrollo profesional**

En 1876, recuperada su visión, entró de “aprendiz” en la Enterprise Hydraulic Works de Filadelfia, una pequeña empresa donde, en su situación de obrero adinerado, asume ademanes y conducta de obrero y profesa un rechazo hacia el formalismo y lo clásico. Tres años más tarde ingresa como operario en el taller de máquinas a Midvale Steel Company, compañía propiedad de amigos de la familia Taylor y representativa del fenómeno industrial del momento. En 1880 estudia en el Instituto de Tecnología Stevens; momento en el que inicia su aplicación en asuntos técnicos. En 1881 es nombrado cabeza de un grupo de trabajo compuesto por sus anteriores compañeros. Esta situación genera permanentes conflictos debido a que Taylor verá enfrentada su lealtad a los empresarios con los reclamos de lealtad por parte de los empleados. Entre 1881 y 1890, convence a William Sellers<sup>6</sup> para experimentar pruebas con tiempos y movimientos. En 1883, a sus 27 años, culmina sus estudios de Ingeniería Mecánica en el Stevens Institute of Technology. En 1884 asciende a Ingeniero Jefe con 6.000 obreros a su cargo, con responsabilidad sobre el mantenimiento y mejora de todo el parque de maquinaria de la Midvale Steel Company en la que organizó todo un nuevo taller; se casa con Louise Spooner y presenta algunos instrumentos de su posterior propuesta.

---

<sup>6</sup> E.W. Clark y William Sellers eran los propietarios de Midvale Steel Company.

Taylor no se formó predominantemente en teorías sino en la práctica, en la que - como debe subrayarse - había comenzando desde abajo, como simple aprendiz y operario. Podía haber continuado una brillante carrera de ingeniero e inventor, pues logró más de 40 patentes, pero su interés científico le hizo abandonar en 1890 la empresa de aceros y pasó a dirigir una empresa papelera, la Manufacturing Investment Company, en la que tuvo que desempeñar tareas globales de dirección hasta su renuncia en 1893 por sus diversos conflictos con empleados y financieros. Es allí donde introdujo su sistema de remuneración por unidades fabricadas y se ocupó de los problemas del cálculo de costes así como de un sistema de informes. También se dedicó a solucionar problemas técnicos de producción. Diseñó herramientas y útiles así como nuevas máquinas, pero sobre todo desarrolló nuevos procedimientos en procesado de metales (publicó sus resultados en distintas revistas). En 1893 inicia trabajos como asesor independiente, logrando difundir sus ideas en conferencias. Un año más tarde, publica artículos y expone sus ideas en Asme; en 1895 regresa a Midvale y retoma los experimentos. Entre los años 1898 y 1899 completó esos experimentos buscando formas de mejorar aleaciones de acero (patente en 1899), que permitían elevar las velocidades de los procesos de mecanizado con máquinas y herramientas a parte; de poder emplear la electricidad con lo que desaparecía la servidumbre anterior de las máquinas a las poleas de transmisión.

En 1898 se vincula a Bethlehem Steel, a solicitud de Davenport, antiguo compañero en Midvale y en 1901 es despedido con sus ayudantes. Pero Taylor sabía trabajar en equipo, estimaba la “cooperación” real, y organizaba bien el trabajo de sus colaboradores a los que permitía exponer opiniones incluso contrarias (como sucedió con las de Gantt o Gilbreth). En su trabajo le ayudó sobre todo su compañero de estudios Henry L. Gantt (conocido por los histogramas o gráficos que llevan su nombre). Esta actitud de cooperación es un rasgo típico en su forma de actuar que él recomienda se ejerza también en el ámbito de la organización industrial. Junto a la solución de problemas técnicos ingenieriles, Taylor realizó un profundo y detenido trabajo de reflexión en que desarrolló sus ideas sobre el “Management científico”, es decir, sobre una gestión racional y apoyada en todos los instrumentos analíticos posibles de los procesos de fabricación.

En su última fase de actividad práctica, hasta 1901, trabajó en una fábrica de armamento, donde se le contrató para reducir costes. Aquí pudo emplear todo el abanico de instrumentos de racionalización desarrollado hasta entonces. Destacan entre esos instrumentos, sus mediciones de tiempos y movimientos en el trabajo de los obreros que tenían que cargar lingotes en los vagones. En este mismo año empieza a recibir participación económica por algunas de sus más de 40 patentes.

En 1903 expone ante la American Society of Mechanical Engineering ASME el texto “Shop Management”, pero no logró atención importante. En 1906 actúa como presidente de la ASME y trabaja con grupos pequeños de interesados en su sistema; en este año, Louis Brandeis publica los resultados de casos de aplicación de las técnicas tayloristas, lo que acrecienta su popularidad. En 1908 sus artículos se difunden por Europa; y en 1909 presenta el texto “The Principles of Scientific Management”, el cual es publicado dos años después. Su libro sería traducido a 8 lenguas europeas y al japonés. Muchas de sus publicaciones aparecieron en las Transactions de la sociedad. Conseguida una base de independencia económica, Taylor se dedicó, rodeado ya de un buen grupo de alumnos (entre ellos Gantt), a propagar, como misionero de sus propias concepciones, la nueva “dirección científica de la empresa”.

A los 45 años, en parte por razones de salud, pero sobre todo para disponer más tiempo para dedicar a sus estudios dejó de trabajar como ejecutivo y se dedicó a elaborar sus ideas. Puede decirse que en esta última fase trabajó casi como profeta de un nuevo ideal: la renovación racional de las industrias. De 1904 a 1914, vivió en Filadelfia con su mujer, con la que adoptó tres hijos, dedicándose a la vida familiar.

Los conflictos producto de la inadecuada aplicación de su propuesta hacen que la crítica negativa también se generalice a sindicatos y observadores. En 1912 es citado a una Comisión de la Cámara de Representantes para hacer aclaraciones sobre el contenido de su sistema. Los conflictos crecen y en 1913 se prohíbe el uso del cronómetro en las fábricas. Taylor no tolera la hostilidad y sus problemas se agudizan, su salud declina y muere en 1915 a causa de neumonía.

Taylor trabajó desde joven en talleres de producción que le permitieron conocer como compañero de los obreros, sus creencias y costumbres. Pero también, a partir de su desempeño y capacitación, asciende posiciones y conoce las creencias y costumbres de los patrones (los que dirigen el trabajo).

### **Sus principales enfoques teóricos**

Los problemas que Taylor pretende resolver son de carácter práctico y surgen del análisis y confrontación de estos dos grupos de creencias y costumbres con las demandas del espíritu de la sociedad industrial. Así, identifica en los actores comportamientos irracionales para este espíritu, pero racionales en cuanto a la relación entre ellos a partir de una mutua desconfianza. Para él, ellos consideran sus intereses como diferentes y en conflicto, y por tanto, los obreros simulan trabajo para no aumentar su gasto de energía y no perder su empleo en el me-

diano plazo, y los patronos, asignan a obreros sin preparación la iniciativa y la responsabilidad de mejorar la productividad de la organización. Esta situación hace que limiten su productividad, por debajo de su potencial. En suma, los obreros creen que si la productividad aumenta, su esfuerzo es mayor y sus salarios no crecerán (serán más explotados); además, si se da este aumento, sobrevendrá una disminución en el número de puestos de trabajo. Los patronos consideran que si los ingresos de los obreros aumentan, su rentabilidad se verá disminuida, por tanto si el interés de ellos es incrementar su ingreso, corresponde a ellos la iniciativa por mejorar las formas de trabajo.

La propuesta de Taylor debe entenderse muy influenciada por la línea más radical de la ética protestante, su formación como ingeniero mecánico y su personalidad intransigente, conflictiva y obsesiva compulsión por el control.

“La vida de Taylor proporciona un espléndido ejemplo de cómo los intereses y preocupaciones inconscientes pueden tener efecto sobre la organización. Está claro que su teoría de la organización científica en conjunto era producto de la lucha interna de una personalidad perturbada y neurótica. Su intento de organizar y controlar el mundo, sea en sus juegos de la infancia, sea en los sistemas de organización científica, era realmente un intento de organizarse y controlarse a sí mismo.

Desde una perspectiva freudiana, el caso de Taylor presenta un ejemplo clásico de tipo de personalidad anal compulsiva. La intransigencia de Taylor intenta controlar su mundo y su preocupación con soluciones meticulosamente planeadas, esmeradas y eficientes con claras raíces en la disciplina puritana de la familia de Taylor. Desde un punto de vista freudiano, las observaciones por la austeridad, orden, regularidad, corrección, pulcritud, obediencia, deber y puntualidad son corolarios directos de lo que se aprendió y reaprendió de niño como resultado de las tempranas experiencias anales. La vida de Taylor está impregnada de muchas de estas preocupaciones y de “reacciones de formación” que manifiestan lo opuesto” (Morgan: 1992; 193-195)

## MARCO TEÓRICO: LA OBRA DE TAYLOR

Taylor inicia su libro haciendo énfasis en la preocupación naciente del país por una “mayor eficiencia nacional”, por la búsqueda de hombres mejores y más competentes, criticando el hecho de querer conseguir una persona competente ya formada por otro, olvidando en sí que “nuestra obligación, lo mismo que nuestra oportunidad, radica en colaborar sistemáticamente al adiestramiento y preparación de ese hombre competente, en lugar de ir a la caza de alguien que haya sido preparado por otra persona, será cuando habremos emprendido el camino de nuestra eficiencia nacional.” (Taylor: 2004; 18)

Ataca fuertemente la idea consolidada en el momento acerca de que “los capitales de industria nacen no se hacen”, haciendo énfasis en que “en el futuro se apreciará que nuestros dirigentes tendrán que ser dirigentes instruidos correctamente, y que, con el viejo sistema de administración de personal, no hay ningún gran hombre que pueda abrigar esperanzas de competir con ningún número de hombres comunes, que se hayan organizado como es debido para poder colaborar eficazmente.” (Taylor: 2004; 18)

Concluye su introducción diciendo que “en el pasado, el primer lugar le ha correspondido al hombre; en el futuro, el primer lugar debe ocuparlo el sistema.” Sin que esto implique que no se necesitarán grandes hombres, mas bien entendiéndose que “el primer objetivo de cualquier buen sistema tiene que ser formar hombres de primera clase; y bajo la administración sistemática, el hombre mejor se eleva hasta la cumbre con más seguridad y más rápidamente que en cualquier época anterior.” (Taylor: 2004; 18)

La obra de Taylor se desarrolla sobre tres grandes ejes, el primero señala las pérdidas en que ha incurrido el país por la ineficiencia de las acciones cotidianas; el segundo intenta convencer al lector de la eficacia de la administración sistemática, y el tercero, intenta probar que la mejor administración es aquella basada en la ciencia, en los principios, en las reglas y leyes claramente definidas, que le sirven de cimiento. En este último punto intenta probar la validez de sus principios fundamentales en cualquier clase de actividad humana, siempre y cuando sean correctamente apropiados.

Para el desarrollo del presente texto, sin seguir sistemáticamente la obra de Taylor, se abordará su pensamiento y sus principales premisas haciendo énfasis inicialmente en la administración científica, en los principios de la administración científica, en la planificación y dirección del trabajo de los operarios, en el sistema de planificación según tiempos y movimientos, en la división del trabajo, en la co-operación, para terminar hablando de los sindicatos.

## La administración científica

Taylor inicia su capítulo sobre Fundamentos de la Administración Científica diciendo que “el objeto principal de la administración debe ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.” (Taylor: 2004; 21) Entendiendo “máxima prosperidad” no sólo la obtención de grandes dividendos para los propietarios, sino también “el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.” (Taylor: 2004; 21) Igualmente, asume la máxima prosperidad de los empleados, no solamente a partir de salarios más elevados, sino “de la formación de cada hombre hasta llegar a su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible.” (Taylor: 2004; 21)

En otras palabras, los dos objetivos directores de la administración, deberían ser el logro de la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad para el empleado. Situación que en el mundo industrial de la época constituía una guerra de intereses y relaciones entre los unos y los otros, en parte porque se creía que “los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos”. La Administración Científica tenía al contrario, “el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas.” (Taylor: 2004; 22)

Para Taylor el logro de la máxima prosperidad sólo existía cuando “el individuo ha llegado a su más alto estado de eficiencia; es decir, cuando está dando su mayor rendimiento diario.” (Taylor: 2004; 22)

En otras palabras, “la mayor prosperidad permanente para el trabajador, junto con la mayor prosperidad para el patrón, pueden conseguirse solamente cuando el trabajo del establecimiento se haga con la suma mínima de gasto de esfuerzo humano, de recursos naturales y de costo para el empleo del capital en forma de máquinas, edificios, etc. O, para decir lo mismo en forma diferente: que la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento: es decir, cuando cada hombre y cada máquina están dando el rendimiento más grande posible,



debido a que, a menos que los hombres y máquinas de usted estén dando a diario más trabajo que los demás hombres y máquinas que tiene usted en torno suyo, está bien claro que la competencia le impedirá pagar salarios más altos a sus trabajadores que los que están siéndoles pagados a los de su competidor. (...) En una palabra: que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad.” (Taylor: 2004; 22,23)

De aquí Taylor infiere que la principal preocupación de los trabajadores y de los directores debería ser el adiestramiento y la formación de cada individuo de la fábrica o establecimiento, con el fin de que esa persona esté en capacidad de hacer la clase más elevada de trabajo para el cual fue contratada, y sobre todo para la cual su capacidad le haga apropiado, en términos de tiempo y eficiencia.

Sin embargo, Taylor hace hincapié en el hecho de que en las fábricas inglesas y norteamericanas el trabajador no está dando la máxima cantidad posible de labores, incluso afirma que este hombre se propone hacer lo menos posible, claro está sin que esto afecte su seguridad laboral, reduciendo así una jornada justa de trabajo a la tercera parte o a la mitad. Pero el problema no es que eso sea una costumbre generalizada, sino que aquel que intenta romper el esquema es tratado duramente por sus compañeros de labor. En otras palabras, “trabajar menos de lo posible, es decir, trabajar lentamente con todo propósito de manera que no se llegue a hacer todo el trabajo correspondiente a una jornada (...) es algo casi universal en los establecimientos fabriles, (...) éste es el peor mal que aflige actualmente a los trabajadores tanto de Inglaterra como de los Estados Unidos.” (Taylor: 2004; 24)

Taylor intenta demostrar a lo largo de su obra, que la eliminación de la práctica de bajo rendimiento en todas sus formas, junto a la mejora de las relaciones entre patrón y empleado, y la estrecha colaboración de la dirección con los empleados puede llevar a doblar el rendimiento de cada hombre y de cada máquina. Para Taylor este factor de bajo rendimiento no sólo afecta los salarios, sino la prosperidad y la vida de cada obrero, y la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación.

Es en este sentido, que “la eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas fundamentales de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza, y por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los demás remedios que se emplean

actualmente para suavizar sus consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posibles unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar.” (Taylor: 2004; 24,25)

Taylor encuentra tres causas a la notoria disminución del rendimiento laboral de los trabajadores de la época:

“Primero. La mentira que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los trabajadores, de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador o de cada máquina de la industria, habrá de tener como resultado final, dejar sin trabajo a un gran número de obreros.

Segundo. Los defectuosos sistemas de administración que son de uso corriente y que hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento o trabaje poco a poco, para poder proteger así sus intereses más caros.

Tercero. Los ineficientes métodos establecidos a ojo de buen cubero que todavía imperan casi universalmente en todos los oficios y en cuyo ejercicio malgastan gran parte de sus esfuerzos todos nuestros trabajadores.” (Taylor: 2004; 25)

Para Taylor estas causas no son justificables, ya que mediante la aplicación de la administración científica se lograrán beneficios para ambas partes.

*Primero.* El incremento de la productividad del trabajador o de la máquina da como resultado un incremento de la capacidad de producción de la fábrica, lo que junto al abaratamiento de los costos, genera mayor cantidad de trabajo. Recordemos que el abaratamiento de un artículo genera inmediatamente un incremento en la demanda del mismo, lo que hace que el trabajador y sus familias tengan acceso a artículos cada vez más económicos y esto dinamice el mercado, y en este sentido incremente la producción de la industria. Sin embargo, desconociendo esto, los trabajadores y los sindicatos obreros “han establecido, o piensan establecer, reglas que tienen por objeto reducir el rendimiento de sus afiliados, y las personas que gozan de más influencia entre los trabajadores, o sean los dirigentes obreros, así como muchas personas con sentimientos filantrópicos que les ayudan, están difundiendo a diario esta mentira, y diciéndoles al mismo tiempo que trabajan con exceso.” (Taylor: 2004; 26)

Taylor no niega la existencia de “talleres” que pagan “salarios mezquinos”, tampoco niega que simpatice con aquellos que están “insuficientemente pagados”, sin embargo, cree que por cada trabajador mal pago existe una gran cantidad de

obreros que abusan constantemente del sistema existente disminuyendo su labor diaria, generalizando así el pago de salarios bajos.

Taylor propende, entonces, por la educación e información correcta del obrero sobre las reales y verdaderas condiciones de trabajo, para solucionar este mal que aqueja a la sociedad inglesa y norteamericana.

*Segundo.* Taylor afirma que la dificultad existente en las relaciones entre patronos y empleados ocurre por “la ignorancia de los patronos respecto al momento adecuado en que se han de hacer las distintas clases de labores”. (Taylor: 2004; 27)

En otras palabras, el bajo rendimiento o haraganeo tiene dos causas:

“Primera: el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomarse las cosas con calma, a lo que podríamos llamar ‘poco rendimiento natural’. Segunda: un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar ‘bajo rendimiento sistemático’.

No se trata aquí de que la tendencia del hombre común y corriente (en todos los pasos de la vida) es la de rebajar a un ritmo lento y cómodo, y que sólo adopta un paso más rápido tras una buena cantidad de pensamientos y de observación por su parte, o como resultado del ejemplo, de la conciencia o de presiones exteriores.

Hay, como es natural, personas de energías, vitalidad y ambición que escogen, como natural, el paso más rápido, establecen sus propias normas y trabajan arduamente, aunque pueda ser contra sus propios intereses. Pero estos pocos hombres fuera de lo corriente no sirven más que para establecer un contraste que destaca aún más la tendencia del hombre corriente.

Esta tendencia común a “tomarlo con calma” viene muy aumentada al instalar a cierto número de personas en un trabajo similar y a un tipo uniforme de salario por día.

Bajo este plan, los mejores hombres van, paulatina pero seguramente, reduciendo su paso hasta igualarlo al de los productores menos eficientes. Cuando un hombre naturalmente enérgico trabaja varios días junto a otro perezoso, la lógica de la situación es indiscutible. “¿Por qué tengo que trabajar arduamente cuando este perezoso ob tiene la misma paga que yo y no hace más que la mitad del trabajo?”

Un cuidadoso estudio del tiempo de personas que trabajen en estas condiciones revelará hechos que son tan ridículos como lamentables.

La pereza natural del hombre es algo serio, pero el mayor mal de que padecen tanto los trabajadores como los patronos es el bajo rendimiento sistemático, que es casi universal bajo todos los programas corrientes de administración y que se deriva de un cuidadoso estudio por parte del trabajador de lo que habrá de favorecer sus intereses más caros.

Esto representa un tipo de bajo rendimiento sistemático que no tiene nada de grave, puesto que se hace con el consentimiento del patrón, que podría acabarlo fácilmente si así lo deseara.

Sin embargo, la mayor parte del bajo rendimiento sistemático, lo llevan a cabo, los trabajadores con el expreso fin de mantener a sus patronos en la ignorancia de cuán aprisa podría hacerse el trabajo.

El bajo rendimiento encaminado a este fin es tan universal que, en los grandes establecimientos difícilmente se puede encontrar un operario competente que, (...) no dedique una considerable parte de su tiempo a estudiar cuán poco a poco puede trabajar sin dejar de convencer a su patrón de que está llevando un buen paso.

Las causas de esto son, en pocas palabras, que prácticamente todos los patronos fijan una suma máxima que les parece ser la correcta para que la ganen al día cada una de las clases de empleados que tienen, tanto si trabajan a jornal como a destajo.

Cada trabajador descubre muy pronto cuál es esta suma para su caso particular, y también comprende que, cuando su patrón está convencido que alguien es capaz de hacer más trabajo del que ha hecho, más temprano o más tarde, habrá de encontrar alguna forma para obligarle a hacerlo, mediante un aumento muy pequeño en su paga, o en muchos casos sin ningún aumento.

El conocimiento que los patronos tienen de la cantidad de una clase determinada de trabajo que puede hacerse en un día, lo obtienen ya sea por su propia experiencia (...), por la observación casual y sin sistema de sus operarios, o, en el mejor de los casos, de los registros que se llevan y en los que se indica el tiempo más rápido en que se ha hecho cada labor.” (Taylor: 2004; 27-29)

Para Taylor el desconocimiento del patrón del trabajo que realiza el empleado y el tiempo que éste necesita para realizarlo, su desinterés por averiguar de forma personal el tiempo justo para una jornada justa, unido al interés del trabajador por mantener al patrón alejado de estos temas, asumiendo la capacitación de los empleados más jóvenes, no solamente en el oficio, sino en los tiempos en que se puede realizar, sin poner en peligro a los demás compañeros, ejerciendo toda clase de persuasión y de presión sobre los nuevos para impedir el establecimiento de nuevas marcas que momentáneamente traigan consigo incrementos de los salarios, hasta que se logre que todos trabajen arduamente por el mismo jornal, es la causa de esta segunda percepción.

Así propone un “mejor sistema ordinario de remuneración por jornada” que implica el llevar “registros exactos de la cantidad de trabajo hecha por cada operario, así como su eficiencia, y cuando el salario de cada trabajador va aumentándose a medida que la última va mejorando, y cuando los que no alcanzan a llegar a un nivel determinado quedan despedidos y, en su lugar, se da trabajo a un nuevo surtido de operarios cuidadosamente escogidos, cabe suprimir en gran parte la holgazanería natural como el bajo rendimiento sistemático de trabajo.” Sin embargo, Taylor recalca que esto solo se logra cuando se puede convencer al trabajador de que no existe la intención de establecer un destajo, ya que “su temor a establecer una marca que pueda utilizarse como base para el trabajo a destajo, les hará dar un rendimiento tan bajo como sea posible.” (Taylor: 2004; 30)

El trabajo a destajo y la disminución continua de la capacidad de rendimiento del trabajador, lleva al engaño continuo por parte del patrón o empleado, lo que finalmente ayuda a alimentar el sentimiento de antagonismo entre patrones y empleados, eliminando así la confianza mutua, el entusiasmo y la sensación de que todos están trabajando para el logro de un mismo fin, el cual lleva a la repartición equitativa de los resultados.

*Tercero.* Taylor afirma que el paso a sistemas científicos permite grandes economías de tiempo, lo que lleva al incremento del rendimiento a través de la eliminación de movimientos innecesarios y la sustitución de movimientos lentos e ineficientes por otros más rápidos, acción que se logra después de realizar un amplio estudio de tiempos y movimientos, hecho por una persona competente.

La forma usual de enseñanza del aprendiz ha conducido a que existan diversas formas de llevar a cabo una labor, al mismo tiempo existe gran cantidad de herramientas que sirven para la misma acción. Si escogemos entre los diversos métodos e instrumentos utilizados en cada acción de cada oficio, los más rápidos y mejores, a través de “un estudio y análisis científico de todos los procedi-

mientos e instrumentos en uso, junto con el estudio de tiempo y movimiento que sea preciso y minucioso”, se logrará sustituir paulatinamente los procedimientos empíricos por rigurosos métodos científicos. (Taylor: 2004; 31)

Es necesario entonces quitar al trabajador la responsabilidad de hacer el trabajo como él cree que debe hacerlo, y asumir una forma científica de hacerlo. Sin embargo, como el trabajador no está en capacidad de entender la ciencia que sirve de base a cada acto de cada obrero, “por su falta de instrucción o por capacidad mental insuficiente”, se hace necesario que para que “el trabajo pueda hacerse de acuerdo con leyes científicas, (...) que entre la administración y el trabajador exista una división por igual de la responsabilidad de la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración. Las personas de la dirección, cuyo deber es ir creando esta ciencia, deben también guiar y ayudar al obrero que trabaja bajo aquella y han de asumir una parte mucho mayor de responsabilidad por los resultados de la que la administración suele asumir bajo las circunstancias usuales.” (Taylor: 2004; 32)

En otras palabras, para Taylor el asumir la administración bajo leyes científicas obliga a que la administración asuma gran parte del trabajo que en esa época poseían los obreros, en otras palabras, Taylor propone la clara separación entre quienes piensan y quienes ejecutan: “casi cada uno de los actos del trabajador ha de ir precedido de uno o más actos preparatorios por parte de la administración que posibiliten que aquél haga su trabajo más bien y más aprisa de lo que podría hacerlo en otras circunstancias. Cada hombre deberá ser enseñado a diario y deberá recibir la más amistosa de las ayudas por parte de los que están por encima de él, en lugar de verse, en un caso extremo, empujado u obligado por sus jefes y, en el extremo opuesto, abandonado, sin ayuda, a sus propios medios.” (Taylor: 2004; 32)

“Esta colaboración, estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna o administración de labores.

La administración científica consiste, fundamentalmente, en ciertos principios generales y en determinada filosofía, que pueden aplicarse de distintas maneras; y una descripción de lo que alguna persona o personas pueden creer que es el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales, no ha de confundirse con los principios mismos. (...) No hay ningún sistema de administración, no hay un solo expediente dentro del dominio de cualquier persona o de cualquier conjunto de personas, que pueda asegurar una prosperidad continua, ya sea para los trabajadores o para los patronos. La prosperidad depende de

tantos factores, que quedan completamente fuera del control de cualquier conjunto de hombres o de cualquier estado o hasta de cualquier país, que forzosamente han de surgir ciertos períodos en los que ambas partes habrán de sufrir, más o menos. Sin embargo, sostenemos que, bajo la administración científica, los períodos intermedios serán mucho más prósperos, mucho más dichosos y estarán mucho más libres de discordias y disensiones. Y también que los períodos serán menos y más cortos, y que el sufrimiento será menor. Y esto resultará particularmente cierto en todas aquellas ciudades, en todas las partes del país y en todos los estados que sean los primeros en sustituir la administración empírica por la administración científica.

El autor está plenamente convencido de que es obligado que estos principios sean, más temprano o más tarde, de uso general en, prácticamente todo el mundo civilizado, y que, cuanto más pronto ocurra esto, tanto mejor será para la felicidad de todos.”(Taylor: 2004; 32-34).

Taylor hace énfasis en un detalle muy importante a la hora de hacer el cambio de la administración tradicional a la administración científica, el problema de la actitud mental de los empleados y de los directivos, “El cambio de la administración científica empírica a la administración científica comporta, sin embargo, no sólo un estudio de cuál es la velocidad adecuada para hacer el trabajo y un remodelado de los buriles y de los instrumentos del taller, sino también un cambio absoluto de la actitud mental de todos los operarios del taller respecto a su trabajo y a sus patronos.

Las mejoras materiales en las máquinas, necesarias para asegurar grandes ganancias, y el estudio de movimientos, seguido de un minucioso estudio del tiempo (utilizando un cronómetro) en que cada trabajador tiene que hacer su trabajo, puede hacerse relativamente aprisa. Pero el cambio de actitud mental y de hábitos de los trescientos o más trabajadores no puede llevarse a cabo más que poco a poco y por medio de una serie de lecciones de cosas que acaben demostrándole a cada operario la gran ventaja que obtendrá colaborando cordialmente en su trabajo cotidiano con las personas de la dirección.” (Taylor : 2004; 81)

Para Braverman los planteamientos de Frederick W. Taylor pertenecen a la cadena de desarrollos de métodos de administración y de organización del trabajo y no al desarrollo de la tecnología en el cual el papel era menor. En este punto la aplicación del taylorismo al trabajo, no incluye la naturaleza propia de la tecnología; a esto agrega Drucker que Taylor tomó las herramientas y técnicas

que se le presentaron en su momento, más nunca se preocupó por la tecnología y su impacto en los procesos de trabajo. En este sentido, la administración científica tenía como objetivo la aplicación de métodos que logaran reducir los complejos problemas del control del trabajo en las empresas capitalistas en crecimiento. Agrega que a la administración científica le faltan bases científicas suficientes para ser ciencia, puesto que los supuestos no son sino una perspectiva netamente de las condiciones de producción de las empresas prevaleciendo el punto de vista capitalista por encima del humano.

### **Los principios de la administración científica**

Taylor plantea tres interrogantes importantes que los hombres se hacen a la hora de interesarse en la administración científica:

Primera. ¿En qué difieren esencialmente los principios de la administración científica y los de la administración ordinaria?

Segunda. ¿Por qué se logran mejores resultados bajo la administración científica que bajo los otros tipos de administración?

Tercera. ¿El problema más importante no es el de tener a la cabeza de la compañía al hombre adecuado? Y si se tiene al hombre adecuado ¿no se puede dejar a salvo, en sus manos, el tipo de administración a seguir? (Taylor: 2004; 35)

De acuerdo con Taylor el espíritu de inventiva del hombre ha llevado a crear mejores y más rápidos sistemas de trabajo, desde los comienzos de cada oficio; sin embargo, no existe uniformidad en la forma en que se lleva a cabo cada oficio, en otras palabras, no existe una forma generalmente aceptada de realizar una labor. Si además asumimos que la forma en que se han comunicado los oficios ha sido en forma oral, o han sido aprendidos por la observación, se puede afirmar que no existe ningún caso codificado, analizado o descrito sistemáticamente. En suma, existe una “masa de conocimientos tradicionales o empíricos” que “constituye el activo o posesión principal de cada trabajador”, los cuales no se encuentran en posesión del empleador, haciendo que los conocimientos, habilidades y destrezas de los administradores estén muy por debajo de los de sus empleados. De ahí que éstos solo puedan inducir al trabajador a hacer lo que saben hacer de la mejor manera para dar su máximo rendimiento. Se plantea así el problema de “conseguir la mejor iniciativa de cada trabajador”. (Taylor: 2004; 36.37)



Sin embargo, el trabajador cree que dar al patrón su mejor iniciativa significa ir en contra de sus propios intereses, por lo que trabajan lo más lento posible haciendo creer a sus patronos que están dando lo mejor de sí. En este sentido, el patrón que desea obtener la mejor iniciativa de sus trabajadores debe darles un estímulo especial, ya sea con posibilidades de ascenso, con salarios más elevados, primas, bonificaciones, menos horas de trabajo, mejor medio ambiente y mejores condiciones de trabajo, además de necesitar de un poco de consideración personal y amistad con los trabajadores. Convirtiéndose así en el único aliciente con que cuenta la administración para lograr una alta productividad.

Para Taylor, el sistema de salarios es solamente uno de los determinantes característicos de la administración científica. Contrario a la *administración de iniciativa e incentivo*, donde es el único sistema existente y exitoso.

“Bajo la administración científica, la iniciativa de los trabajadores (es decir su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consiguen con uniformidad absoluta y en mayor grado, de lo que resulta posible, siguiendo el sistema antiguo; y, además de esta mejora por parte de los hombres, los directores asumen nuevas cargas, nuevas obligaciones y nuevas responsabilidades nunca soñadas en tiempos pretéritos. (...) Además de crear así una ciencia, la dirección asume otros tres tipos de obligaciones que comportan nuevas y pesadas cargas.

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías:

Primero. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

Segundo. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

Cuarto. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.

Es esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos

sistemas de trabajo implantados por la dirección, lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema.” (Taylor: 2004; 39)

Taylor desarrolla estos principios en sus dos obras *Shop Management* y *Principles of Scientific Management*, alrededor de seis puntos importantes: la organización industrial, los tiempos y métodos para realizar trabajos, el funcionamiento y los costos económicos, el capataz, las relaciones con los trabajadores y los salarios y los sistemas de remuneración (que implicaban un sistema incipiente de control de costes - Management Accounting). En sus obras, pretende demostrar que estos principios de la administración científica son aplicables a toda clase de trabajo y que su aplicación conduce a la obtención de los mejores resultados.

### **La creación de una ciencia**

Para Taylor aunque hablar del establecimiento de una ciencia suena como una empresa formidable; afirma que la dificultad de construir una ciencia para rectificar metales representa casi un ejemplo extremo de las artes mecánicas, pero esta dificultad y esta complejidad no es igual para toda creación científica dentro de las artes mecánicas.

“La verdad es que, en la mayoría de los casos, las reglas o leyes que se establecen son tan sencillas que el hombre corriente difícilmente las ensalzaría dándoles el nombre de ciencia. En la mayor parte de los oficios, la ciencia se establece mediante un análisis y un estudio de tiempo relativamente sencillos de los movimientos que necesita hacer el trabajador para ejecutar alguna pequeña parte de su trabajo, y este estudio suele hacerlo una persona provista solamente de un cronómetro y una libreta con un rayado especial. (...) Los pasos generales que haya que dar al establecer una ley sencilla de esta clase son los siguientes:

Primero. Encontrar, digamos 10 o 15 hombres distintos (de preferencia en otros tantos establecimientos diferentes y en distintas partes del país) que sean especialmente duchos en hacer el trabajo determinado que ha de analizarse.

Segundo. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo que está investigando, así como los instrumentos empleados por cada uno de ellos.

Tercero. Estudiar, con un cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de hacer cada elemento de la labor.

Cuarto. Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles.

Quinto. Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos.

Este nuevo sistema, que comporta la serie de movimientos que pueden hacerse de la manera mejor y más rápida, pasa a sustituir luego las diez o quince series inferiores que estaban en uso anteriormente. Este sistema mejor se convierte en un sistema tipo, y sigue siéndolo, para ser enseñado primeramente a los instructores (o sobrestantes funcionales) y luego, por éstos, a cada uno de los trabajadores de su establecimiento hasta que es sustituido por una serie mejor y más rápida de movimientos. De esta manera tan sencilla van estableciéndose, uno tras otro, los elementos de esta ciencia.” (Taylor: 2004; 91,92)

### **La selección científica del trabajador**

Para Taylor era necesario “hablar y tratar con un solo hombre cada vez, puesto que cada trabajador tiene sus habilidades y sus limitaciones especiales y puesto que no estamos tratando con hombres en masa sino que estamos intentando llevar a cabo uno de los trabajadores a su estado más elevado de eficiencia y prosperidad.” (Taylor: 2004; 43,44)

Taylor explica cómo se lleva a cabo la selección científica del trabajador a través de Schmidt, quien en su afán por ser “un hombre de gran valer” e incrementar su salario diario de 1.15 a 1.85 dólares al día, acepta lo que Taylor le propone: “¿Es usted un hombre de gran valer, Schmidt? (...) Lo que quiero saber es si es usted hombre de gran valer o uno de esos tipos de tres al cuarto que corren por ahí. (...) Usted sabe tan bien como yo que todo hombre de valer ha de hacer exactamente lo que se le diga, desde por la mañana hasta la noche (...) sin replicar. Ahora bien, el hombre de valer hace lo que le dicen y no replica ¿Lo ha entendido? (...) Ahora bien; mañana por la mañana se presenta usted aquí a trabajar y, antes de la noche, sabré si es usted o no un hombre de valer.” (Taylor: 2004; 44,45)

“Esta conversación parecerá más bien áspera. Y lo sería si se quisiera sostener con un mecánico instruido o incluso con un trabajador

inteligente. Con un hombre de tipo mentalmente apático como Schmidt, resulta apropiada y no tiene nada fuera de propósito, puesto que resulta efectiva para fijar su atención en el alto salario que quiere y cómo ha de obtenerlo, y que si llevar su atención a algo más que el salario, probablemente considerase que constituía un trabajo imposible por lo arduo.” (Taylor: 2004; 45,46)

Para Taylor la selección científica del trabajador no implica que se deba buscar un ser humano superdotado de características que no son generalizadas y dificultarían ampliamente el trabajo de este principio, al contrario:

“La selección del hombre no representa tener que encontrar algún individuo extraordinario, sino simplemente separar, de entre hombres muy corrientes, los pocos que resultan especialmente apropiados para este tipo de trabajo.” (Taylor: 2004; 56)

En su afán por demostrar que los principios de administración científica también son apropiados para trabajos más elevados, Taylor afirma lo siguiente:

“También en las clases superiores de trabajo, las leyes científicas que se establecen son tan intrincadas que el mecánico mejor estimado necesita (aun más que el peón barato) la colaboración de hombres mejor educados que él para encontrar las leyes y después para escogerlo, formarlo, y adiestrarlo para que trabaje de acuerdo con dichas leyes. (...) en todas las artes mecánicas, la ciencia que sirve de base a las acciones de cada trabajador es tan grande y de tal importancia, que el operario más apto para el trabajo que está haciendo es incapaz, ya sea por falta de educación o por insuficiente capacidad mental, de comprender tal ciencia.” (Taylor: 2004; 79)

### **El sistema de inducir primero y luego de enseñar y ayudar al trabajador a que trabaje de acuerdo con el sistema científico**

Schmidt trabajó el jornal siguiendo al pie de la letra las órdenes que una persona con un reloj en la mano le daba, y así pudo pasar de cargar 12.70 toneladas en un día de trabajo a 1.15 dólares, a cargar 47.75 toneladas de hierro ganando un salario promedio algo superior a 1.85 dólares por día. Seleccionando científicamente uno a uno los obreros de la Bethlehem, se los capacitó en los tiempos y movimientos necesarios para cargar los lingotes de hierro y al cabo de tres años todos los trabajadores estaban manejando lingotes a un promedio de 47.75 toneladas por día, recibiendo 60 centavos más de salario del que recibían los demás trabajadores de su alrededor.

“En la mayoría de casos (particularmente cuando el trabajo que hay que hacer es de naturaleza intrincada) el ‘desarrollo de la ciencia’ es el más importante de los cuatro grandes elementos de la nueva administración. Sin embargo, hay casos en los que la ‘selección científica del trabajador’ cuenta más que ninguna otra cosa.” (Taylor:2004;72)

Taylor formula las condiciones para el funcionamiento eficaz de una organización industrial: Evitar que los trabajadores, los jefes de cuadrilla y los capataces tengan que hacer planes; limitar el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal y finalmente, proveerse de un número suficiente de jefes (Shop Management).

Taylor confiaba en el efecto de la actividad organizadora, confianza que se expresa en su afirmación de que una buena organización con una fábrica mala dará mejores resultados en la ejecución de un trabajo complicado que la mejor fábrica con una organización defectuosa (Shop Management).

Años más tarde, al declarar ante la Comisión de la Cámara de Representantes afirmó que:

“El gran fallo común a todos los sistemas ordinarios de organización es que su punto de partida, su base verdadera reposa en la ignorancia del justo precio y en la superchería, y que, durante todo el tiempo de su aplicación, el factor más importante, tanto para el patrono como para el obrero, es decir, la velocidad con que se desarrolla el trabajo, está sujeto a variaciones (aleatorias) en lugar de ser dirigido y controlado inteligentemente. Basándose en un conocimiento exacto del tiempo se puede llegar a resultados asombrosamente elevados ...” (Rodríguez: 1999; 21)

Semejante división del trabajo implicaba un “management” funcional, articulado y diferenciado: no sólo en actividades de planificación (organización del trabajo) sino también de control (de vigilancia, disciplinar). Para Taylor la dirección “funcional” consiste en dividir el mismo trabajo directivo de forma que cada hombre, descendiendo desde el superintendente ayudante, tenga que ejecutar el menor número posible de funciones (Shop Management).

Para realizar ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan la división de tareas de dirección y control de las operaciones fabriles. Hay que subrayar que esta exigencia racional supone que un operario podría recibir órdenes o instrucciones procedentes de varios puestos, algo que iba contra la organización jerárquica anterior. Fayol se

opondrá luego totalmente a esta idea y afirmará que nunca se deben recibir tales informaciones-órdenes de más de una fuente. Taylor da prioridad al “ingeniero” (el entonces responsable de toda la organización de la producción) sobre el “manager” (que entonces se limitaba de todas formas a la gestión financiera).

Taylor articula el sistema jerárquico en varios niveles subdividiendo ámbitos de responsabilidad y competencias. Para todos esos niveles se elaboran listados de deberes o exigencias. En el último nivel de mando se encuentran los capataces, que a su vez son supervisados por inspectores. En este nivel de mando de los capataces o encargados, el más directamente relacionado con el trabajo manual, se exige: Para que el funcionamiento sea eficiente, los jefes de cuadrilla y los capataces no deben realizar ningún trabajo de planeamiento de tareas (Shop Management). Un capataz ideal, el nivel más bajo en la escala jerárquica, tendría teóricamente que ser un buen mecánico, poder leer o interpretar fácilmente los gráficos, planear el trabajo de su sección y ver si está bien preparado, cuidar de que cada operario mantenga limpia y en buen estado su máquina, cuidar de que cada operario produzca trabajos de la calidad adecuada, cuidar de que los operarios trabajen constantemente y con rapidez, procurar que el trabajo circule por los centros de producción en el orden apropiado, de manera general, vigilar el cómputo del tiempo y la fijación de las tarifas de trabajo, mantener la disciplina y ajustar los salarios.

Taylor concluía lógicamente que si existieran tales personas, ascenderían en seguida a puestos más elevados, o serían solicitados por otras empresas, por lo que resultaría difícil contar a la larga con buenos capataces en los talleres. En cambio, consideraba que sería fácil encontrar personas que poseyeran sólo parte de esas aptitudes, a las cuales se les podía instruir para su desempeño, es decir, para convertirlos en capataces funcionales y no generales.

Taylor, haciendo un resumen de los resultados obtenidos en sus diversos experimentos, hace un listado general de aquellos aspectos que han permitido la obtención de resultados útiles:

“1) de la sustitución del criterio personal del trabajador por una ciencia; 2) de la elección y formación científicas del obrero, después que cada uno ha sido estudiado y se le ha enseñado y adiestrado y podría decirse, después que se ha experimentado con él, en lugar de dejar que los operarios se escojan a sí mismos y se formen confiados totalmente al azar; 3) de la estrecha colaboración de la dirección con los trabajadores, de manera que, juntos una y otros, hagan el trabajo de acuerdo con las leyes científicas que se han establecido en lugar de

dejar la solución de cada problema en manos de cada trabajador por separado. Aplicando estos nuevos principios en lugar del antiguo esfuerzo personal de cada trabajador, ambas partes se distribuyen casi por igual la ejecución diaria de cada labor, haciendo la dirección aquella parte del trabajo para la cual está mejor dotado, quedando el resto a cargo del trabajador.” (Taylor: 2004; 91)

### **La planificación y dirección del trabajo de los operarios**

“La filosofía de la administración de “iniciativa e incentivo” hace que cada trabajador soporte la responsabilidad casi total del plan general, así como la de cada detalle de su trabajo y, en muchos casos, también la de sus herramientas. Además de esto, tiene que hacer todo el trabajo físico necesario para cumplir su tarea. La creación de una ciencia comporta, por otra parte, el establecimiento de múltiples reglas, leyes y fórmulas que sustituyen el criterio de cada uno de los trabajadores y que pueden utilizarse con efectividad solamente después de habérselas registrado, enumerado, etc., sistemáticamente. El empleo práctico de datos científicos exige asimismo un lugar en el que se puedan llevar los libros, registros, etc.,<sup>7</sup> y un escritorio en el que pueda trabajar quien hace el plan. Así pues, todo el planeamiento que, bajo el sistema antiguo, era hecho por el trabajador como resultado de su experiencia personal, bajo el nuevo sistema tiene que hacerlo obligatoriamente la dirección, siguiendo las leyes de la ciencia, por cuanto, aun en el caso de que el trabajador estuviere bien dotado para desarrollar y usar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar a un mismo tiempo en su máquina y en su escritorio. También está bien claro que, para trazar planes por adelantado en la mayoría de los casos, se necesita un tipo de persona y otro tipo completamente diferente para ejecutar el trabajo.” (Taylor: 2004; 40)

El hombre encargado de hacer planes anticipados, bajo la administración científica, encuentra que el trabajo puede hacerse mejor y más económicamente por la división del trabajo, lo que comporta “una división casi por igual de las responsabilidades y del trabajo entre la dirección y el trabajador”. (Taylor: 2004; 40)

Mientras que en la administración de “iniciativa e incentivo” buena parte de la planeación y dirección del trabajo queda, prácticamente, en manos del trabajador, en la administración científica, la mayor parte de estas actividades pasan a ser obligación y responsabilidad de la dirección.

---

<sup>7</sup> Por ejemplo: los registros que contienen los datos utilizados en un taller mecánico bajo administración científica ocupan miles de páginas.

En esencia, el trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección, incluso, los operarios recibirán instrucciones por escrito, donde se detallará ampliamente cada tarea a realizar y los medios que utilizará para llevarla a cabo. El trabajo así planificado es una labor que debe realizarse conjuntamente entre el obrero y la dirección. La planificación previa de cada tarea, permite describir claramente qué debe hacerse, cómo debe llevarse a cabo y en qué tiempo debe terminarse. Estas labores planificadas deberán ser previamente estudiadas para establecer estándares que en ningún momento atenten contra la salud del trabajador. De esta manera, el trabajador que entrega toda su iniciativa obtendrá a cambio mejores condiciones laborales, mayor salario y se sentirá más dichoso y más próspero. Es tarea de la administración científica preparar y llevar a cabo estas labores.

Para hacer operativo su sistema, Taylor afirma que es preciso ordenar concretamente el trabajo del operario. Si esta ordenación se realiza de forma “científica” el jefe de un taller deberá recopilar todos los conocimientos experimentales, antes en posesión de los distintos obreros, clarificarlos bien, ordenarlos en tablas para poder llegar a establecer reglas y fórmulas de trabajo. Se desarrollará así una especie de ciencia de cada elemento del trabajo que sustituya a las recetas empíricas parciales de ayer.

La planificación del trabajo deberá realizarse de antemano; esto implica que al menos un día antes de realizarse las tareas deberán haberse definido éstas exactamente. El operario recibirá una instrucción muy detallada de sus tareas, instrumentos y medios auxiliares, forma en que debe manejarlos, tiempos en que debe realizarlas, etc. Como ayudas complementarias para semejante planificación, Taylor recomienda incluso la utilización de la regla de cálculo y de instrumentos que ahorren tiempo, por ejemplo, para calcular cortes de metales, guías de instrucciones de servicio, de tarjetas de instrucción sobre operaciones, sistemas de rutas de trabajo, sistemas de clasificación de productos y materiales empleados, sistemas mnemotécnicos de clasificación de herramientas, en almacenes, sistema de delineamiento de la rutina de trabajo, etc.

Esta planificación y dirección “científica” del trabajo de los operarios exige que se realice de una forma científica la asignación de los operarios a los servicios o puestos, donde los materiales y condiciones de trabajo fueran seleccionados también de forma científica para poder cumplir las normas. Para ello hay que definir bien el objetivo de la preparación del trabajo: cargar a cada hombre a plena capacidad de trabajo. La tarea del mando, como administrador del trabajo, se articula así en tres objetivos parciales: el estudio del trabajo, la planificación y organización de tareas y la incentivación del trabajador (midiendo ren-



dimientos). La implementación de estos objetivos requiere de la creación de un Departamento de Planificación del Trabajo, el cual estaría encargado de las siguientes funciones:

- El responsable debe usar medios científicos para determinar la forma más eficiente de trabajo.
- Deben diseñarse las tareas del obrero en conformidad a tal plan, y especificar exactamente la forma en que debe realizarse la tarea.
- Debe seleccionarse la persona más capaz para ejecutar la tarea planificada.
- Debe entrenarse, con base científica, a los operarios de forma que perfeccionen sus aptitudes y, por tanto, puedan ejecutar sus servicios o tareas de modo que se cumpla la producción normal.
- Debe supervisarse el rendimiento del obrero para asegurarse de que se siguen las instrucciones de trabajo y que se consiguen los resultados adecuados.
- Las órdenes se deben formular además en el lenguaje o terminología profesional. Esto ahorra tiempo pues se trata de términos técnicos, ya definidos y conocidos por el experto. Aprender este lenguaje se considera signo de haber avanzado en los conocimientos y prácticas del dominio en que se trabaja.
- Por lo demás se recuerda la necesidad de formular las órdenes de forma impersonal y fría (como se indica en las reglas de cualquier burocracia).
- Como último punto importante se insiste en que las órdenes indiquen más los objetivos que la forma de conseguirlos.

### **El sistema de planificación del trabajo según métodos y tiempos (oct: Organización científica del trabajo)**

Para Taylor, con un conocimiento exacto del tiempo como base, puede obtenerse cualquier plan de dirección, lo que permite incrementar la productividad de un operario, la cual se mide a intervalos frecuentes por medio de un estándar (Shop Management). Asimismo, la estandarización completa de todos los detalles y métodos es indispensable para especificar el tiempo apropiado en que deberá hacerse cada operación, y para insistir en que se haga en el tiempo asignado (Shop Management).

Taylor cree que para poder efectuar con garantía de éxito la planificación y dirección de las operaciones, es preciso estudiarlas y analizarlas previamente con todo detalle y en forma racional; esto se realiza según un objetivo subordinado a los principios citados arriba es decir, la OCT obliga a captar y comprender la situación existente gracias a un análisis del trabajo:

- Estudiarlo analíticamente, descomponiéndolo en movimientos (y tiempos) elementales
- Determinar los tiempos “normales” (tiempo patrón). Esto implica además la fijación de remuneración y evaluación de la producción.
- Mejorar las operaciones mediante la elección del mejor método de trabajo (“fijación de estándares”).

La organización del trabajo exige haberlo observado y medido con la mayor minuciosidad observando la forma de trabajo de la máquina y la conducta del hombre en las máquinas. Sólo después de esos estudios será posible asignar a cada operario un segmento de tarea.

Taylor en su afán por demostrar que existía una ciencia para el manejo del hierro en lingotes, o para otro tipo de tareas, y “de que esta ciencia es de tal calibre que el hombre que resulta apropiado para manejar el hierro no es posible que la entienda, ni tan siquiera que trabaje de acuerdo con las leyes de esta ciencia, sin la ayuda de los que están por encima de él” (Taylor:2004;47), le solicita a William Sellers, presidente de la Midvale Steel Company, “permiso para gastar algún dinero en un estudio científico y el tiempo necesario para realizar diversas clases de labores.” (Taylor: 2004; 50)

Las investigaciones realizadas por Taylor intentaban “encontrar alguna regla o ley que le permitiese al sobrestante conocer, por adelantado, qué cantidad de cualquier clase de trabajo pesado debía hacer en una jornada el trabajador que resultara apropiado para su labor; es decir, estudiar el efecto del cansancio producido por el trabajo pesado en un trabajador de primera.” (Taylor: 2004; 50).

Para ello contrató un recién titulado de la Universidad para que buscara cualquier estudio que se estuviera realizando al respecto, los dos experimentos realizados hasta entonces tenían un historial de investigación deficiente, por lo tanto no era posible deducir ninguna ley de ellos. De esta manera, Taylor decide iniciar sus propios experimentos, para ello escoge dos “peones de primera, hombres que habían demostrado poseer gran energía física y que, al mismo tiempo, eran trabajadores constantes. A estos hombres se les pagó salario doble durante los experimentos y se les dijo que tenían que trabajar en todo momento lo mejor que pudieran y que, de vez en cuando, haríamos con ellos pruebas para descubrir si estaban o no reduciendo su rendimiento, y también les dijimos que, en el momento en que cualquiera de ellos comenzara a intentar engañarnos, se le despediría de punta en blanco. Durante todo el tiempo en que estuvieron en observación trabajaron lo mejor que supieron.” (Taylor: 2004; 51)

El objetivo de dicho experimento era determinar “el trabajo correspondiente a una jornada hecha por un trabajador de primera; o sea la mejor jornada de trabajo que pueda hacer debidamente un trabajador, año tras año, sin dejar de prosperar. A estos hombres se les asignaron toda clase de tarea que cada día se llevaban a cabo bajo la estrecha vigilancia del joven universitario que dirigía los experimentos y que, al mismo tiempo, anotaba, valiéndose de un cronómetro, el tiempo adecuado de cada uno de los movimientos hechos por los trabajadores. (...) Lo que esperábamos poder determinar, como resultado final, era qué fracción de caballo de fuerza podía ejercer un hombre, es decir cuantos kilográmetros de trabajo podía hacer un hombre en una jornada.” (Taylor: 2004; 51)

Al finalizar los experimentos y analizar los datos, Taylor descubrió que no existía “ninguna relación constante ni uniforme entre los kilográmetros de energía que el hombre desplegaba durante una jornada y los efectos de cansancio producido por su trabajo.” (Taylor: 2004; 51). No se pudo encontrar ninguna ley que permitiera determinar la máxima labor de una jornada de un peón de primera. Sin embargo, se lograron datos que sirvieron para determinar “el trabajo correcto de una jornada correspondiente a muchas especies de labores.” (Taylor: 2004; 52)

Después de dos experimentos más, Taylor llega a la conclusión de que “no existe ninguna relación directa entre los caballos de fuerza que un hombre despliega (es decir, sus kilográmetros de energía por jornada) y el efecto de cansancio del trabajo en el hombre.” (Taylor: 2004; 52) Sin embargo, Taylor no perdía la esperanza de encontrar alguna ley que definiera el trabajo correcto de una jornada de un peón de primera. Es así como se le entrega toda la información al matemático Carl G. Barth, quien “descubrió la ley que gobierna el efecto de cansancio de un trabajo pesado en un peón de primera.” (Taylor: 2004; 52)

“La ley se limita a aquella clase de trabajo en la que se alcanza el límite de la capacidad del hombre debido a que éste está cansado. Es la ley del trabajo pesado, correspondiente al trabajo del caballo de tiro más que al del caballo trotón. Todo este trabajo consiste, prácticamente, en un fuerte empuje o una tracción de los brazos de individuo; es decir, la fuerza del hombre que se ejerce ya sea levantando o empujando algo que tiene asido con las manos. Y la ley es que, para cada empuje o tracción determinados de los brazos del individuo, es posible que éste se encuentre sometido a carga solamente por un porcentaje definido de la jornada.” (Taylor: 2004; 53)

Pero ésta solo era aplicable cuando el trabajador se encontraba en movimiento, no para aquel que con carga estaba quieto. Era entonces necesario que una

persona entendida y conocedora de esta ley, vigilara y dirigiera constantemente los espacios de trabajo y los intervalos de descanso adecuados para llevar a cabo toda la jornada sin fatigarse indebidamente. Al respecto Taylor afirma:

“Uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación regular la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo. Por lo tanto, el trabajador que resulta ser más apto para cargar hierro en lingotes es incapaz de comprender la verdadera ciencia de hacer esta clase de trabajo. Es tan estúpido que la palabra “porcentaje” no tiene para él ningún sentido y, por consiguiente, antes de que pueda tener éxito ha de adiestrarlo una persona más inteligente que él y que esté acostumbrada a trabajar de acuerdo con las leyes de esta ciencia.

El autor confía en que ahora está ya bien claro que, aún en el caso de la forma más elemental conocida de trabajo; existe una ciencia y que, cuando se ha escogido cuidadosamente al hombre más adecuado para dicha clase de trabajo, cuando se ha creado la ciencia de hacer el trabajo, y cuando el hombre cuidadosamente escogido ha sido adiestrado para trabajar de acuerdo con esta ciencia, los resultados que se obtengan tendrán que ser forzosamente muchísimo más grandes que los que resultan posibles bajo el plan de “iniciativa e incentivo”. (Taylor: 2004; 54)

Como ejemplo, el mismo Taylor narra los estudios realizados desde 1881 en la Midvale Steel Company, -durante 22 años-, en los que se examinó el comportamiento de una gran taladradora vertical con mecanismos especiales para cambios de velocidad. Se buscó estandarizar el metal empleado en ruedas de locomotora de peso entre los 600 y 800 kilos. Así llegaron a delimitar varias magnitudes que consideraron como las más relevantes y que enumeró Barth: forma y tamaño de herramientas a emplear, emplear o prescindir de lubricante para el enfriamiento, número de cuchillas a emplear simultáneamente, tiempo de funcionamiento posible de dichas cuchillas, dureza del material a procesar, diámetro de la pieza que se trabaja, forma de penetración de la cuchilla, su avance, velocidad de translación de la pieza en proceso, presión soportada por la herramienta, combinación de velocidades necesaria para obtener presión y traslación adecuadas, rigidez de la pieza en proceso.

## **División del trabajo**

Para Taylor una de las leyes más importantes de la ciencia del trabajo es “el efecto que la idea de labor surte en la eficiencia del trabajador.” (Taylor: 2004; 94). Incluso llega a afirmar que esta idea se ha vuelto tan importante en la administración científica que se ha convertido en la “administración por labores”.

“El trabajador común y corriente trabajará con la mayor satisfacción, tanto para sí mismo como para su patrón, cuando se le señale a diario una labor definida que habrá de hacer en un tiempo dado y que constituye la labor apropiada de una jornada del buen operario. Esto le proporciona al trabajador una norma claramente establecida, por medio de la cual puede medir sus adelantos en el curso de todo el día, y cuya realización le proporciona la mayor de las satisfacciones.” (Taylor: 2004; 94)

En sus investigaciones Taylor llega a constatar que no es conveniente solamente entregarle a cada operario una tarea determinada y enseñarle a hacerla con eficiencia, sino que este esfuerzo debe ir acompañado de un incremento adecuado en el jornal que normalmente venía recibiendo. “Estos dos elementos, la labor y la bonificación (...) constituyen dos de los elementos más importantes del mecanismo de la administración científica. Son especialmente importantes por cuanto, en realidad, constituyen un clímax que, antes de que se le pueda utilizar, exige la existencia de casi todos los demás elementos del mecanismo, tales como un departamento de planeamiento, un sistema preciso de estudios de tiempo, una “estandarización” de sistemas e instrumentos, un sistema de circulación del trabajo, el adiestramiento de los sobrestantes funcionales o instructores y, en muchos casos, fichas de instrucciones, reglas de cálculo, etc.” (Taylor: 2004; 95)

Uno de los puntos que Taylor menciona y al que le da gran importancia, es la “necesidad de instruir sistemáticamente a los trabajadores respecto a la forma de trabajar con mejor provecho”; este proceso de enseñanza requiere la preparación de instrucciones previas sobre la mejor forma de hacer cada tarea, lo que estaría a cargo de las personas de la sección de planeamiento; estas instrucciones contienen tres elementos esenciales a saber, “las velocidades y los buriles adecuados que tengan que usarse”, “los movimientos mejores y más rápidos que habrá de hacer el trabajador al colocar en la máquina la pieza a trabajar, así como para retirarla” y la construcción de una tabla de tiempo, producto de los registros de estudios de tiempo que se han ido acumulando, que dé “la velocidad adecuada para hacer cada elemento de trabajo”. (Taylor: 2004; 96)

Para que los trabajadores sigan adecuadamente estas instrucciones, no se les puede dejar a su libre arbitrio, dice Taylor, ya que podrían hacer caso omiso de ellas, por lo tanto deben existir instructores (sobrestantes funcionales) “que cuiden de que los trabajadores comprendan y lleven a cabo dichas instrucciones escritas.” (Taylor: 2004; 96). La elección correcta de los sobrestantes, por habilidades y conocimientos, lo hacen apto para decirle al operario qué hacer, incluso para hacer el trabajo y enseñarles a los operarios los mejores y más rápidos sistemas. Estos instructores a la vez se encargan de tareas diferenciadas, el inspector “cuida de que el operario entienda los dibujos e instrucciones para hacer el trabajo, le enseña cómo hacer una labor de primera calidad; cómo hacerla fina y exacta donde tiene que ser fina, y tosca y rápida allí donde no se necesita precisión, puesto que una cosa es tan importante como la otra para tener éxito.” El jefe de cuadrilla “cuida de que la máquina funcione a la velocidad mejor y que se utilice la herramienta de corte adecuada en la forma determinada que permita que la máquina acabe su producto en el tiempo más corto posible.” Adicionalmente, el trabajador recibe ayuda e instrucciones de cuatro personas más, el jefe de reparaciones (ajuste, limpieza y cuidados generales de la máquina, transmisiones), el escribiente de tiempo (pago, informes escritos y rendimientos adecuados), el escribiente de circulación (orden en que debe hacerse el trabajo y los desplazamientos de la labor de una parte a otra del taller) y finalmente el encargado de la disciplina. La atención de estos siete instructores varía dependiendo de si el trabajador es nuevo o no, y de su capacidad de aprender rápidamente los movimientos y los tiempos necesarios para llevar a cabo su tarea con eficiencia. (Taylor: 2004; 96,97)

En esencia, para Taylor “el trabajador que colabora con sus diversos instructores bajo la administración científica tiene la oportunidad de formarse que es, cuando menos, tan buena y, por regla general mejor de la que tenía cuando todo el problema estaba ‘en sus manos’ y cuando hacía toda la labor sin recibir ayuda de ninguna especie.” (Taylor: 2004; 98)

“Lo que en realidad sucede es que, con la ayuda de la ciencia que se va desarrollando inevitablemente y gracias a las instrucciones de sus maestros, cada trabajador con una capacidad intelectual determinada es capaz de hacer una clase de labor más elevada, más interesante y, por último, más formadora y provechosa de la que era capaz de hacer anteriormente.” (Taylor: 2004; 98)

Ante la posibilidad de que con la administración científica se niegue la posibilidad de que el trabajador sea creativo e innovador, Taylor afirma que lo que se elimina es la posibilidad de que escoja el método y la herramienta que quiera, sin

embargo se le incentiva a que use su ingenio para sugerir siempre mejoras, tanto para los sistemas como para los instrumentos. “De esta manera la verdadera iniciativa del trabajador se consigue mejor bajo la administración científica que bajo cualquier plan individual.” (Taylor: 2004; 99)

En su libro *Trabajo y capital monopolista*, Braverman (1984) realiza todo un análisis acerca de lo que ha sido la división del trabajo a lo largo del desarrollo de la humanidad, partiendo de las comunidades primitivas hasta lo que conocemos hoy en día como sociedad industrial. Afirmar que la división del trabajo en la industria capitalista no es por nada idéntica al fenómeno de la distribución de tareas, oficios o especialidades de producción a lo largo de la sociedad; incluso afirma que ninguna sociedad, con anterioridad, ha dividido tanto el trabajo en actividades simples y limitadas.

La división del trabajo, en todas las sociedades, ha sido denominada división social del trabajo haciendo alusión a la terminología utilizada por Marx; ahora bien si la división social del trabajo es característica de todas las sociedades conocidas, la cual divide a la misma sociedad en ocupaciones o especialidades, cada una en una rama de producción, la división detallada del trabajo destruye las ocupaciones, y convierte al individuo en un ser incapaz de realizar un proceso de producción completo. Adicionalmente concluye: “si la división social del trabajo subdivide a la sociedad y enaltece al individuo y a su especie, la subdivisión del individuo, cuando es realizada sin consideración para las capacidades y necesidades humanas, es un crimen contra la persona y la humanidad”. (Braverman:1984)

Haciendo referencia al control, Braverman plantea que para la sociedad capitalista no es importante la fragmentación de los obreros mientras pueda ganar algo extra, es decir que si gana con la fragmentación del trabajo y fuera de esto también puede ganar con la fragmentación del trabajador lo hará sin ningún reparo. En este sentido, no dejará de hacer ambas cosas y mucho menos, si al destruir el oficio como un proceso bajo el control del obrero, él lo pueda reconstituir como un proceso bajo su propio control; ahora él obtiene una ganancia doble, por un lado la productividad generada y por otro el control administrativo, dado que lo que daña al obrero en este caso es ventajoso para él.

En este orden de ideas, en la actualidad la fuerza de trabajo se ha convertido en una mercancía, sus usos no son valorados de acuerdo a las necesidades de aquellos que la venden, si no que son valoradas de acuerdo a los deseos de sus compradores, quienes actúan con el único objetivo de expandir sus capitales y donde uno de sus medios es el abaratamiento de la mercancía.

## Cooperación

Para Taylor usar un plan de trabajo individualizado con cada trabajador, en lugar de despedirlo rebajarle el salario, para volverlo ducho en su labor actual, o cambiarlo a un trabajo para el que sea más adecuado mental o físicamente, “exige la colaboración benevolente de la dirección, y comporta una organización y un sistema mucho más complicado que el anticuado sistema gregario de incluir los hombre en grandes cuadrillas.” (Taylor: 2004; 61)

Tras la aplicación constante de este método, Taylor pudo constatar que no solamente se generaron beneficios para la empresa, sino que además se causó un importante efecto sobre los trabajadores; se logró que fueran más sobrios, que ahorraran dinero y que vivieran mejor de lo que vivían antes. “Estos hombres constituían el mejor cuerpo de peones que el autor haya visto jamás reunido y consideraban a las personas que tenían por encima de sí, tales como sus jefes y sus instructores, cual siendo sus mejores amigos; no como negreros que les obligaran a trabajar arduamente por el sueldo corriente, sino como amigos que les estaban enseñando y ayudando a ganar sueldos mucho más altos que los que nunca habían ganado. Hubiese resultado absolutamente imposible para cualquier agitador suscitar una lucha entre estos peones y sus patrones. Esto presenta un ejemplo muy sencillo, de lo que queremos decir al hablar de ‘prosperidad para el empleado, junto con prosperidad para el patrón’ como de los objetos principales de la administración. Es también evidente que este resultado ha sido consecuencia de la aplicación de los cuatro principios fundamentales de la administración científica.” (Taylor: 2004; 62,63)

A partir de su experiencia personal y laboral, Taylor sabía que el desacuerdo entre patronos y obreros suponía una baja productividad, y que los jefes no tenían medios de conocer los tiempos necesarios para efectuar una tarea. Normalmente, pensaba que los obreros tienden más a la lentitud, o a la resistencia pasiva que al trabajo arduo y productivo. Por ello propone combinar exigencias e incentivos: asignando a los trabajadores los tipos de trabajo más elevado que pudieran realizar, incentivarles a actualizar su potencial de habilidad llegando al máximo de rendimiento de que fueran capaces, incrementar su remuneración, de acuerdo a su rendimiento, de un 30% a un 100% más que a la media de su categoría. Es decir, Taylor pide la introducción de sistemas estables y organizados de remuneración e incentivos.

Partiendo de la idea de que el ser humano se mueve por incentivos monetarios, Taylor estructuró un sistema de incentivos que requiere vincular la tarea a incen-



tivos de producción por ejecución eficiente. En suma, más que mejorar el flujo de trabajo, los estudios sobre el trabajo tienen como objetivo posibilitar la realización de un sistema de remuneración diferencial que sirva de estímulo al trabajador para acomodar su intensidad de trabajo al rendimiento pedido. Pero para que un sistema de incentivos dé un buen resultado, cada trabajador debe poder determinar sus ganancias con las tareas que realice cada día. Incluso, sugiere que para mantener las ganancias y la satisfacción interior trabajando con un sistema de incentivos, cada operario debe medir por sí mismo su ejecución.

La evaluación de los rendimientos era el total despiece de un proceso en sus unidades más elementales a las que se adjudicaban unidades de tiempo. Pero Taylor afirma que para que esto sea una realidad, debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios. En otras palabras, los obstáculos que se oponen a la producción máxima desaparecen mediante una estrecha y personal cooperación entre la dirección y los trabajadores (*Principles of Scientific Management*). Lo que se les exija tiene que ser absolutamente justo y posible de ejecutar con seguridad.

“Una larga serie de experimentos, junto con una minuciosa observación, había demostrado el hecho de que, cuando a los trabajadores de este calibre se les da una tarea cuidadosamente medida, que exige que, por su parte, lleven a cabo una jornada grande de trabajo y que, cuando, a cambio de este esfuerzo extra, se les pagan salarios de hasta 60 centavos por encima de los que suelen pagarse, este aumento en la paga no sólo tiende a hacerlos hombres más económicos sino también mejores en todos sentidos, que tienden a vivir mejor, comenzando por ahorrar dinero, se hacen más sobrios y trabajan más seguidamente. Cuando, por otra parte, reciben mucho más de un aumento de 60 centavos en sus salarios, muchos de ellos trabajan irregularmente, tienden a mostrarse más o menos inquietos, extravagantes y disolutos. En otras palabras, nuestros experimentos indicaban que a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa.” (Taylor: 2004; 64)

De acuerdo con Taylor, una dirección efectiva de personal debe estimular a las personas para que hagan el mejor trabajo que puedan, sin embargo, es importante recordar que toda recompensa debe llegar poco después de que el trabajo haya quedado hecho.

“Son muy pocas las personas que contemplan un futuro más allá de una semana o quizás un mes, cuando más, y que trabajen arduamente por una recompensa que habrán de recibirla al final de dicho tiempo.

Para que haga todo cuanto pueda, el trabajador corriente ha de ser capaz de medir lo que ha hecho y de ver claramente su recompensa al final de cada día. Y los caracteres más elementales, (...) han de ser debidamente alentados ya sea en forma de atención personal dispensada por los que están por encima de ellos, o bien por medio de una recompensa real a la vista y tan frecuente como una vez cada hora.

Esta es una de las principales razones por la que la colaboración o la “participación de utilidades” (ya sea vendiendo acciones a los empleados o por medio de dividendos sobre los salarios recibidos al finalizar el año, etc.), no han sido, en el mejor de los casos, más que un estímulo leve para que los operarios trabajaran arduamente. Lo agradable del rato que están seguros que pasarán hoy, si se toman las cosas con calma y van poco a poco, resulta ser más atractivo que un trabajo arduo continuado con una posible recompensa, que será compartida con otros, seis meses después. Un segundo motivo de la ineficacia de los planes de participación de utilidades ha sido que todavía no se ha establecido ninguna forma de colaboración en la que a cada persona se le deje libre vuelo a su ambición personal. La ambición personal ha sido siempre, y seguirá siendo, un estímulo mucho más poderoso para esforzarse que el deseo del bienestar general. Los pocos zánganos mal colocados, que haraganean y comparten por igual los beneficios con los demás es seguro que harán que los mejores operarios descendan a su propio nivel.

Otras de las formidables dificultades que se alzan en el camino de los planes en colaboración son: la división equitativa de los beneficios, así como el hecho de que, aunque los trabajadores están siempre a punto para participar en las ganancias no son capaces de compartir las pérdidas ni están dispuestos a ello. Además de esto, en muchos casos no es correcto ni justo que tengan que compartir ni los beneficios ni las pérdidas, puesto que unos y otras pueden deberse, en gran parte, a causas totalmente fuera de su influencia o control y a las que no contribuyen para nada.” (Taylor: 2004; 77,78)

## **Sindicatos**

A comienzos del Siglo XX, a propósito de las relaciones entre patronos y obreros, F.W. Taylor hizo muchos comentarios al respecto, cuando en enero de

1912 atestiguó ante una Comisión de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. Según él, en el antiguo sistema de dirección, aquel cuya propuesta de Administración Científica buscaba reemplazar:

“... Patronos y obreros perdían una cantidad de su tiempo y dedicaban una parte importante de su pensamiento en asegurarse de que tenían una parte conveniente del valor agregado. Un industrial que sea un hombre injusto (y con frecuencia es el caso pues existen relativamente tantos industriales injustos como obreros injustos) tiene la posibilidad, cuando no existe convención colectiva, de asegurarse una parte demasiado grande del valor agregado. En el antiguo sistema de dirección (y no con la dirección científica) la actitud adoptada en nueve de diez casos por los dirigentes sindicales obreros por una parte, y por la dirección por otra, es de semi-hostilidad. Es una actitud que impide el desarrollo pleno de la cooperación que debería existir entre las dos partes para obtener los mejores y más importantes resultados; cuando esta actitud existe, la discusión colectiva es una necesidad.” (Taylor: 1957; 250-251)

Para Taylor, en las empresas con dirección científica las discusiones colectivas se vuelven inútiles porque “...en las empresas dirigidas científicamente se firman acuerdos colectivos de nuevo género” (Taylor: 1957; 250). De esta manera, afirma Taylor:

“... Cuando las dos partes abandonan esta actitud de hostilidad o de semi-hostilidad, entonces cada una se fija como objetivo definir conjuntamente lo que constituye una serie equitativa y justa de normas de trabajo que se puedan respetar como leyes. Cuando ellas comprenden que en este nuevo tipo de cooperación hacer equipo conjuntamente y marchar hombro a hombro en la misma dirección, en lugar de ir cada uno por su lado, pueden entonces aumentar enormemente el valor agregado que de esta manera es lo suficientemente importante para que cada uno pueda tener su parte, entonces las discusiones colectivas en lugar de ser una necesidad se convierten en algo sin importancia” (Taylor: 1957; 251).

Sin embargo, Taylor advierte que el obrero puede defenderse siempre mediante una acción colectiva:

“No existe ninguna razón terrestre, si tal es el deseo de los obreros, para no crear un comité mixto de obreros y patronos para fijar las tareas cotidianas; no, no hay ninguna razón válida para oponerse”.

“Mientras no se actúe de esta manera y que no se esfuercen por tratar a los obreros con absoluta justicia, no hay dirección científica. Esta es la esencia misma de la dirección científica”.

“Pero no existe en la tierra ninguna razón que impida en el sistema de dirección científica proceder a discusiones colectivas, si esa es la voluntad de los obreros” (Taylor: 1957; 244).

Para Taylor, el principio de la unidad de dirección no impide que se consideren las observaciones de los obreros. Según él:

“En el sistema de dirección científica basta que un solo obrero se levante y diga: ‘me han perjudicado’, para que esta injusticia sea reparada” (Taylor: 1957; 262)

“...90% de los mejoramientos en el sistema de dirección científica han sido obtenidos gracias a la cooperación amistosa de los obreros con la dirección” (Taylor: 1957; 244)

“La cooperación de los obreros es solicitada de todas las formas posibles: nunca se tolera la oposición” (Taylor: 1957; 244)

Al hablar de relaciones entre los sindicatos obreros y la dirección científica, Taylor considera que los sindicatos:

“... deberían considerar el sistema de dirección científica como su mejor amigo. Permite obtener de la manera más eficaz todo lo que los sindicatos tratan de obtener para los obreros y ha permitido corregir el único error de los sindicatos obreros, la limitación de la producción, pues es su única mala acción” (Taylor: 1957; 263).

Los métodos introducidos por Taylor en las diversas fábricas generaron excedentes locales con tal éxito que él tenía la tendencia de ver en los salarios altos, en los elevados beneficios y en los precios convenientes para los consumidores, la solución completa a todos los problemas entre patronos y obreros. Concluye Taylor:

“la dirección científica significa, para empleadores y obreros que la adoptan, y en especial para quienes la adoptan primero, la supresión de casi todas las causas de desacuerdo y de discusión entre ellos”

“el aumento importante de salario que corresponde a este modo de dirección, suprime en gran parte las discusiones provocadas por el asunto de los salarios”

“la íntima y estrecha cooperación, el constante contacto personal entre obreros y miembros de la dirección harán disminuir las causas de fricción y descontento”

“los bajos precios de producción que resultan de la duplicación del rendimiento permitirán a las empresas que adopten este tipo de dirección, en particular las que lo adopten primero, superar la competencia mucho mejor que antes...”

“Todo esto significa un aumento de la prosperidad y una disminución de la pobreza no solo para el personal de la empresa sino también para toda la comunidad donde se halla la empresa” (Taylor: 1957; 308)

Sin embargo, no es difícil darse cuenta de qué manera las prácticas de los patronos pudieron inspirar objeciones de los sindicatos a la organización científica, tal como las formuló el comité encargado especialmente de representar la manera de ver de la Federación Americana del Trabajo ante la Comisión Americana de Relaciones Industriales en 1914. Este comité declaraba:

“La organización científica es un sistema que se emplea con miras a acrecentar las ganancias y tiende a no tener en cuenta el carácter, los derechos y el bienestar de los empleados. Constituye un ultraje al carácter del obrero, al que considera como un simple instrumento de producción, de ordinario no le concede ninguna voz en asuntos de contratación y despido, de fijación de tareas, de determinación de tasas de salario o de condiciones generales de trabajo. En cuanto a la mano de obra en espíritu y esencia, es un sistema astutamente concebido del trabajo a ultranza y de explotación del obrero” (Bruère: 1932; 586)

Finalmente, a manera de conclusión, compartimos los propósitos de Aktouf (1998) cuando se refiere a las implicaciones del taylorismo:

“La dicotomía concepción-ejecución engendró una situación de socios que solo se hablan en el enfrentamiento o durante la difícil negociación periódica de las convenciones colectivas. Los sindicatos adoptaron una posición de defensiva antagonista que se ve reforzada con direcciones, para retomar los términos del propio Taylor, siempre ‘más egoístas’, que se arrogan la parte del león en ‘el valor agregado’, más ‘injustas’, más celosas de sus privilegios como la información, la orientación estratégica, la utilización de los excedentes, etc. (Aktouf: 1998)

Promediando el siglo XX, la rigurosa formalización de los métodos de organización y la rígida jerarquización de la subordinación propia de la teoría clásica de la administración científica, impulsada por Taylor y sus seguidores, ceden un poco ante las exigencias de considerar los aspectos no formales de la organización. Si en la administración científica los sindicatos fueron considerados como “una consecuencia del mal funcionamiento de las organizaciones”, con la perspectiva de las relaciones humanas se proclama la necesidad de verlos como un factor importante de la eficacia del funcionamiento de la empresa.

### **Los problemas del entorno industrial con que se enfrentó el taylorismo**

Cuando, Taylor, y sus discípulos (Barth, Gantt, Hathaway, Cooke, Emerson, Gilbreth etc.) comienzan su trabajo renovador, la industria americana había logrado crear grandes factorías, lo que sucede gracias a los claros procesos de acumulación de capital promovidos por gestores orientados todavía casi exclusivamente a la gestión financiera; aunque como afirmaba Emerson, el rendimiento era bajísimo, incurriendo así en pérdidas, más flagrantes de lo que se suponía por los altos directivos, en los procesos de fabricación y se pensaba que si el personal trabajaba duramente, con “labor excesiva y fatigosa” esto era prueba de que se había llegado a un buen nivel de eficiencia. El grupo de Taylor constató que el bajo rendimiento “no se debía a que los operarios no trabajaran con ahínco, sino a que lo hacían en malas condiciones, o a que la dirección era ineficiente”. Como narra el mismo Emerson, la organización del mismo layout (disposición en planta) era generalmente irracional:

“En un taller importante de fabricación de locomotoras, un estudio detenido de la maquinaria en funcionamiento desde hacía veinte años, demostró que para facilitar el movimiento de las piezas en trabajo desde una máquina a otra, en una forma eficaz, económica y ordenada, debía modificarse la colocación del 75 % de las referidas máquinas.

Como consecuencia de esa modificación y de otras similares, se duplicó el rendimiento, disminuyéndose además el coste de la mano de obra...” (Rodríguez: 1999; 16)

Taylor pudo constatar que el rendimiento de la mano de obra en la Bethlehem Steel Company era, en término medio, de un 28%, y el mismo Emerson comprobó en estudios de tiempos, que el rendimiento de un equipo de peones encargados de realizar una excavación no pasaba del 18% del evaluable como normal. Se daban casos como el de un jefe de sección en los astilleros Cramp de

Filadelfia, que mandaba hacer cesar todo el trabajo cuando no veía aseguradas tareas para un mes (los operarios eran subcontratados). En otro astillero de la Armada, en Brooklyn, se habían organizado cinco talleres de pintura, cinco de maquinaria y cinco de carpintería, que funcionaban sin coordinación alguna porque las oficinas de dirección no querían tomarse el trabajo de estudiar tareas fácilmente agrupables.

La incomunicación entre los departamentos incluso sobre mejoras técnicas era total. En un taller de la Midvale Steel Company, se aplicaba un chorro de agua fría a la punta de la herramienta desde 1884, pero esta mejora que permitía trabajar continuamente al torno, sin interrupciones para enfriar la herramienta, visible para todos, no fue imitada por otras secciones hasta 1899. Y ni los fabricantes de máquinas y herramientas habían caído en cuenta de la necesidad de calcular la velocidad de avance de una pieza en un torno, o el ángulo de corte, etc.

En esencia, el diagnóstico de la situación analizada por Taylor y su equipo de trabajo, subrayaba entre otros puntos:

- Que los procedimientos prescritos por la tradición en distintos oficios eran toscos, deficientes por los desperdicios de material ocasionados.
- Que muchas máquinas y herramientas empleadas eran inadecuadas para su objeto de trabajo.
- Que frecuentemente se encargaba a los operarios tareas para las que no eran aptos, por no haberse preocupado nadie, ni el propio interesado, de averiguar antes cuáles eran las verdaderas aptitudes de cada individuo.
- Que ni los directores ni los obreros conocían los tiempos a dedicar a cada tarea, ni tampoco la cantidad de trabajo exigible a un buen operario en una jornada.
- Que las condiciones de trabajo nunca habían sido regularizadas para poder determinar con algo de certeza si el bajo rendimiento era imputable al operario o a condiciones ajenas a su voluntad.
- Que la mayoría de los directivos no eran conscientes de su responsabilidad sobre los atrasos en la obra en curso o sobre las molestias sufridas a diario por los trabajadores, atribuibles en gran parte a la falta de lo que se llama “normalización”.

El grupo de Taylor trabajó estos problemas durante unos treinta años, y en sus conclusiones sobre el diagnóstico realizado llegó a la constatación, de que comparado con la productividad de un trabajo normalizado y regulado racionalmente (por métodos científicos), el rendimiento de las industrias norteamericanas no pasaba del 50%.

## Técnicas y herramientas prácticas del taylorismo

Buscando la optimización del trabajo a través de la definición de la mejor manera de hacer las cosas, se logra reducir los tiempos de trabajo a través de métodos perfeccionados y la eliminación de la energía malgastada. Es de aclarar que para Taylor la estandarización de tareas fija un nivel elevado de actividad física, mas no excede los límites normales que un operario está en capacidad de realizar continuamente y con agrado. En este sentido, el Taylorismo propone el análisis de las operaciones y la estandarización de las tareas.

- *Análisis de operaciones:* se encarga del método de trabajo, del material, de las herramientas empleadas, de los aparatos usados, de la disposición en planta, de las condiciones de trabajo y de la actividad humana precisa en cada operación. El fin del análisis de operaciones es la estandarización de las tareas.
- *Estandarización de las tareas:* consiste en determinar la mejor manera de ejecutar un trabajo con los medios disponibles, en registrar el método exacto en una tarjeta de instrucciones, y en anotar en ella los tiempos que requieren cada una de las operaciones elementales, así como en establecer las condiciones necesarias para mantener ese nivel de cumplimiento de tareas. Los estándares establecidos, no deben modificarse si no se alteran los métodos.

Métodos utilizados para la estandarización de las tareas:

- a) Estudio de Tiempos. Comprende el análisis científico de los procedimientos y aparatos utilizados o planeados para realizar un trabajo, el desarrollo de los detalles prácticos de la mejor manera de hacerlo, y la determinación del tiempo necesario para su ejecución. Adicionalmente, Taylor definió tres factores complementarios para conseguir el cumplimiento de los estándares de trabajo:
  - 1) Instrucciones<sup>8</sup> minuciosas a los operarios y enseñanza de las mismas.
  - 2) Empleo de un incentivo adicional sobre el jornal diario vigente.
  - 3) Establecimiento y mantenimiento por parte de la dirección de las condiciones en el equipo y movimiento de materiales necesarios para obtener el resultado previamente fijado.
- b) Estudio de Movimientos. Los elementos de toda operación industrial son una serie de movimientos insertos en un ciclo de trabajo, que pueden y deben reconocerse, describirse y registrarse concretamente. Para la organización de los medios de producción, Taylor pide:

<sup>8</sup> Esas instrucciones corregidas, probadas y escritas constituyen registros permanentes de la mejor práctica posible.



- 1) Para mayor eficiencia de los capataces, agrupar la maquinaria de acuerdo con el plan de un solo taller.
- 2) Un sistema de especialización de jefes intermedios, basado en una estructuración jerárquica (en línea) que debe compensar la falta de cualificación de estos mandos. Esta tarea sigue practicándose en las organizaciones hasta el día de hoy.

La coordinación de tareas mediante planificación de los tres primeros puestos de “preparación del trabajo”, con especial énfasis en el área de fabricación. Hoy en día, se le conoce a estos puestos como de preparación del trabajo, de planificación de la fabricación y/o de dirección y control de la fabricación. Con el paso del tiempo, adicional a estos puestos se ha incluido el de control de calidad, o se ha diferenciado más claramente el de mantenimiento.

Con la planificación se genera un sistema de regulación de operaciones basado en ciertas normas; para ello era necesario calcular previamente las velocidades de trabajo de las máquinas, la rapidez de actuación de los operarios, y el orden que debían seguir las tareas. Para ordenar las tareas debía determinarse un “itinerario” con la secuencia de las operaciones a realizar en un pedido y definirse el “ordenamiento del trabajo”, es decir, la secuencia a seguir en el cumplimiento de pedidos. Dicho ordenamiento ayudaba además a regular el suministro de materiales precisos, de herramientas disponibles y de instrucciones a los operarios para el momento en que comenzara su trabajo.

Igualmente este sistema preveía la forma de inspeccionar la fabricación y comprobar si en ésta se cumplían las normas y los horarios señalados y, una vez terminada la tarea, se redactaban los informes con los datos precisos para el cálculo de jornales, gasto de materiales, costes, entre otros.

“La planificación de tiempos se desarrolló luego en dos líneas: en la primera se orientan los estudios de forma individual tal como se ha practicado en Alemania en los trabajos de REFA. La segunda desemboca en los ‘sistemas de tiempos predeterminados’ (‘Work Factor’ y ‘Method Time Measurement’ - M.T.M) realizados sobre todo en USA y Canadá, y que sólo llegó a Europa después de 1945.” (Rodríguez: 1999; 32)

A pesar de que los costes constituyen una de las informaciones básicas para la toma de decisiones en las organizaciones, muchas veces se designa este trabajo para el área contable, separándolo del proceso de producción; lo que genera poca eficacia en el planteamiento de los costes e impide su comprensión. En pocas palabras, como constataba D. Solomons en su historia de los sistemas de

costes, “es imposible establecer una discusión sobre los orígenes del Standard Costing sin reconocer su estrecha conexión con el movimiento ‘Scientific Management’ en América en general, pues los costes estándar apenas si tienen sentido sin los procesos estándar y los tiempos estándar de operaciones, tal como los desarrollaron F.W. Taylor y sus seguidores”. (Rodríguez: 1999; 34)

Aunque Taylor tuvo en cuenta datos del pasado a la hora de elaborar su sistema de incentivos, hace hincapié en la determinación previa y en forma científica (con los análisis de tiempos y movimientos) los rendimientos y consumos de factores asumibles.

“Es decir, anticipa la exigencia del moderno Controlling por ‘costes planificados’, concepto para el que se emplearon entonces las denominaciones de costes presupuestados o ‘costes estándar’. Pero Taylor, ciertamente, no elaboró el procedimiento ni suscitó directamente su surgimiento. El concepto del ‘standard cost’ se difunde, en el marco de las ideas tayloristas, por Emerson en 1908. En los años 1908 a 1911 publicó una serie de artículos en la revista *Engineering Magazine*. Por esos trabajos puede considerársele como el ‘padre del cálculo de costes estándar’. Emerson hablaba de los estándares determinados según los métodos citados y quería separar esos costes realmente ocasionados en la creación de valor en un producto, de los costes no necesarios (‘waste’) - un precursor de la moderna idea japonesa de ‘wastology’, un ingrediente esencial de la metodología del JIT.” (Rodríguez: 1999; 35)

### **Desarrollos y consecuencias organizacionales del taylorismo**

Taylor supo realizar un buen “marketing” de sus ideas. Ya en 1908 fue invitado por la Harvard Business School a dar un curso sobre “industrial management”. Entre los ingenieros y luego en las universidades americanas surgió pronto el interés por los nuevos métodos. La crisis ferroviaria económica unida a la controversia entre empresarios y ferrocarriles, que elevaban sus tarifas de transporte justificándolas por subidas salariales, dio ocasión al abogado de las empresas para recurrir a la doctrina de Taylor en el sentido de que no eran los salarios sino la baja eficiencia de las compañías de ferrocarriles las que habían originado tales subidas de precios. En 1910, se discutió ante la Comisión de Comercio del Congreso la cuestión de las tarifas ferroviarias.

Con los métodos científicos Taylor manifestaba que se podían ahorrar millones cada día. Al citar como expertos a sus colaboradores Gantt, Gilbreth y Emerson, la opinión pública tuvo conocimiento general de las ideas tayloristas.

Harrington Emerson discutió en un animadísimo debate la posible economía de más de un millón de dólares si las Compañías mejoraban sus métodos y organización de la explotación. Como puede verse, esos problemas todavía actuales eran tratados de una forma más racional por las administraciones públicas de nuestro país en estos tiempos. Sólo en 1912, se trató así el tema de la gestión científica en más trabajos que en el decenio entero desde 1900 a 1910.

La mayor influencia de la administración científica se ejerció en el ámbito americano. La factoría de la Remington Typewriter en Illion, Nueva York fue reorganizada en 1910 por Gantt siguiendo sus principios. Todas las unidades de fabricación y montaje de las máquinas de escribir estaban ubicadas en el departamento de fabricación (departamento en línea). Cada unidad tenía su propio mando responsable del output. Los otros departamentos: compras, órdenes de stock, inspección, tiempos y costes, ingeniería, etc., eran departamentos staff, sujetos directamente al manager de fábrica.

A la muerte de Taylor, en 1915, se fundó la “Taylor Society” en la que participaban sus seguidores que trabajaban como consultores de empresas. La recepción de las ideas de Taylor en el resto del mundo se debió también predominantemente a los ingenieros y sus asociaciones. Su obra originó pronto una serie de manuales y tratados de administración de la producción. Sus análisis fueron desarrollados por los colaboradores de Taylor.

En 1912, el matrimonio Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Lillian M. Gilbreth exponían los principios de economía de movimientos. Él continuó la búsqueda del “mejor camino” para llegar al óptimo de configuración científica del trabajo. Desarrolló los sistemas de medida y los diagramas de flujo de trabajo, así como las cartas de organización (todavía empleadas). Quizá su mayor aportación frente a Taylor, más que en la perfección de los instrumentos de medida de movimientos, se sitúa en el trabajo que realizó con su mujer, sobre un tema como el de las condiciones ergonómicas del trabajo industrial.

En los años 1934-38, Joseph H. Quick desarrolló un sistema muy amplio de medida del trabajo “Work-Factor”. Estudió a 1100 operarios en labores muy variadas de taller: mecanización, prensas, montaje, etc., en maderas, plásticos y oficinas. También midió algunos procesos mentales. En 1946, Harold B. Maynard comenzó el desarrollo de los métodos más modernos de medición (“Methods Time Measurement” MTM en las instalaciones de la Westinghouse Electric Corporation. Colaboraron con él, Gustave J. Stegemerten y John L. Schwab. Procedieron tomando filmes de movimientos en máquinas y los analizaron con ayuda de la tabla de Therblig’s. Las imágenes fueron estudiadas por expertos en

la materia, estableciendo correlaciones entre los tiempos y las distancias recorridas en aquellos movimientos elementales (transporte en vacío y transporte en carga) se llegó a determinar una nueva tabla de “Predetermined Motion Time System”, muy útil para establecer los necesarios estándares para cada procedimiento de trabajo. A partir de los años 60 se inicia la aplicación del ordenador a estas mediciones.

El punto de partida de la organización se ve en el problema que plantea el crecimiento de una industria. Entonces se constata la insuficiencia de un control directo sobre un grupo que ya no es abarcable y se considera necesario pasar a una “estructura de organización planeada”.

La idea de la organización “funcional”, con la división de tareas de dirección en capataces, fue abandonada hacia el año 1920. Se consideraba positivo el reconocer y separar funciones y el hacer que expertos y especialistas desarrollaran toda la preparación planificada del trabajo en oficinas (de ingeniería y preparación de operaciones). Eso dejaba manos libres al capataz para sus cuatro actividades principales:

- Planificación: hacer ejecutar el trabajo con arreglo a un plan y horario,
- Regulación: establecer pautas estándar para el trabajo,
- Formación: instruir y entrenar a los operarios para que logren mayor eficiencia, al mismo tiempo que aumenten gradualmente sus ganancias, y resolver directamente quejas y problemas personales inmediatos de los obreros.

En lo concerniente a la diferencia en la empresa acerca de la “línea-staff”, ésta se expresa en que la línea (de mando) sirve para mantener la disciplina y estabilidad en el funcionamiento del sistema, mientras que el staff o plana mayor sirve para proporcionar información experta.

La línea staff tiene meramente una función asesora y no disfruta de autoridad o poder para llevar sus conocimientos a la práctica (lo que al mismo tiempo implica, no tener la misma responsabilidad que los órganos de decisión, y eso induce a ser un observador no participante en los procesos sobre los que asesora).

El llamado movimiento en pro de una gestión científica, o Taylorismo perduró oficialmente hasta finales de los años 30. Pero su influencia siguió siendo enorme y, a pesar de que la bibliografía posterior, sobre todo en el marco del movimiento de “Human Relations”, considerara esas ideas como una reliquia del pasado, las ideas de Taylor continuaron siendo vigentes para algunos y es así como surgió la clásica concepción de la Organización Industrial Americana que se mantu-

vo prácticamente inalterada hasta la crisis de Vietnam y la crisis estructural. Así como la Organización Industrial Americana quedó marcada por esta concepción, también lo fue la de otros países como la de Suecia, y esto no sólo en el sector de producción, sino incluso en desarrollos como los sistemas de información, Operations Research, etc. Como afirmaba Rosenbrock (1979):

“La mayor parte de la tecnología actual nació y se desarrolló en el más estricto espíritu taylorista... Sólo, en general, cuando una tecnología se ha desarrollado y pasado a la fase de producción se detectan los problemas sociales implicados en ella. En ese estadio se pueden aplicar las técnicas de las ciencias sociales: enriquecimiento de tareas, ampliación de tareas, o el uso de grupos semiautónomos” (Rodríguez de Rivera: 1999; 41)

## SEGUIDORES DE TAYLOR

### **Henry Robinson Towne (1844-1924)**

H. R. Towne fue el mediador para que Taylor y sus métodos alcanzara el reconocimiento. Fue innovador en sus intentos por mejorar los sistemas de jornada por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de la ASME presentando así los datos sobre los que podría basarse una ciencia administrativa.

### **Frank B. Gilbreth (1868-1924) Y Lillian Gilbreth**

Uno de los grandes equipos matrimoniales de la ciencia y la ingeniería, Frank Bunker Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, a principios del siglo XX trabajaron en el desarrollo del estudio de los movimientos como una técnica de la ingeniería y de la dirección. Frank Gilbreth estuvo muy interesado, hasta su muerte, en 1924, por la relación entre la posición y el esfuerzo humano. Él y su esposa continuaron su estudio y análisis de movimientos en otros campos y fueron pioneros de los filmes de movimientos para el estudio de obreros y de tareas. Frank Gilbreth desarrolló el estudio de micro movimientos, descomposición del trabajo en ele-

mentos fundamentales llamados therbligs. Sus aportaciones han sido grandes en las áreas de asistencia a los minusválidos, estudios de concesiones por fatiga, organización del hogar y asuntos similares.

En suma, los esposos Gilbreth, con el estudio de movimientos llegaron a la adaptación de los procedimientos de la Ingeniería Industrial al hogar y entornos similares, así como a los aspectos psicológicos de la conducta humana.

“El señor Frank B. Gilbreth, miembro de nuestra sociedad (la de Ingenieros Mecánicos), que en su juventud había estudiado la colocación de ladrillos, se interesó por los principios de la administración científica y decidió aplicarlos a este arte de la albañilería. Hizo un análisis por demás interesante y un estudio de cada uno de los movimientos del albañil que tiende hiladas de ladrillos y, uno tras otro, fue eliminando todos los movimientos innecesarios, sustituyendo los que eran lentos por otros más rápidos. Experimentó cada uno de los menores elementos que, en cualquier forma, afectan la rapidez y el cansancio del albañil colocador de ladrillo.

Gracias a este minucioso estudio a fondo de los movimientos que ha de hacer el albañil al colocar ladrillos en circunstancias normales, el señor Gilbreth ha reducido los movimientos de dieciocho a cinco por ladrillo y, en un caso, a un número tan bajo como el de dos por ladrillo. Le ha dado todos los detalles de este análisis a la profesión por medio del capítulo titulado “Estudios de Movimientos” de su obra que lleva por título *Bricklaying System* (“Sistema para Colocar Ladrillos”), editado por la Myron C. Clerck Publishing Company de Nueva York y Chicago y por E.F.N. Spon. de Londres.

El análisis de los procedimientos empleados por el señor Gilbreth para reducir los movimientos de los albañiles colocadores de ladrillos de dieciocho a cinco demuestra que esta mejora se ha conseguido de tres maneras diferentes:

Primera. Ha hecho totalmente a un lado ciertos movimientos que los albañiles de otros tiempos creían que eran necesarios pero que, tras un cuidadoso estudio y varias pruebas por su parte, se ha demostrado que son inútiles.

Segunda. Ha creado aparatos muy sencillos, tal como su andamio regulable y sus bastidores para los “bultos” de ladrillos, gracias a los cuales, y con una muy reducida cantidad de colaboración por parte de un peón barato, elimina totalmente un montón de movimientos fa-

tigosos y consumidores de tiempo que resultan necesarios para el albañil que carece del andamio y del bastidor.

Tercera. Enseña a sus albañiles a hacer movimientos sencillos con ambas manos al mismo tiempo, cuando antes no se empezaba a mover la mano izquierda sino después que la derecha había ya completado su movimiento.

Estas tres clases de mejoras son formas típicas correspondientes a la manera en que se pueden eliminar por entero los movimientos inútiles y sustituir los movimientos lentos por otros más rápidos, cuando a cualquier oficio se le aplica el estudio científico de los movimientos (tal como denomina el señor Gilbreth a sus análisis) o el estudio de tiempos (tal como el autor llama a un trabajo similar).

El autor ha entrado en tantos detalles del procedimiento del señor Gilbreth, con el fin de que quede perfectamente claro que este aumento del rendimiento y que esta armonía no podrían alcanzarse bajo una administración de “iniciativa y estímulo” (es decir, dejando el problema a cargo del trabajador para que lo resolviese él solo) que ha sido la filosofía imperante en el pasado. Y también para demostrar que este éxito se ha debido al empleo de los cuatro elementos que constituyen la esencia de la administración científica.

Primero. El desarrollo (por la dirección y no por el trabajador) de la ciencia de colocar ladrillos, con reglas rígidas para cada movimiento de cada hombre, y el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.

Segundo. La selección cuidadosa y el subsiguiente adiestramiento de los albañiles hasta convertirlos en operarios de primera, y la eliminación de todos los que se niegan o que son incapaces de adoptar los métodos mejores.

Tercero. Llegando a la unión del albañil de primera con la ciencia de colocar ladrillos, por medio de la ayuda y la vigilancia constantes por parte de la dirección, y mediante el pago a cada operario de una generosa bonificación diaria por trabajar aprisa y por hacer lo que se le dice que haga.

Cuarto. Una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada la dirección trabaja casi codo con codo con los operarios, ayudándolos, alentándolos y desbrozándoles el camino, mientras que, en el pasado, se mantenían

a un lado, no les daba más que muy poca ayuda y cargaba en ellos casi toda la responsabilidad en lo referente a sistemas, instrumentos, rapidez y colaboración armónica.” (Taylor: 2004; 66-71)

Para Frank B. Gilbreth “el estudio de los movimientos del cuerpo humano que se utilizan para ejecutar una operación laboral determinada, con la mira de mejorar ésta, eliminando los movimientos innecesarios y simplificando los necesarios, y estableciendo luego la secuencia o sucesión de movimientos más favorables para lograr una eficiencia máxima”. Desarrolló un esquema de proceso, diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial para la toma de decisiones, al eliminar, reducir o combinar operaciones mismas que se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje.

Gilbreth concentró su atención sobre todo en los efectos de la fatiga sobre el rendimiento: disminución del volumen de producción, enfermedades y accidentes, pérdidas de tiempo, etc. A partir de estos estudios llegaron a elaborar varias teorías sobre la “economía de movimientos” y relaciones entre estas actividades físicas y las actitudes internas frente al trabajo. Para Gilbreth el tiempo no sería sino una sombra del movimiento: el gasto de tiempo sería efecto de que los movimientos no habían sido bien diseñados. Si se mejora ese diseño se reducirán los retrasos. Para ello realiza un análisis exhaustivo y llega a una clasificación básica de 18 movimientos fundamentales o “therbligs” (que equivale al nombre invertido de Gilbreth): movimientos de manos y brazos. Es interesante notar el sistema de cuasi jeroglíficos empleado para dibujar esos movimientos. Una vez analizados estos elementos, había que procurar desterrar todo lo “innecesario” (el principio de la posterior “wastology” japonesa del JIT). Según Gilbreth, había que estudiar problemas de orden fisiológico originados por el trabajo. Precisamente, fue en el curso de unos trabajos orientados en esta línea como en Hawthorne comenzaría el Movimiento de las Relaciones Humanas, que más allá de lo ergonómico descubriría la dimensión psicosocial. Gilbreth puede ser considerado así como el taylorista que lanzó las líneas de estudio de las posteriores Fisiología y Psicología del Trabajo.

Mientras Taylor se centró en el estudio de los tiempos, sus colaboradores S.E. Thompson y Frank B. Gilbreth, se especializaron en el estudio de los movimientos. Mezcla que sirve de base para la medida de un adecuado rendimiento en el trabajo. Gilbreth formula varias reglas<sup>9</sup> en el estudio de los movimientos:

---

<sup>9</sup> Vale la pena anotar que estas reglas aún no han sido sustituidas por unas más adecuadas.



- 1) “Descomponer la tarea a realizar en unidades elementales que deben ser previamente definidas
- 2) Estudiar la mejor realización de cada unidad elemental y definir el patrón o estándar a conseguir (se debe llegar a diseñar patrones de trabajo productivo, tan exactamente como si se tratara de una máquina mecánica)
- 3) Definir los tiempos para cada unidad elemental de trabajo
- 4) Determinar de forma aditiva, a partir de los tiempos elementales, los tiempos de la tarea total.” (Rodríguez: 1999; 31)

Para Taylor la estandarización de las tareas era mucho más que medir tiempos de trabajo con un cronómetro con aguja de paro; se trataba de mirar hacia adelante preparando la planificación racional del trabajo de acuerdo con las exigencias fácticas de las tareas futuras. En otras palabras, para Taylor las simples estadísticas sobre el tiempo que tarda un hombre en realizar un trabajo no constituyen un estudio de los tiempos. Estos implican un estudio minucioso del tiempo en que debe realizarse una determinada tarea.

En otras palabras, Taylor pretende optimizar el trabajo, descubrir la mejor manera de hacer las cosas, reduciendo tiempos, empleando métodos perfeccionados, eliminando la energía malgastada y sin forzar la capacidad del obrero. Si el obrero se cansa en el desarrollo de una tarea, el problema no es del operario, sino de quien planificó la tarea, ésta está mal estudiada; ya que aunque la estandarización fija un nivel elevado de actividad, este nivel no debe estar por encima de lo que un operario normal puede hacer continuamente y con agrado.

El sistema de medición de tiempos y movimientos constituyó una de las aportaciones más difundidas del taylorismo. Las ideas de Gilbreth influyeron posteriormente sobre Horigome Kenichi, el maestro de Shigeo Shingo, que los aplicó luego con la mayor consecuencia, pero desarrollándolos de forma adaptada al carácter japonés en sus sistemas conocidos hoy como Toyotismo o Lean Production.

Principio de excepción. Taylor adoptó un sistema de control operacional muy simple basado, no en el desempeño medio, sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales. De acuerdo con este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y ser delegadas a los subordinados, dejando a los superiores los problemas más serios e importantes. Este principio se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

## **Henry Lawrence Gantt (1861-1919)**

Ingeniero estadounidense, conoció a Taylor en 1887 en la Midvale Steel Co., donde se convierte en fiel discípulo y colaborador. Su atención la enfocó a la creación de un ambiente que le permitiera obtener la mayor cooperación de los trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para ello estableció un sistema de remuneración a los obreros al que denominó “primas y tareas de Gantt”.

Igualmente, desarrolló los métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente, siendo su principal aporte el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales en la actualidad llevan su nombre. Tuvo un profundo impacto sobre el desarrollo de la filosofía de dirección. Estudió la Dirección Científica con mucha más visión humanística que Taylor, quien estaba interesado fundamentalmente en las características técnicas y científicas del trabajo en la industria.

Entre sus principales aportes podemos mencionar:

- Trabajos en el campo de la motivación y en el desarrollo de planes de tareas y primas, con un plan de incentivos de gran éxito.
- Mayor consideración a los obreros de la que era habitualmente concebida por la dirección en tiempo de Gantt.
- Propugnar el adiestramiento de los obreros por la Dirección.
- Reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas y de la industria.
- Control de los resultados de gestión, a través de los gráficos de Gantt y otras técnicas.

## **Harrington Emerson - Principio De Eficiencia**

Emerson intenta simplificar los métodos de estudios y de trabajo de Taylor (su maestro), con el fin de realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Populariza la administración científica y desarrolla los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Entre sus principales aportes está el Plan Emerson de primas por eficiencia, un plan de incentivos que garantiza un sueldo diario de base y una escala de primas graduadas.

Harrington Emerson continuó la idea taylorista de una organización en línea y staff (de planificación y control) y la desarrolló en sus artículos en Engineering News (1908-1909) y en dos libros posteriores. Su experiencia en ferrocarriles le hizo ver al staff como asesor, pero sin responsabilidad sobre la marcha real de los procesos. Debía sólo plantear estándares e ideales para que la línea trabaja-

ra con mayor eficiencia. A Emerson se debe también, probablemente, la introducción del concepto de “eficiencia en la gestión” (“managerial efficiency”) para cuyo desarrollo adaptó un concepto físico a la actividad humana. Su tarea se centró en prevenir pérdidas, en eliminar esfuerzos no deseados y sobrecarga de trabajo (sobre todo en jóvenes y mujeres), reducir la fatiga y establecer estándares en tiempos, etc. En el fondo, su idea tendía a situar en el centro de interés de los directivos la gestión de la “productividad”. Los “estándares” que debían establecerse se referían a horas de trabajo y control de costes.

Los doce principios de eficiencia de Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo. Honradez.
6. Mantener registros precisos (fiables), inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo. Distribución de órdenes de trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo. Estándares y programas.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo. Condiciones estándares.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones. Operaciones estándares.
11. Establecer instrucciones precisas e instrucciones prácticas estándares escritas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia. Premios a la eficiencia.

La idea de Emerson sobre la mejora de productividad la aplicó no sólo a las condiciones de trabajo, sino también al conjunto de la empresa y luego a un ideal que deberían alcanzar las naciones.

## **H. B. Maynard**

H.B. Maynard junto a otros asociados, desarrollaron la Ingeniería de Métodos, un concepto que abarca muchos aspectos del trabajo de métodos en uno de los primeros intentos de resolución de problemas industriales. Estos estudios abrieron una era de trabajo intensivo en el campo de los métodos y la simplificación del trabajo.

### **Morley H. Mathewson**

En la segunda edición de *Industrial Engineering Handbook* resume las funciones de la tradicional Ingeniería Industrial como un prelude para la discusión de algunos campos de más amplio énfasis para los ingenieros industriales. Incluyó los siguientes títulos generales:

- Ingeniería de Métodos: análisis de operaciones, estudio de movimientos, movimiento de materiales, planificación de producción, seguridad y normalización.
- Medida del trabajo: estudio de tiempos, tiempos estándares elementales predeterminados.
- Determinación de controles: control de producción, control de existencias, control de calidad, control de costes y control presupuestario.
- Evaluación de puestos y salarios: salarios con incentivo, distribución de beneficios, evaluación de tareas, clasificación por mérito, administración de sueldos y salarios.
- Instalación y diseño de fábricas: distribución en planta, adquisición y sustitución de equipos, diseño de productos, diseño de herramientas y calibres.

Esta lista cubre las principales actividades de la Ingeniería Industrial practicadas ampliamente en el período anterior a la II Guerra Mundial.

### **Sanford E. Thompson**

De acuerdo con Taylor, era “el hombre quizá con más experiencia en los estudios de tiempo y movimiento en todo el país”. (Taylor: 2004; 73) Trabajó con Taylor en el cambio del antiguo sistema al sistema científico en la fábrica más grande de bolitas para bicicletas de todo el país.

### **Henry Ford (1863-1947)**

La idea de producción en cadena surge en Ford de observar los métodos de producción en cadena de los grandes mataderos y conservas cárnicas de Cincinnati y Chicago; método que empieza a aplicar en su fábrica de automóviles de Highland Park, Michigan; basa toda su estrategia de producción en la inter cambiabilidad y la estandarización.

Ford utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final; además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas

del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Para ello adoptó tres principios básicos:

- Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Ford se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

## **RELACIÓN ENTRE TAYLORISMO Y FORDISMO**

### **Introducción**

Los métodos de producción Fordistas están enmarcados dentro de una etapa del capitalismo moderno, caracterizada por la aplicación de métodos de producción tayloristas y sus principios fundamentales tales como la división del trabajo, la racionalización de los procesos productivos, la separación de la organización de la producción de las tareas mecánicas; por lo tanto los aspectos mentales quedaban separados por completo de las tareas manuales, lo que permitía un mayor control sobre la producción.

Estos métodos de producción bajo la perspectiva Fordista fueron aplicados en la compañía Ford Motor Co. en Detroit, en 1913 bajo la dirección de Henry Ford y se generalizaron con toda rapidez en las demás industrias como la GM. En sentido estricto, el Fordismo abarca una serie de aspectos que permitieron la estabilidad del capitalismo en esta época; estas normas están relacionadas con la organización de los procesos productivos en cuanto al trabajo, el análisis de

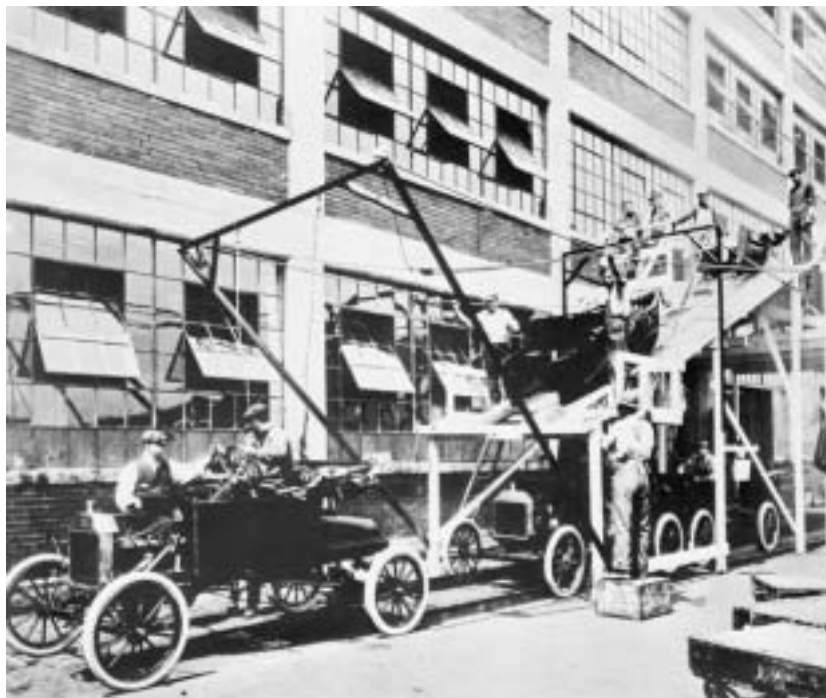
lo que tiene que ver con aspectos productivos y los lineamientos para resolver conflictos laborales.

En este método de producción está presente el pensamiento taylorista, con la creciente mecanización de las grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales, la estandarización y todos aquellos principios de administración científica, lo que constituyó una ruptura total con los métodos de producción artesanales que lo hacían todo, pues eran quienes creaban, organizaban y completaban todo el proceso de forma manual. Pero a diferencia del Taylorismo que nos ofrece un modelo de visión teórica del trabajo y del ámbito de la organización, tomados de la ciencia moderna, el Fordismo nos ofrece un modelo práctico de acción. Puede afirmarse entonces que el Fordismo constituye un primer triunfo de la “praxis” sobre la abstracción teórica de las teorías económicas; no en el platónico cielo de las ideas económicas sino en su impacto material y social.

El Fordismo rompió con todo el paradigma teórico del equilibrio al no contentarse con la conquista de cuotas de un mercado existente, sino al crear ese mismo mercado, el del consumo de bienes en masa. Marcó entonces el terreno para que posteriormente otros, como Sloan en la GM, descubrieran que una configuración organizacional no sólo produce efectos sobre su entorno, sino que ella misma se configura, en complejo acoplamiento con ese entorno, adaptándose internamente a las exigencias y condicionamientos externos. (Rodríguez de Rivera: 1999; 55)

### **La industria del automóvil, henry ford y la aplicación de su sistema orientado a las nuevas formas de organización industrial**

1896 es considerado como el año del nacimiento de la industria automovilística americana. En Springfield, Massachussets, J.F. Duryea fabricó 13 vehículos idénticos en el mismo taller (Abernathy, W.J.: 1978; 10 y ss). En 1899 se introduce la transmisión directa, en 1901 el chasis, en 1904 el freno de disco, luego se mejoran motores, cambios de marchas, radiador en celdilla de abeja, etc. En 1909, 69 fabricantes suministraban los primeros automóviles en los Estados Unidos. Pero las nuevas máquinas eran cada vez más complejas y para su fabricación no bastaba ya el taller de manufactura que en muchos aspectos era aún artesanal. Este espacio del mercado fue el que aprovechó Ford para implementar toda su idea acerca de la producción.



El pensamiento de **Henry Ford** (1863-1947), es más importante en cuanto a su praxis que en su aplicación teórica; es por lo tanto un modelo práctico de acción, que marca un hito en el desarrollo de la organización de la producción. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. El “Fordismo” realiza no sólo el principio de división del trabajo con marcado acento en la especialización total, tal como lo había formulado anteriormente Charles Babbage, y lo había perfeccionado el taylorismo, sino que va más allá e inicia lo que se ha llamado con cierta exageración, la “segunda revolución industrial”. La primera, se dio con la aplicación del vapor, el proceso del paso del trabajo manual en el oficio y la manufactura, a la producción maquinizada (fabril), la revolución técnica, la suma en el conjunto de las invenciones, que comienza en el siglo XVIII, que agudizó y amplió todos los aspectos sombríos del capitalismo, que antes solo apuntaban o se hallaban en estado embrionario (Mijailov M.I.:1999;12). La tercera vendría posteriormente con el dominio del hombre sobre el recurso de la información como medio para reducir y manejar la complejidad.

Ford elaboró un procedimiento de management de la fabricación, centrado en la producción en cadena y en serie utilizando el mismo enfoque de Taylor sobre los problemas que aquejaban la producción, lo que le permitió hacer popular el auto (el famoso modelo T). Taylor era un teórico del despiece del trabajo manual en una fase aún incipiente en la mecanización de la fabricación. Ford, en cambio, es el práctico de la producción mecanizada en masa (Wulf, H.A.: 1987). En 1899, todos los fabricantes americanos habían producido 2.500 coches, para 1920, gracias a la innovación de Ford se llega casi a dos millones producidos. Curiosamente, no existió contacto alguno entre ambos. Ford no cita jamás a Taylor (Theising, Ford H: 1924) como podría pensarse, ya que siempre se le ha considerado uno de sus seguidores y tampoco Taylor parece haberse enterado de la innovación que supuso la fabricación en serie, pero lo único cierto fue que Ford aplicó el principio taylorista de la división del trabajo, aunque modificándolo para orientarlo al objetivo de la conquista del mercado con bienes de producción en serie para consumo masivo.

### **El concepto fordista como teoría (implícita) económica**

El concepto de “Fordismo” describe una importante forma de organización industrial de economía de producción en grandes series orientada a la “distribución”. Distintas formas de realización de este tipo de organización industrial se difundieron por todo el mundo industrial desde la Primera Guerra Mundial hasta mediados de los setenta, en que este sistema empezó a dar paso a nuevas formas de organización industrial. Su principio de “flujo” representado en la organización de la cadena de montaje en serie pudo aplicarse solamente a un número restringido de empresas. En realidad existen otras muchas formas de organizar la producción en masa. El término “Fordismo” es aceptado generalmente, para indicar una “forma de pensar y organizar la fabricación” que de una u otra forma ha constituido una pauta o ideal al que pretendían aproximarse otras formas de organización de la producción. El concepto Fordista se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

El Fordismo se ve como una “filosofía”, como una forma de concebir los fenómenos productivos, no sólo de técnica o de organización del trabajo, sino también de carácter incluso



ideológico, procurando relacionarlos de una manera general, para ser aprovechados dentro del mundo del trabajo. Es de anotar que se debe hacer una distinción al hablar de Fordismo entre el Fordismo puro, tal como lo desarrolló su autor en sus fábricas de automóviles y el Fordismo desarrollado o “Fordismo Moderno” (Krafcik, J.F.: 1988; 41-52)

El Fordismo presenta ciertos rasgos generales que le caracterizan:

- Enfoque economicista: Mientras que para Taylor, dentro de su concepción técnica de ingeniero, lo primordial era la organización “interna”, la estructuración de los “procesos”, lo que lo llevaba a pensar que sus soluciones técnicas resolvían de paso los problemas económicos, como reducir costes, asignar mejor salarios e incrementar los beneficios y que lo económico era un factor resultante; para Ford, como también para Sloan, lo importante es obtener beneficios, conseguir la mayor rentabilidad sobre la inversión. Los procesos de organización son un puro medio para conseguir mejores resultados económicos. El horizonte de Ford no es el del ingeniero, sino el del capitalista que busca maximizar beneficios y este pensamiento marcará el estilo de producción americano. El sistema taylorista será mejor recibido en Alemania o será mas propio de procesos japoneses, pues en gran parte del empresariado alemán o japonés hay tendencia primariamente no al beneficio, sino a la perfección de sus procesos productivos: el beneficio se sigue como consecuencia necesaria pero no cómo único fin buscado.
- Aplicación de los principios de la economía de escala como forma de reducción de costes: La aplicación del Fordismo llevará a las empresas que han dominado indiscutiblemente el mercado hasta 1974, pero que ahora son considerados más como problema que como factor de éxito, pues nuevos retos han impuesto una aplicación diferente de las prácticas de producción.

Orientación a una economía de demanda: Ford supone un mercado sin saturar. En cambio Sloan en la General Motors lo verá ya en equilibrio y como factor decisivo para la organización interna de la empresa. En el Fordismo se configuró una “ideología” de optimismo (infundado) sobre lo técnico y lo económico, una ideología pronto difundida por todos los países industrializados (Bönig, J.:1989; Vol.56, No.3, 237-263), que llegó a impregnar la “cultura” de la llamada sociedad industrial: no sólo de los directivos sino también de los mismos trabajadores y de los sindicatos que aceptaron casi sin resistencias las duras exigencias del sistema; pues la cinta transportadora en la producción en serie fue vista ante todo como una máquina más, aportada por el “progreso”, como un instru-

mento de transporte, y no se captó su efecto estructurador sobre el trabajo, al que imponía ritmo constante y monotonía (Pfeiffer, W./Weiss, E.: 1992).

Es interesante anotar que dentro de la concepción organizativa de Ford, la prohibición de los sindicatos en sus fábricas era un punto central; la visión que Ford tuvo se orienta hacia un nuevo modelo de sociedad caracterizada por la producción en masa y el consumo en masa. Si sus obreros ganan el doble de la media normal entonces, también podrán consumir el doble. Y Ford cree que ese modelo deberá difundirse en todo el mundo empresarial. El sistema se auto alimentará con tendencia hacia el crecimiento en una espiral indefinida. La sociedad “consumista” comienza su carrera que aún hoy no se interrumpe. El llamado “decenio glorioso” (1920-29) supuso tasas de crecimiento en los países industriales de más del 5%. La crisis de 1929-33 pondría fin a ese sueño de expansión autoalimentada por el propio sistema de producción y consumo.

### **La planificación y organización de la producción bajo el sistema fordista**

La idea de cadena se origina en Ford al parecer observando los métodos de producción que se realizaban de esta manera en los grandes mataderos y conservas cárnicas de Cincinnati y Chicago (el departamento de despiece funcionaba desde 1905). Ford lo empezó a emplear consecuentemente en su fábrica de automóviles de Highland Park, Michigan. En lugar de despiezar, se haría lo contrario en el método Fordista de fabricar y “montar”.

Ford basa toda su estrategia de producción en la inter cambiabilidad y estandarización. La diversidad del producto se reduce al mínimo y esto abarata el producto, al igual que las compras de suministros en mayores cantidades le aseguran un precio menor, y la racionalización del trabajo especializando al obrero en tareas mínimas, supersencillas, garantiza el flujo constante. En 1910 instaló su primera unidad especializada en montaje en Kansas City, Missouri. Luego extiende el procedimiento de fabricación en serie a motores y radiadores. En 1914 al montaje final del chasis. Una jornada de 8 horas (incluidos sábados) y la duplicación del salario le permiten multiplicar por ocho la productividad. El bajo precio de venta incrementa la producción, la liquidez y le permite autofinanciar nuevas instalaciones.

Por otro lado, la fabricación en masa en la cadena de producción implica un alto grado de interdependencias entre los trabajadores. Esto permitía también incluso sabotear toda una línea con muy pocos obreros. Este es sólo uno de los problemas que plantea el nuevo sistema como “efectos secundarios”:

El Fordismo pretende resolver los siguientes problemas:

**a) La falta de cualificación del personal**

Ford no comenzó con reflexiones teóricas sobre la optimización del trabajo, sino tuvo que resolver el problema práctico de trabajar con personas de mínima formación sin cualificación para un trabajo técnico. No empobreció conscientemente el trabajo, como se reprocha en la tesis de Braverman, sino que hizo de la necesidad virtud, y convirtió la falta de preparación en una ventaja competitiva al aplicar la división/especialización del trabajo, asignando mínimas tareas a cada operario en un claro proceso de simplificación de tareas, lo que a su vez supone que el trabajador necesite cada vez menores cualificaciones generales.



En este punto es pertinente citar el film “Tiempos Modernos” de Chaplin, el cual muestra hasta donde puede llegar el sistema cuando es llevado hasta sus últimas consecuencias. Esa progresiva división/especialización de tareas marcó una gran parte del desarrollo industrial de este siglo, y con ello también el pensamiento organizacional acerca del trabajo.

**b) Solución y simplificación de los problemas de la organización del trabajo**

Con la ordenación de las tareas a lo largo de un flujo de trabajos, algo nuevo frente a los métodos tradicionales de fabricación, la introducción del trabajo en cadena resolvía problemas tales como: En lugar de gastar esfuerzos en preparar una complicada disposición de taller, el trabajo en cadena suponía una innovación ya que “racionalizaba” así tareas de planificación y preparación de instrucciones. (Bönig, J.:1989; Vol.56, No.3, 237-263)

El mismo ritmo de la cadena regulaba los procesos, aunque de forma rígida y no había que hacerlo por planes o instrucciones, por lo tanto se evitaba el desarrollo desmedido de la burocracia en los talleres reduciendo el número de jefes.

**c) Simplificación de los problemas de remuneración:**

El trabajo en cadena disminuyó la complicación de los sistemas de remuneración e incentivos que también habían preocupado a Taylor. Los tiempos de las tareas se mantenían independientemente del contenido de dichas actividades, los estudios de tiempos iniciados por Taylor y Gilbreth no se emplean entonces para medir posibilidades de trabajo e implementar la remuneración a destajo, sino para equilibrar los trabajos parciales. No se busca velocidad, sino “ritmo” continuado en el trabajo. Y el “ritmo” del trabajo era un elemento que no estudió Taylor. El ritmo de la cadena dicta la cantidad de trabajo realizado, y no es necesario inventar ya un sistema de salarios que incentiven. Los salarios no son ya a destajo sino son salarios fijos. Se pagará por jornada, por horas y no por obra realizada. Esto trajo una relativa estabilidad dentro de la fábrica, sin embargo, a fines de los años 1920, la diferencia de sueldo con otras firmas no era ya tan elevada, y la inestabilidad de la mano de obra se había convertido de nuevo en uno de los principales problemas de la Ford.

**d) Medio para la reducción de los tiempos de fabricación:**

La organización óptima del trabajo (Ford, Henry: 1916; Vol.30, 447-452), ordenando personas y máquinas en el montaje de productos uniformes, le permitió reducir los tiempos de fabricación: desde los 728 minutos que necesitaba al principio el montaje de un Ford T (Tin Lizzy), a los 93 minutos conseguidos en la cadena de producción en serie. Así pudo reducir los precios de venta, desde \$950 en 1909 a \$290 en 1926. Esto le permitió lanzar el primer vehículo popular (estrategia que intentaría repetir años después la firma alemana ‘Volkswagen’ (Volk = pueblo, Wagen = auto). Ford consiguió vender unos 15 millones de vehículos en los años 20. Logró también reducir la jornada de trabajo a 48 horas semanales, y elevar los salarios: cuando comenzó la producción en cadena en 1914, pudo pagar US\$5 diarios a sus obreros - frente a los US\$2.34 de la competencia.

## **Principios básicos del fordismo**

Los principios básicos del pensamiento Fordista aunque orientados a la producción, también están integrados en una visión total de la empresa como tal, con todo lo que ello significa. Dichos principios son:

### **Estructuración de las entradas (“Self-Sourcing”)**

Ford trabaja inicialmente en “integración vertical” de todas las fases de producción, al estilo típico de las empresas de final del XIX: integra suministro de metal, con minas de hierro, y distribuidores propios. Los proveedores necesarios para llevar a cabo el proceso de montaje eran casi todos internos y ligados específicamente a los objetivos de producción.

### **Salidas: en masa y estandarización máxima**

El Fordismo como sistema funciona bajo el concepto de “economía de demanda” muy lejos de la saturación, con enormes curvas de crecimiento y por tanto no necesita configurar sus productos según las necesidades particulares del cliente. El volumen de producción es muy grande y el producto totalmente estandarizado. La producción en masa fue el punto en el que tanto América como Alemania superaron a los británicos. El ejemplo de la industria química alemana lo demuestra.

En USA la economía de escala se aplicó antes de Taylor, integrando producción en masa y distribución en masa (Chandler: 1964, 285-314). Sin embargo se limitaban a la siderurgia y química. En el sector del metal, la producción en taller era siempre muy restringida. Fue así Ford el auténtico innovador al encontrar la fórmula para conseguir producción en masa en industrias de fabricación, con esto se logra el “punto muerto” en altas cifras de producción, reducción de costes, mejorando la rentabilidad de la inversión en los centros productivos.

Según Rodríguez de Rivera (1999) la aguda crisis de 1919, al final de la Primera Guerra Mundial, puso en peligro no sólo estructuras empresariales (participaciones en capital, etc.) sino que forzó a modificar las estrategias de producción anterior. Ford había apoyado su producción masiva en la estandarización absoluta. Un dicho que se le atribuye lo muestra: “Podéis tener el auto del color que queráis, con tal que sea negro...” (Chandler, A.D.: 1964): La falta de diversificación de su producto fue quizá el mayor error de Ford, lo que el mismo Sloan consideraba le ayudó a conseguir el triunfo de la General Motors, pues la demanda insatisfecha y la oferta creciente del mercado necesitó una mejor adecuación a las necesidades de la demanda.

### **Distribución**

El concepto de producción en masa sólo es posible si el consumo también es en masa y eso implica por lo tanto, sistemas de distribución adecuados. Hasta 1900 (Chandler; 359 y ss) trabajó con distribuidores independientes, contratados en

una forma similar a la de los contratistas de mano de obra. Pronto se les sustituyó por sujetos con franquicias. Ford supo organizar una buena red de ventas, de servicios post-venta, de reparaciones y de créditos a los clientes. Lo mismo hicieron pronto otros fabricantes menores: Willys, Studebaker, Maxwell, Packard, Pierce Arrow y White (camiones), y las del holding de la General Motors: Buick, Oldsmobile, Cadillac, Chevrolet, así como el proveedor de piezas United Motors. Las redes de ventas, en un mercado donde la demanda y la oferta empezaban a equilibrarse, se convierten en un esencial factor: se vende un producto si existen puntos de venta en que se le puede adquirir. (Rodríguez de Rivera: 1999; 62).

### **La creación de valor: Calidad pero sin satisfacción del cliente**

En el sistema Fordista domina el concepto de que lo importante es combinar adecuadamente sus factores y recursos, ya que así se logrará hacer productos baratos para satisfacer la demanda insatisfecha. El “producto” no es sino un fruto maduro de tal combinación de factores, no una respuesta a las necesidades del cliente. La satisfacción del cliente materializado en el producto físico, es decir, la calidad “técnica” se determina por la “preparación técnica del trabajo” que se ha debido planificar exactamente en todos sus pasos en el proceso de fabricación y aunque se emplean gráficos en los talleres que informan a los operarios y empleados sobre la cantidad y calidad de sus resultados, esta información de la calidad técnica lograda es muy elemental, por lo tanto hay una ausencia total de la calidad primaria que el cliente necesita: su satisfacción.

Pero en la práctica, ¡el control de la calidad técnica lo realiza el mismo cliente!, quien constata las deficiencias técnicas y debe acudir al taller a informar sobre los fallos, que sólo entonces generan un flujo de información para su posterior corrección en el taller; el cliente inconforme es visto como un elemento indeseable y molesto, y no como una persona de cuya confianza se ha abusado, pues ha pagado con la expectativa de obtener cierto grado de satisfacción con su compra, la cual no ha conseguido. Más aún, los comerciales lo conciben como presa fácil a la que se puede seguir explotando con las piezas de repuesto y demás.

### **Tecnología del producto e innovación**

El Sistema Fordista liga lo técnico con la eficiencia económica (a corto plazo). Da gran importancia al diseño/desarrollo del producto pero no para mejorar la calidad, sino en cuanto palanca para reducir costes. Este principio será fundamental en el sistema japonés. Para Ford (Rieppel: 1925), en esa fase deben discutirse y aceptarse propuestas y mejoras. Ahí podría experimentarse y oscilar hasta definir una ruta, pero luego, durante la fabricación habrá que evitar cam-

bios o modificaciones que sólo incrementan costes; sólo habrá que mantener el rumbo fijado en la primera fase.

El proceso de producción queda definido totalmente por los planos y preparación del trabajo (o ingeniería de producto y producción). Estos productos son concebidos para largos ciclos de vida, (Clark, K.B./Kantrow, A.M.: 1983; 45) como sucedió con el Ford T. Esto facilita la disminución de costes y por consiguiente el aumento de la rentabilidad de la empresa. La innovación del producto surge desde los departamentos de I&D o de experimentación; los cuales pueden también estudiar productos de la competencia los cuales son analizados con rigor. En 1920 cuando se presenta la crisis y mientras otros fabricantes habían subido sus precios, Ford sacó la siguiente conclusión: “no hemos valorado todavía adecuadamente la capacidad de compra del país, para poder vender nuestra mercancía sin dificultades”; y redujo sus precios de venta como medida preliminar a un proceso de saneamiento interno (Pfeiffer, W./Weiss, E.: 1992; 32, nota 71).

### **Planificación y Tecnología de procesos - El “principio de flujo”**

La fabricación masiva de productos (“economía de escala”) no es lo esencial en cuanto a aportes hechos por el sistema Fordista; pero sí lo es la implementación de la cadena de montaje en serie para lograr un flujo continuo de la materia prima en transformación. Es éste “principio de flujo” (Bellmann, Kurt: 1993; 5/93,319 y ss), el elemento que la empresa japonesa, ante todo la Toyota, ha desarrollado en su planificación de procesos según las técnicas del J.I.T. Este montaje en cadena constituye lo fundamental en cuanto a la innovación propuesta por Ford; porque va mas allá de la organización taylorista, de quien toma la estricta aplicación de métodos de trabajo y optimización de tiempos, pero a la que añade la cadena como elemento definidor del ritmo y velocidad de trabajo (Jürgens, U./ Malsch, T./ Dohse, K.: 1989;178), manteniendo la especialización orientada a una “parcelación” total de las tareas, pero añadiendo el “principio de flujo”. Bajo “fabricación en cadena” (flujo continuado) (Hilf, H.: 1957;193 y ss) se entiende una ordenación del movimiento y procesamiento de los objetos en fabricación, sin producirse retenciones o stocks intermedios de forma total, es decir, sin huecos o parcelas de trabajo que se ordenaran de otra forma, y que se apoya en un despiece del trabajo en distintas actividades elementales, relacionadas unas con otras espacial y temporalmente. En este sentido para elaborar un producto, sus componentes deben atravesar en su transformación por una serie de puestos en los que se realizan procesos de igual duración, en donde el avance del objeto será continuo, por lo tanto no se producirán acumulaciones temporales de objetos (stocks intermedios) entre los distintos puestos del proceso.



Si se emplea una banda o cinta móvil, la cadena de fabricación, avanza con un ritmo previamente calculado para permitir realizar las operaciones intermedias, se tiene ya un mecanismo de coordinación de las actividades a realizar por distintos puestos u operarios (Kieser, A./Kurbel, K.: 1979). El sistema implica vincular de forma rígida, gracias a un artefacto de transporte (banda en que se colocan las piezas, cable del que cuelgan, etc.) distintos medios y personas participantes en el proceso de producción, así como medios de control (Kettner, S.: 1959; 126 y ss). De esta manera todos los elementos encajan de una manera armónica, permitiendo una planificación y una aplicación tecnológica en los procesos.

La solución del montaje en cadena y cinta transportadora permitía por tanto, ahorrar parte del personal de control previsto en la coordinación superior (a lo Taylor) (Woodward, J.: 1965), pues la cadena controla a todos los que trabajan en ella no permitiendo descansar ni siquiera un instante. Además el principio de flujo continuado evita almacenamientos intermedios, que significan gastar dinero en Stocks “improductivos”. Ford logró reducirlos en algunos departamentos hasta en menos de un día, siendo el tiempo máximo de stock permitido de 30 días. Con este sistema y el esfuerzo por reducir el tiempo de obra en curso, Ford se anticipó al sistema del JIT, aunque hay que tener en cuenta que eran en esa época procesos y productos menos complejos que los actuales (Krafcik, J.F.: 1988; 43).

Las primeras industrias químicas de producción en masa practicaron el principio de flujo; por lo tanto el aporte del sistema de Ford consistió en mejorar simplemente el flujo; el cual en lo sucesivo es controlado por un sistema mecánico; dicha mecanización reemplaza la parcelación del trabajo del modelo taylorista. En el Fordismo, los tiempos ya no tienen que ser calculados y planificados por los staff, pues la velocidad de la cinta ha sido calibrada de una vez por todas al mismo tiempo que los tiempos de las distintas operaciones a realizar durante el proceso de avance de las piezas.

Para conseguir esa rapidez del flujo se aplicó consecuentemente los estudios de tiempos que, además de posibilitar la planificación de ese flujo sincronizando tareas individuales, ayudaban al control del trabajo y rendimiento del operario. Los estudios de movimientos servían para estandarizar los métodos de trabajo en la cadena y permitir nuevos ahorros de tiempo.

Por otra parte, las instalaciones se preparan para un sólo producto (de gran ciclo de vida), y no podrían asumir un cambio de modelo. El objetivo básico es optimizar el uso de esas capacidades (evitar todo coste fijo inútil, por marcha en vacío). Para cada modelo se construye una fábrica.



Esto implica un alto inmovilizado en capital. Para compensarlo, el Fordismo busca reducir las necesidades de personal, medios y espacio: p.ej: reduciendo a la mitad el número de administrativos, eliminando departamentos de estadística, etc. El ciclo de obra en curso para un automóvil, desde la entrada de la materia prima hasta la entrega se redujo de 22 a 14 días, con lo que se conseguía una reducción en un tercio de los intereses por capital vinculado. (Morus:1927; 215)

Es de anotar que el principio de flujo aporta mejoras organizativas y económicas frente al tipo de fabricación “en taller” (Borchert, Arnold, h./ Lange, A./ Schmdit, J.:1966) tales como:

“Acortamiento de los tiempos de transporte, almacenamiento y de obra en curso. Uniformidad en la calidad técnica de los productos.

Reducción de la necesidad de mano de obra y costes laborales.

Disminución del capital en rotación.

Condiciones más favorables para aplicar métodos productivos.

Simplificación de la planificación, dirección y control del proceso de fabricación.

De todas formas, también en un planteamiento estrictamente organizacional y técnico-económico se advierten ciertas desventajas del método.

Elevadas necesidades de inversión de capital en las instalaciones.

Dificultades de adaptación o readaptación ante cambios en las exigencias del mercado (rigidez del procedimiento).

Elevado riesgo de perturbaciones técnicas (averías, problemas de mantenimiento, etc.)” (Rodríguez de Rivera: 1999; 65).

## **Personal**

De acuerdo a la filosofía taylorista de separación entre los que piensan y ejecutan, el sistema Fordista es ambivalente en lo que respecta al personal. Por un lado emplea operarios con mínima cualificación, a los que impone tareas basadas en el esfuerzo físico, atención para servir a la cadena, y les prepara en tiempos mínimos de aprendizaje interno, donde no hay libertad para definir sus tareas y por otro lado, en las tareas dispositivas, emplea personas a las cuales les exige el máximo de actividad mental, e incluso creatividad. Se invierte en la formación de los aprendices y los distintos mandos intermedios gozan de bas-

tante autonomía en la planificación del trabajo, pensando siempre que todo puede hacerse siempre mejor y más barato.

La remuneración se realiza por jornada de trabajo, no a destajo -por obra realizada-. Con ello se ahorra trabajo administrativo en el cálculo de las pagas. Los sistemas de incentivos son muy simples, además se inicia un nuevo estilo de política de personal: para lograr reducir las elevadas tasas de fluctuación (que llegan al 416 % en los años 1912-14, al principio de la introducción del sistema); se reduce la jornada a ocho horas y se introduce el tipo salarial más elevado del momento: “five dollars day” (el doble de la media de aquel tiempo).

La gestión de personal introduce tests de selección de operarios, descripciones de exigencias a los puestos de trabajo, criterios para ascensos, etc. Se logró reducir la fluctuación, pero a costa de un incremento de costes administrativos. La burocratización de los departamentos de personal se disparó (Doray, B.: 1981; 99).

## **Organización**

El Fordismo también aplica la filosofía taylorista de separación entre los que piensan y los que ejecutan en todas las áreas. Pero aquellos que piensan están más directamente relacionados con quienes ejecutan; esto permite detectar inmediatamente toda relación de causa-efecto (p.ej.: si hay fallos en la preparación del trabajo).

Las estructuras centralistas iniciales de dirección de fabricación se descentralizaron al crecer la empresa y multiplicarse los centros de producción. Ford tenía una cierta aversión a las instalaciones demasiado grandes, e incluso procuraba crear dentro de la misma fábrica unidades muy autónomas como pequeñas fábricas, pues consideraba que servían de una mejor manera a sus propósitos; lo que si era claro era que se conservaba la estructura de línea, aunque con muy pocos niveles jerárquicos, tratando de no caer en la burocratización en el sentido peyorativo del término que ha aquejado posteriormente a la gran empresa.

A partir de la introducción del salario de 5% y total organización de la cadena, a pesar de esa alza salarial, el coste de producción por coche se redujo en cerca de un 17% (Beynon, H.: 1973; 24)

Con la implementación del sistema organizativo mencionado, la expansión de Ford Motor Company tuvo un ritmo de crecimiento acelerado, hasta entonces increíble: 200.000 vehículos en 1913, 500.000 en 1915, 1 millón en 1919, dos millones en 1923.

## **El Fordismo Moderno**

Por Fordismo Moderno (Krafcik, J.F.: 1988; 41-52), o sistema de fabricación repetitiva orientada a la distribución de productos en masa, se designa la forma todavía más extendida en las empresas occidentales de gestionar la producción y de tomar medidas en otras áreas implicadas en estos procesos. El término permite diferenciar este sistema con el taylorismo que no concebía la producción como un flujo continuado y que se orientaba más que a la distribución, a perfeccionar la forma de combinar los factores internos de producción, pues muchas veces se critican defectos de estos sistemas sin diferenciar si se deben a las ideas de Taylor o la metodología práctica de Ford. Además el Fordismo puro tiene ya poco que ver con sus posteriores desarrollos. El Fordismo Moderno ha desarrollado una serie de aspectos explicables en su contexto histórico, pero con consecuencias muchas veces funestas en las organizaciones y mas aún en la vida de las personas. Se tratarán de presentar los aspectos más relevantes acerca de sus principios, tomando como base el esquema anterior presentado sobre el Fordismo puro:

- ***Estructuración de las Entradas - Integración Vertical***

En este punto a pesar del crecimiento de las industrias de proveedores y que cada vez éstas son más cualificadas para ofrecer materiales de alta calidad, el sistema fordista moderno mantiene la idea de producir una proporción mayor del valor añadido en la propia firma frente a la adquirida afuera, primando el hacer sobre el comprar. Mientras que en Toyota se compraba en 1989 el 70% del conjunto del vehículo, en la General Motors esa cifra era sólo del 27%.

Por otra parte, mientras Ford empleaba un solo proveedor de la propia corporación, en el Fordismo moderno se recurre a múltiples proveedores externos, lo que complica toda la gestión logística y hace perder el control de calidad de las entregas. Además en lugar de una integración vertical, se llega así a una integración múltiple. El proveedor debe operar entonces como una prolongación del taller fabril, pero sin competencia alguna en la configuración del producto parcial o final.

La General Motors por ejemplo utiliza al menos unos 500 proveedores por factoría de montaje, frente a los 170 de Toyota. El coste administrativo de la Logística es también mayor: 6.000 empleados en la GM frente a 337 en Toyota y en cuanto a la producción de GM, ésta escasamente dobla a la de Toyota.

La relación de compra que se hace con los proveedores externos, en el sistema occidental burocratizado, se realiza de acuerdo a concursos, sus bienes son comprados al igual que como se compra en una tienda bienes de consumo; sin tener en cuenta otras consideraciones como la proximidad geográfica, el nivel de calidad, o el número de proveedores; lo único que importa son los precios de adquisición. La comunicación e interacción con el proveedor se desarrolla a través de un departamento de compras - desvinculado además de los intereses de I&D o Fabricación/Calidad – en que sólo se piensa en costes. Lo único que llega a los departamentos de creación directa de valor son los planos o cuadernos de especificaciones, quizá no adecuados a las necesidades del diseñador industrial. La comunicación directa podría resolver estos problemas, pero el departamento de compras no está dispuesto a renunciar a su parcela de poder y no permite tales contactos directos sino después de largas luchas internas.

Esta forma de gestión implica también que el proveedor apenas colabora en la empresa fordista moderna en el desarrollo de los productos. En Japón en cambio, se ha trasladado el 51% de las actividades de desarrollo al proveedor (en general tipo PYMES), mientras que la empresa occidental llega al 31 % en Europa y al 16 % en USA (Clark, K.B./ Fujimoto, T.: 1991; 145).

La empresa occidental ha entrado en la dinámica de la técnica japonesa de la gestión de stocks (el JIT), y ha cambiado su forma de actuar en este sentido, pues anteriormente lo normal era la compra de materiales en grandes cantidades, para prevenir posibles agotamientos de materias primas, lo que conduciría a detenciones de la producción por falta de la misma. Estos materiales se almacenaban en la misma factoría en que debían emplearse ocasionando un incremento en los costes debido a su almacenamiento y conservación.

- *Configuración de las salidas*

El exigente mercado actual reclama cada vez productos más diferenciados, ya que todos quieren tener en lo posible un producto único, por lo tanto, el moderno Fordismo incrementa el número de modelos y variantes, pero sin perder su orientación, ya que toda su planificación de producción sigue orientada a la fabricación en masa, y por consiguiente al consumo en masa. En este contexto para mantener el punto muerto se necesita un alto nivel de ocupación de la capacidad disponible para no causar pérdidas. En la corporación Volkswagen se calculaba ese punto muerto en 1991 en un 99% de ocupación de la capacidad disponible, cuando los japoneses lo lograban rebajar ya al 67%; aunque se proyectaba su reducción al 82% para 1992, y al 70 % para 1996 (Hillebrand, W.: 4/1992; 34-43).

También en este sentido de las salidas hay que tener en cuenta que esa desconexión entre empresa y proveedores, se ve reflejada en la distribución, pues se permite demasiado número de intermediarios en la distribución, con unos elevados stocks, cada cual haciendo su manejo del producto, cuyos costes paga finalmente el comprador, lo cual no es agradable para el cliente, que apenas es escuchado.

- ***Creación de valor: Calidad y satisfacción del cliente***

La visión que se tiene del cliente es dual. Por un lado el aumento de sus deseos de adquirir un producto individualizado, es visto como un mal necesario - por parte de las áreas de tecnología, ingeniería, fabricación. Por otro lado, se tiene una visión del mismo muy diferente, pues hay que darle gusto en sus más mínimos deseos y caprichos por parte de las áreas de Marketing y Ventas.

En cuanto a la calidad técnica, ésta ha asumido una nueva dimensión en cuanto a capacidad de satisfacción del cliente, pues se han asumido nuevas técnicas (japonesas), pero el coste de la calidad sigue siendo muy superior al de la empresa oriental debido a las necesidades de trabajos de reparación y corrección. Además, la idea que se tiene acerca del hombre (según la teoría X de McGregor) es tan negativa, que no se espera que el operario pueda realmente aportar nada a la mejora de los productos. Más bien se espera que la robótica o de otros sistemas de automatización sustituya al operario siempre propenso a cometer errores. El “empobrecimiento” del trabajo humano aumenta en la medida en que se le considera como mera realización de actividades físicas. La expresión bíblica del castigo divino por el trabajo (“con el sudor de tu frente”) empleada en el segundo milenio A.C., es quizá en el fondo lo más aplicado en esta concepción del Fordismo moderno.

- ***Tecnología de producto***

El principio Taylorista de la división del trabajo ha permitido la creación de departamentos o áreas autónomas, pero también es tal su grado de autonomía que incluso sus intereses son encontrados. Las barreras interdepartamentales entre Marketing, Desarrollo de Productos, Fabricación, etc., impiden armonizar esfuerzos que deberían dirigirse a un objetivo común: un producto adecuado a las necesidades del mercado y por supuesto del cliente. El desarrollo de nuevos productos se realiza muy exclusivamente desde la perspectiva de la tecnología propia, o también muy exclusivamente desde los estudios de mercado. Prácticamente no se realiza el desarrollo con la cooperación de ambas áreas. Esto se

advierde en que la metodología de la gestión de creación de valor, para el cliente, se utiliza muy poco por parte de las empresas.

- ***Tecnología de procesos***

La producción se sigue concentrando en el principio fordista del flujo del producto en masa. Los estudios de tiempos y movimientos se emplean no sólo para coordinar tareas elementales, sino también como instrumento para mantener la disciplina de trabajo. Aunque aumenta el número de variantes de productos, se sigue invirtiendo en instalaciones adecuadas en las que se puedan manejar grandes lotes con un alto nivel de especialización.

El sistema tradicional fomenta el trabajo aislado (se supone que así mejora el output por la especialización del obrero). Casi nunca un operario podrá realizar las tareas de otros, o incluso se puede prohibir que le ayude cuando tropieza con dificultades, es decir, se reprime todo intento de polivalencia y de trabajo en equipo.

“El flujo de producción se orienta según el principio de ‘empuje’ (‘push’): los operarios especializados van pasando el output de su trabajo a los siguientes que deberán ir realizando nuevas operaciones sobre el objeto, o añadiendo otros componentes. Estos outputs parciales conforman stocks intermedios (Work in Process - WIP) de donde se les toma para continuar el proceso total. Al final de ese proceso se realiza un control de calidad por otros especialistas. La existencia de grandes cantidades de WIP dificulta a los responsables de fabricación saber si el output intermedio es de buena o mala calidad (aparte de elevar el nivel total de stocks y alargar el tiempo de obra en curso).

Las consecuencias de esta filosofía son claras: mientras la empresa europea neo-fordista registraba (1982) tiempos perdidos del orden del 51% (sobre todo en tiempos muertos en el flujo productivo), la japonesa post-fordista los había reducido ya al 20%.

Aunque se emplean medios de automatización se les ve como sustitutos del trabajo humano, no como potencial para satisfacer nuevas necesidades o exigencias de producción. Se ha aumentado el espacio disponible en las fábricas, y con ello también las necesidades de inversión en capital. Al mismo tiempo se trabaja con almacenes iniciales e intermedios demasiado extensos”. (Rodríguez de Rivera: 1999; 73).

- *Personal*

Es indudable que en la sociedad actual, el nivel de cultura y cualificación general se ha incrementado, aunque no precisamente por la extensión de la formación a sectores más amplios de la población; el operario de la empresa tradicional apenas si ha conquistado una autodeterminación sobre su trabajo, esto supondría el enriquecimiento de las tareas de un puesto asignándole actividades mentales de planificación que se añadirían a las actividades directas.

Incluso puede afirmarse que los sistemas de control sobre el trabajo han aumentado, la remuneración se realiza según el tiempo de trabajo y los incrementos salariales se basan en la cantidad de obra producida; pero el efecto en la mejora de la productividad no es alto, pues el operario apenas si puede influir en el desarrollo de sus actividades predeterminadas por otros. Por lo demás, estos incentivos más que la calidad suelen premiar la cantidad del output. La empresa del moderno Fordismo evidentemente no practica el trabajo en equipo, que se considera innecesario o perjudicial. Se citan sólo los ejemplos de fracaso de los nuevos sistemas (Volvo, etc.), y no los éxitos de otros.

El problema de fondo es que la empresa occidental del moderno Fordismo sigue considerando que lo importante es el capital invertido en objetos materiales (máquinas, equipos, Software, Hardware, etc.), no teniendo muy en cuenta el aporte del personal.

“En la industria sigue prevaleciendo el concepto de Taylor y de Ford de que el obrero es un mero coste a minimizar, y no un recurso a mantener” (Gray Paul: Fortune 23/04/1990; 85); por lo tanto, es más fácil desprenderse del personal que se considera sólo un coste a reducir (y no su mejor “capital”, por más que en muchos principios, capacitaciones, charlas motivacionales y actividades desarrolladas dentro de la empresa se le denomine así), que de los bienes materiales que cree son su mejor inversión y solo se le da una mirada diferente a la inversión en “recursos humanos” cuando se ve obligada a ello. Como comentaba un japonés, el empresario occidental consideraría loco a quien arrojara al mar sus máquinas de control numérico u otras instalaciones de gran inversión, pero él se desprende alegremente del personal que conoce ya sus métodos y procesos y que realmente es más irremplazable que la máquina que puede comprar en cualquier esquina.

En estudios realizados en la industria automovilista alemana (Springer, R.: Kommt BddW, 1.10.1991;7), se ha constatado que las reservas de especialización no utilizada alcanzan un 70%; es decir, unos 7 de cada 10 obreros cualificados en

una especialización se encuentran hoy ocupados en trabajos inferiores al de su nivel profesional. Y esto sucede también con otras categorías de colaboradores de la empresa - incluyendo a los mismos jefes.

Esta concepción que se tiene sobre las personas va unida a una “fe” en el poder de las estructuras autoritarias para dominar a las mismas, y se espera ante todo una actitud obediente y sumisa del personal, o de su disciplina y orden; sigue prevaleciendo la imagen de la teoría X (McGregor), y se trata al colaborador como subordinado o como niño que necesita que le lleven de la mano.

En síntesis, aún se sigue viendo al ser humano de una manera microscópica, es una pieza más entre tantas que hacen parte del engranaje productivo, por lo tanto se puede ajustar a las diversas condiciones que se presentan, es manipulable, se le puede atraer a la organización cuando sea necesario, pero también se le arroja de la misma cuando se considera que es una carga o un problema.

- ***Organización y Dirección***

La estructura organizacional se construye a partir de la separación entre los que piensan y los que ejecutan. El sistema es jerárquico con gran número de niveles de mando: surge el llamado taylorismo de la administración. El formalismo en la dirección y organización origina multiplicidad de áreas parciales (y de “directores”, con notable incremento del coste de dirección), que a veces incluso des-empañan tareas similares, y que contribuyen escasamente a generar valor.

En este orden de ideas la comunicación que es un factor importante dentro de la vida organizacional es pobre, pues existen múltiples interfases entre los departamentos especializados, ya que la comunicación dominante es vertical-descendente. Para tratar de reducir el impacto que esto genera y la complejidad que se presenta, se intenta dominar todo esto incluso utilizando el recurso informático (los “MIS”). Surgen estructuras de todo tipo (matriciales, tensoriales, de Unidades Estratégicas, etc.) no bien coordinadas, y donde se plantean problemas de excesiva competencia interna, nacidas además de una ilegítima traducción del exterior al interior de la cultura de la “competencia” en el mercado, ante la cual se sacrifica la “confianza” interna, y la “solidaridad” en el trabajo común.

La dirección, enfocada todavía predominantemente según la teoría X, y con la arrogancia del poder trasladada a la arrogancia del saber (Von Hayek, F.A.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 26/1975, pp. 12-21), se tiene que equipar con inflados aparatos de control y administración para poder dirigir de forma centralizada todo el sistema.



En lo que respecta a la dirección de la producción, a diferencia del sistema japonés del Hoshin Kanri, del TQM, existe normalmente una separación abismal entre los dos niveles de responsabilidad: el de la Alta Dirección o Top Management y el de las direcciones técnicas. Esta separación se traduce en un sentimiento de impotencia y de desorientación en los altos ejecutivos ante los problemas de las direcciones técnicas (sentimiento que a veces va unido a cierto desprecio del “Manager” puro ante el “técnico”, a quien considera especialista en un campo pero sin una perspectiva global del negocio).

Esta separación implica que la Alta Dirección tampoco conozca las alternativas o los posibles compromisos a conseguir en el área de producción, que debe orientarse evidentemente a cumplir los objetivos estratégicos del conjunto. Así es imposible coordinar los fines parciales con los globales. Hay por lo tanto una falta de coordinación lo que puede llevar a optimizar aspectos parciales de un producto en forma desproporcionada con respecto a los otros, lo que produce errores y fallos lamentables, terminando por perjudicar también la imagen de la empresa productora.

## LA ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA <sup>10</sup>

“Usar una máquina, hacer el trabajo con una máquina, convierte su corazón en una máquina, con esto el ser humano pierde su naturalidad y con ello no podrá luchar por mantener su personalidad, perdiendo finalmente el sentido de la honestidad. Solo pensar en usar la máquina es una vergüenza.”

El empleo de la máquina en el mundo industrial ha transformado radicalmente la naturaleza de la productividad y ha subido el listón de la imaginación, del pensamiento y del sentimiento humano a través del tiempo.

Con el paso del tiempo se ha vuelto más común el uso de la máquina como una metáfora de nosotros mismos y de nuestra sociedad, de ahí que sigamos moldeando el mundo y sus partes con los principios mecanicistas:

- Esperamos que las instituciones actúen con precisión mecánica.
- Aspiramos a una vida organizada y rutinaria como la precisión de un reloj.
- Acudimos a trabajos metódicos y repetitivos, trabajos que han sido diseñados como máquinas, donde los empleados no son más que una pieza de todo el engranaje.
- Todas las acciones son planificadas, existe un detallado código de instrucciones que se verifican constantemente por medio de un continuo procedimiento de vigilancia, observación y evaluación de nuestros actos y pensamientos.
- El modo mecanicista de pensamiento de la organización requiere el surgimiento de un ideal tipo de organización burocrática.
- Entendemos la organización como un conjunto de relaciones ordenadas entre las diferentes partes, una máquina que trabaja en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

La organización, originalmente entendida como un instrumento para alcanzar unos fines, con la revolución industrial mecaniza el concepto, por lo tanto se tiende a la burocracia y a la rutinización de la vida, a la división de las tareas en el trabajo (A. Smith), con ello se incrementa la especialización y finalmente llegamos a la mecanización del pensamiento y de la acción humana.

Federico El Grande (1740-1786), tenía la visión de un ejército de autómatas, con el cual pudiera conquistar cualquier territorio. Eli Whitney en 1801 tiene la

---

<sup>10</sup> Adaptado de MORGAN, Gareth (1998) *Imágenes de la organización*. Alfaomega, México. Capítulo 2: La mecanización toma el mando.

misma idea, pero no para conquistar territorios sino mercados con la producción en serie. En 1832 Charles Babbage al aplicar la cientificidad de la época a la gestión y a la organización, resalta la importancia de los procesos de planificación y de división del trabajo. Max Weber al observar el evidente paralelo entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización, define su ideal tipo de organización burocrática que rutiniza los procesos de la administración, en igual forma como la mecanización hace lo mismo con la producción.

Con la teoría clásica de la organización se facilita el diseño de organizaciones burocráticas mecánicas. H. Fayol, F.W. Mooney y Lindall Urwick, al hablar sobre la gestión definen el famoso proceso PODC, que concibe la organización como un modelo de trabajo definido y organizado de una forma jerárquica, a través de unas líneas precisas de mando y comunicación.

Si acudimos a la idea que se tenía de la máquina, como redes de partes interdependientes, ensambladas en una secuencia dada y con puntos definidos de rigidez y resistencia, podemos entender que la organización es una red de partes interdependientes donde se trabaja tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos, del derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia.

Siendo la organización un sistema racional que actúa tan eficientemente como sea posible, se aborda principalmente como un problema técnico, no humano. Aparece así la dirección científica de F.W. Taylor, quien en su afán por incrementar la producción, a costa de un gran esfuerzo humano, acelera la sustitución de expertos artesanos por inhábiles trabajadores; idea que alcanza su cúspide con Henry Ford y su maravilloso y alienante Modelo T.

Taylor se encarga de racionalizar el taller, de conferir el control a un grupo seleccionado y de separar la mano del cerebro. Mas tarde sus seguidores, los esposos Frank y Lillian Gilbreth, dedicados al estudio de la motivación y del rendimiento del trabajo humano, llegan a la idea de la Ergonomía, concebida como la forma de alcanzar la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo.

## **Ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina**

### **Ventajas:**

- Útil cuando hay una tarea lineal para realizar
- Útil cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado

- Útil cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez
- Útil cuando la parte humana de la máquina, sea obediente y se comporte como se le ha sido indicado.

**Limitaciones:**

- Puede crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias
- Puede dar lugar a una burocracia sin límites
- Puede tener consecuencias no previstas y no deseables
- Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellas de los niveles más bajos en la escala jerárquica

La organización mecanicista dificulta la adaptación al cambio ya que no está diseñada para la innovación. Por la importancia que le infiere al tiempo, prefiere la eficacia por encima de la flexibilidad y la capacidad de acciones creativas. Genera actitudes y comportamientos de apatía, descuido y falta de amor propio, lo que genera ausencia de respuestas preparadas y adecuadas a los problemas, problemas de inactividad y falta de coordinación. El afán por la racionalidad funcional o instrumental hace que la comunicación se dé con información distorsionada, que el personal oculte los errores y la verdadera naturaleza de los problemas por el miedo a ser responsabilizados por los mismos.

La organización mecanicista se construye sobre una racionalidad burocrática mecánica, olvidando que la racionalidad debe ser reflexiva y autoorganizada. Esto facilita un alto grado de especialización que dificulta el conseguir respuestas efectivas en el tiempo adecuado, que genera un proceso de comunicación pobre entre departamentos, lo que finalmente conduce a una visión miope por parte del personal de la realidad organizacional.

La organización mecanicista desprecia la iniciativa y anima la obediencia, la idea de cero alborotadores, lo que finalmente genera sentimientos de apatía e impotencia. La descripción detallada de tareas se convierte en un arma de doble filo, ya que al dar información de lo que se espera, también se da información de lo que no se espera, esto genera problemas de iniciativa y flexibilidad. Los supervisores y otras jerarquías de control no solamente controlan la labor de los trabajadores, también le quitan la responsabilidad al trabajador sobre los errores de sus acciones.

La organización mecanicista convierte un sistema de cooperación en un salvaje sistema de competición que conduce a comportamientos irracionales que parecen racionales dentro de la estructura y la jerarquía de la organización. Conduce

finalmente a comportamientos contrarios a los objetivos de la organización, fundamentados en el diseño original, que lleva a la construcción de imperios, a la victoria del oportunismo, a la defensa de intereses particulares y de proyectos mimados, incluso, al hinchamiento de los presupuestos. Acciones que además de ser peligrosas, acaban con la confianza y el deseo desinteresado de cooperación del trabajador.

Para terminar, la organización burocrática mecanicista tiende a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización mecanicista en lugar de estructurar la organización de acuerdo con sus fuerzas y potencialidades.

## **DIMENSIÓN CRÍTICA DEL TAYLORISMO Y DEL FORDISMO<sup>11</sup>**

### **Criticas a Taylor**

El mismo Taylor hace una advertencia seria sobre la utilización inadecuada de la administración científica: “El mismo mecanismo que habrá de producir los mejores resultados cuando se le ponga al servicio de los principios que sirven de base a la administración científica, llevará al fracaso y al desastre si se le acompaña del espíritu equivocado por parte de quienes lo utilicen.” (Taylor: 2004; 99)

Y continúa diciendo:

“Son cientos las personas que ya han confundido el mecanismo del sistema tomándolo como su esencia. Los señores Gantt y Barth y el autor, han dirigido comunicaciones a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos acerca de la cuestión de la administración científica. En dichas comunicaciones se ha descrito con cierta extensión el mecanismo que se emplea. Como elementos de este mecanismo pueden citarse:

1º El estudio de tiempo, con los instrumentos y sistemas para llevarlo a cabo como es debido.

2º El cometido funcional o dividido de los sobrestantes y su superioridad respecto al anticuado sobrestante único.

---

<sup>11</sup> Las dimensiones críticas del taylorismo y del Fordismo han sido construidas a partir de lo expuesto por el mismo F.W. Taylor (2004) en su texto y otros autores tales como: a. Aktouf Omar (1998); b. Rodríguez de Ribera, José (1999); c. Dávila, Carlos (2001); d. Morgan, Gareth (1986); e. Braverman; Harry (1984); f. Alonso, Luis E. (1989) y g. Jessop, Bob (1999).

3º La “estandarización” de todos los instrumentos y herramientas utilizados en los oficios, y también de las acciones o movimientos de los trabajadores para cada clase de labor.

4º La deseabilidad de un departamento o de una sala de planeamiento.

5º El “principio de excepción” en la administración.

6º El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos similares economizadores de tiempo.

7º Fichas de instrucciones para el trabajador.

8º La idea de labor en la administración, acompañada de una bonificación generosa por la ejecución con éxito de la labor.

9º La ‘tarifa diferencial’.

10º Sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos utilizados en la fabricación.

11º Un sistema de circulación del trabajo.

12º Un sistema moderno de costos, etc.

Sin embargo, todos estos no son más que elementos o detalles del mecanismo de la administración. En su esencia, la administración científica consiste en cierta filosofía que, tal como antes decíamos, tiene como resultado, una combinación de los cuatro grandes principios básicos de la administración.

Sin embargo, cuando los elementos de este mecanismo, (...) se utilizan sin acompañarlos con la verdadera filosofía de la administración, los resultados son, en muchos casos, desastrosos. Y por desdicha, incluso cuando personas que ven con buenos ojos los principios de la administración científica emprenden cambios demasiado rápidos de tipo antiguo al moderno, sin prestar oídos a las advertencias de los que han tenido años de experiencia en cuanto a hacer tales cambios, a menudo tropiezan con graves dificultades y, algunas veces, con huelgas seguidas del fracaso.” (Taylor: 2004; 100,101)

Adicionalmente hace hincapié en aspectos para él muy importantes a la hora de cambiar la forma de administrar:

“el verdadero gran problema que comporta el cambio de la administración de ‘iniciativa e incentivo’ a la administración científica consiste en una revolución absoluta de la actitud mental y de los hábitos

tanto de todos los que se hallan dedicados a la administración como de los trabajadores. Y este cambio no puede llevarse a cabo más que paulatinamente y por medio de la presentación al trabajador de muchas lecciones de cosas que, junto con la enseñanza que recibe, habrán de convencerle totalmente de la superioridad que la nueva forma de hacer la labor tiene sobre la antigua. Este cambio de actitud mental del trabajador exige imperativamente que se le dé tiempo. Es imposible precipitarse más allá de una rapidez determinada. El autor ha estado advirtiendo una y otra vez a los que pensaron hacer este cambio que, incluso en el establecimiento más sencillo, era cuestión de dos a tres años y que, en algunos casos, exige de cuatro a cinco años.” (Taylor: 2004; 101)

Con respecto al trabajador afirma que “los derechos de la gente son pues más importantes que los del patrón o del empleado”. (Taylor: 2004; 104)

### **Críticas desde Aktouf**

Frederick Taylor estableció los cimientos de la edificación de la mentalidad gerencial clásica, para construir una organización denominada científica para el trabajo.

Como lo manifiesta Aktouf (1998), con esta organización se trató también de lograr un fortalecimiento –si no de un fundamento- de la concepción de una “naturaleza humana” ávida de ganancias, de poderes y de potencia, explícita o implícitamente presente en muchos libros de administración, y que Taylor ayudaría a postular –seguramente, pese a sí mismo- sin reparos, más de un siglo después. De esta manera la administración científica permitió, analizar en detalle el trabajo y llegar a la máxima producción posible, denominada “jornada leal”, a través de una combinación dada de tres elementos: Materia procesada, Herramienta, Fuerza de trabajo, siendo determinante los dos primeros, pues es necesario “seleccionar” cuidadosamente al tercero.

Paradójicamente y contrario a lo que Taylor propuso, la administración científica dio a los dirigentes los medios –hasta entonces insospechados- de hacer que el obrero o empleado común hiciese mas trabajo productivo. Con estos planteamientos llevados al extremo en su aplicación, mas no en su concepción original, despojó al trabajador de las pocas cosas, muy pequeñas por cierto, en las que era todavía mas o menos el jefe; como la organización por equipos, el control del proceso de detalle del trabajo y, a veces el ritmo o la elección de la herramienta.

En pocas palabras, todo el saber-hacer tradicional del obrero se transfiere a la dirección, que se lo devuelve convertido en ordenes de trabajo y fichas de puesto que determinarían cada operación hasta en sus mínimos detalles.

Mediante la aplicación del primer principio de Taylor, se pretende transferir todas las técnicas de trabajo, la tecnología y los trucos manuales desarrollados por los obreros en la realización de sus tareas, hacia los miembros de la dirección, que, tienen

“la obligación de agrupar esta masa de conocimientos tradicionales, registrarlos, clasificarlos y, en numerosos casos, reducirlos por último a leyes y reglas expresadas incluso en fórmulas matemáticas, voluntariamente asumidas por los directores científicos.” (Taylor: 1957, p.68)

En cuanto al principio de la división del trabajo, éste suele tomarse espontáneamente como un factor de progreso “natural”, deseable e indiscutible; en realidad es uno de los nudos generativos del “malestar” en el trabajo –de lo que se llama alienación–, y, sobre todo, del problema tan actual de la falta de compromiso, de participación y productividad de la mano de obra industrial, particularmente bajo el régimen que hemos llamado “administración tradicional”. (Aktouf: 1998; P39).

También el profesor Aktouf hace alusión a aspectos no mencionados, olvidados, o ignorados de manera simplista de la obra de Taylor, donde él no dejaría de comentar y denunciar vigorosamente que los dirigentes aprovechen su sistema para obtener el máximo posible de los obreros, sin mejorar su suerte, su trabajo o pagarles mejor, y sin siquiera capacitarlos o promoverlos, pues lo que él habría querido era aprovechar el estudio científico del trabajo para fatigar menos al obrero, hacerle cumplir una leal y razonable jornada de trabajo, pero también, tras haberle seleccionado y capacitado, pagarle más y darle oportunidades casi permanentes de promoción.

Al respecto Taylor llegaría a sugerir la idea de que los patrones verdaderamente buenos, incluso, deberían buscar en compañías diferentes de la propia, oportunidades de ascenso para los obreros que hubiesen llegado a un grado mayor de habilidad y calificación mediante la organización científica del trabajo. (Taylor: 1957; P257).

Tampoco se comenta que con gran tristeza, regularmente denunciaba el egoísmo de los patrones que se negaban a pagar a los obreros capacitados su justo valor, y el hecho de que, sin considerar las economías realizadas a partir de los salarios de los obreros despedidos, la Bethlehem Steel obtuvo casi 800% en ganancias de producción otorgando sólo un 60% de aumento salarial (Kakar: 1970; P49).



En este contexto es posible ver en los escritos de Taylor varios de los actuales descubrimientos presentados por las llamadas corrientes de la “nueva administración” o de la “cultura organizacional”.

- Sus advertencias contra la búsqueda de cantidad en detrimento de la calidad. (Taylor 1957, pp. 160, 161)
- Sus exhortaciones a la rectitud y la honestidad para con los empleados.
- Sus llamados a la colaboración cordial a trabajar en equipos, dirigidos y dirigidos.
- Su permanente insistencia en buscar sinceramente el bienestar del obrero.
- Sus llamados al respeto y la consideración para con los empleados.
- Su recomendación de compartir los beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa.

Todo esto se encuentra resumido en un pasaje de su exposición ante la Cámara de Representantes:

“Si quieren que su negocio resulte beneficiado, no pueden tratar a unos y a otros injustamente o de manera egoísta. Deben ustedes suprimir los objetivos egoístas y los actos injustos.” (Taylor: 1957; P230).

Hoy tratamos de redescubrirnos las virtudes de la confianza, la intimidad, la honestidad en las organizaciones, la colaboración, el respeto a la dignidad del empleado, el compartir, mientras que Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y su aplicación hace casi un siglo. Pero a pesar de todo esto, manifiesta el profesor Aktouf que en varias páginas de sus libros y de su exposición Taylor insiste en las virtudes del equipo de trabajo, en la necesidad de promover el espíritu de equipo o la colaboración, mientras que sus informes sobre Midvale o la Bethlehem Steel demuestran que lo que se hizo fue quebrar la formación tradicional de los obreros en grupos y dividir tanto el trabajo como las relaciones, orientando la atención hacia un individuo aislado.

Taylor buscaba el óptimo de la realización razonable y leal de cada obrero de su tarea, sin fatiga ni sobrecarga de su capacidad potencial, mientras que paradójicamente su sistema llevaba al individuo normal al agotamiento, seccionando además la mente de su cuerpo.

Textualmente Taylor dice que el obrero apreciado es el que hace exactamente lo que se le pide, desde la mañana hasta la noche. (Taylor : 1957, P899)

Incluso podríamos decir que la administración tradicional ha conservado, reactualizado del taylorismo los efectos perversos y las desviaciones que desde

1901 Taylor no dejó de denunciar vigorosamente. Por el contrario el sistema de Taylor tuvo el efecto de proporcionar a los administradores un nuevo y temible método de control sobre el obrero: individualizar, separar, desagregar, cronometrar y, por último, imponer un contenido de tareas en donde el empleado es una reserva de energía intercambiable a voluntad, lo cual se cumplirá perfectamente en el Fordismo y en el trabajo en cadena. (Aktouf: 1998; P57,58.).

Algunos aspectos puntuales de la obra de Taylor podemos sintetizarlos en las siguientes frases:

- Taylor no dejó de aportar medios efectivos de hacer el trabajo menos penoso y más rentable al mismo tiempo.
- Taylor apeló a la implementación de prácticas administrativas y relaciones entre dirigentes y dirigidos, que de haber sido seguidas, comprendidas y enseñadas, hubiesen evitado muchas decepciones de la actual industria occidental.
- Con Taylor y, sobretudo, con sus continuadores, la división del trabajo sería llevada a extremos por lo que en la actualidad la industria occidental tradicional, paga un precio, enfrentada a maneras de organizar el trabajo menos diferenciadoras y más atomizadas.
- No hemos terminado de pagar el precio de haberlo ignorado y hemos acumulado disfunciones que hoy en día representan pesados lastres.
- La interpretación literal de la fórmula, “el hombre que conviene en el lugar que conviene” ha creado una mano de obra de la que no se le solicita sino ejecutar sin pensar.
- La concepción de un empleado u obrero tonto, a imagen de Schmidth, alimentó el comportamiento infantilizador, cuando no degradante de los dirigentes para con el empleado
- La creencia de que los trabajadores no pueden ni saben administrar y que sólo los que dirigen lo saben y pueden hacerlo.

Taylor precisa su filosofía al manifestar lo siguiente:

“En su esencia, el sistema de dirección científica implica una total revolución de los espíritus, una revolución completa en relación a la manera en que ellos contemplan sus deberes frente a su trabajo, frente a sus empleadores. El sistema implica también una revolución completa del estado de ánimo de quienes están en la dirección ... Y, si esta evolución del espíritu no es completa por ambas partes, entonces el sistema de dirección científica no existe.” (Taylor: 1957; 54)

Con todo esto, puede decirse que es fácil que el fracaso se propague, ya que, quienes tienen los medios y el poder para realizar los cambios –los dirigentes– no operan ninguna revolución en su estado mental, en su concepción simplista y algunas veces degradante del trabajador:

- De manera un poco simplista, podemos decir que los ámbitos administrativos (prácticos y teóricos) sólo han conservado de Taylor lo que ayuda a incrementar su porción de la torta, pero casi nada que hubiera permitido poner límite a los prejuicios o compartir la torta más equitativamente, de lo que como hemos visto él se percató perfectamente en vida.
- Tampoco han permitido cambiar la visión que se tiene del taylorismo acerca de los excesos y posibles errores que se cometieron al aplicar algunas de sus propuestas teóricas y olvidar las que específicamente hacían referencia al ser humano.

### **Consideraciones humanísticas**

La influencia del sistema fordista no se debe sólo al influjo de un grupo de personas seguidoras de la escuela de Taylor; más bien, su difusión y recepción se debe a que supo formular, “simbolizar” en su método, una corriente de pensamiento, una forma de ver el mundo, que Marcuse criticará luego como “racionalismo instrumental”. Aparte de las consideraciones sobre la eficiencia “técnica” del ser humano, Taylorismo y Fordismo representan una etapa en el pensamiento acerca de la empresa que puede considerarse como superado a nivel de ideas, pero no en la práctica. Dentro de la crítica a sus conceptos básicos, es posible distinguir dos corrientes de pensamiento: El movimiento “Human Relations” que podemos denominar “corriente humanista” enmarcada en un enfoque psicológico, y la “corriente crítica”, desde la perspectiva social, que denominaremos “corriente humanista radical”.

Desde el movimiento Human Relations, la crítica se hizo desde el marco de la psicología individual y psico-social, en otras palabras, se estudiaron las dificultades que ofrece la gestión racional a la motivación y a la productividad, descubriendo que las medidas de enriquecimiento del trabajo o concesión de limitados ámbitos de participación, sirven básicamente a los intereses de la empresa y de sus accionistas.

El enfoque crítico tiene como su principal exponente a Braverman<sup>12</sup> (1974), quien habla sobre el progresivo proceso de empobrecimiento gradual de habili-

---

<sup>12</sup> Ver: Braverman Harry (1974) “Labor and Monopoly Capital”.

dades “de-skilling”, implicado en la súper especialización del trabajador industrial. Su tesis central es que el contenido de las tareas ha ido despiezándose en unidades de trabajo cada vez más simples, monótonas y estrechamente especializadas, generando así monotonía y falta de sentido en la actividad regulada por los sistemas modernos de organización, quienes, además, exigen cada día un grado menor de capacidades profesionales, actividad mental o capacidad de juicio por parte de los operarios. Llegando así finalmente a lo que Marcuse denominaba una “gran amenaza de catástrofe para la esencia misma del ser humano”.

Acusa al sistema de organización Fordista de haber contribuido a la progresiva descualificación del trabajo y, con ello, de los potenciales humanos; a partir de la separación intencional del pensamiento y de la ejecución, de la actividad mental de la actividad manual; con una única intención, la acumulación de capital. La capacidad de trabajo humano es vista de esta manera únicamente como un “recurso” o un “factor de producción” que puede venderse y comprarse en el mercado capitalista como una mercancía más, lo que conduce a la “progresiva alienación” del mismo proceso productivo, que para el capitalista no es más que un simple problema de “management”.

Braverman (1974), en su crítica al Taylorismo y al Fordismo, hace hincapié en tres puntos estratégicos:

- 1) El control del potencial humano laboral es visto como objetivo primordial del Management de la empresa que hace suyos los intereses y objetivos del capitalista.
- 2) El sistema de producción capitalista tiende a asumir una forma de organización del trabajo similar a la delineada por Taylor y Ford.
- 3) El poder del sistema de control capitalista de la empresa es tal que en gran parte puede realizar esa forma de organización, a pesar del freno sindical. De acuerdo con él, precisamente estos objetivos de control (de ejercicio de poder) se buscan a pesar del coste que puede llevar implicado un MTM (control de métodos y tiempos) aún allá donde realmente no aporta mejora de productividad alguna.

Además de la crítica de Braverman, aparecen las críticas centroeuropeas – germánicas de la “Escuela Crítica de Frankfurt” y de personajes tales como Burawoy (1985), Littler (1982) y Wood (1982).

Littler (1982) al tratar de estudiar si este proceso de control absoluto se ha llevado a cabo en otras sociedades y en otras épocas, afirma que el control del

trabajo no es sino una de las tantas formas de ejercicio del dominio que se han utilizado a lo largo de la historia.

Burawoy (1985) hace énfasis en cómo Taylor y sus seguidores intentaron sintetizar los conocimientos más sólidos sobre la producción, anulando cualquier otro enfoque; contribuyendo así a entregar el poder del control capitalista a los directivos. Adicionalmente, critica la forma moderna de trabajo, no como una consecuencia del modelo taylorista o fordista, sino como una perspectiva crítica global a las relaciones existentes en la sociedad.

### **Problemas de la especialización - ventajas y desventajas del sistema**

#### **Ventajas:**

- Reducción de la carga laboral en los mandos intermedios, por lo tanto estos podían dedicar su esfuerzo y sus conocimientos a la dirección de grupos de operarios especializados.
- Reducción en los tiempos de trabajo del operario.
- Se contaba con especialistas que debían actuar sólo en una línea de especialización.
- El trabajo era de mayor calidad porque se contaba con expertos que se encargaban de cada una de las tareas.
- La división y asignación de tareas es planeada, lo que facilita tener un alto nivel de eficiencia funcional en cada persona.

#### **Desventajas:**

- El esfuerzo por coordinar una organización funcional tan subdividida, para que funcione con suavidad y sin roces internos, supone altos – incluso excesivos – gastos generales de organización.
- Las dificultades en localizar y fijar responsabilidades pueden afectar seriamente la disciplina y la moral de trabajo por la aparente o real contradicción entre las órdenes recibidas.
- El solapamiento de ámbitos de autoridad puede originar roces entre capataces directos e inspectores.
- La iniciativa de los inspectores puede ahogarse.
- La persona se convierte por la rutina del trabajo en mero autómatas.
- La repetición, la falta de sentido en el trabajo desmotiva, el trabajador abandona cuando puede, y el aumento de “fluctuación” incrementa también los costes del entrenamiento de esos obreros en principio preparados como especialistas en campos muy restringidos.

- Para incrementar la productividad se pensó en especializar más y más a los aprendices en tareas cada vez más despiezadas y en las que era ya imposible captar el sentido del trabajo global.
- Empeora el estado de salud del personal: enfermedades psicosomáticas, neurosis, etc. Pero el “absentismo” también incrementa costes al tener que enrolar suplentes u organizar horas extraordinarias, etc.
- El progresivo empobrecimiento del trabajo y su sometimiento a estructuras de dominio.

De todas formas, debe reconocerse que Taylor se situó en una posición neutral entre los intereses del empresariado y los del trabajador, lo cual no es nada evidente si se recuerdan las condiciones de vida del trabajador y la mentalidad del capitalismo del momento. Taylor veía como tercer partido ese antagonismo al pueblo, a los consumidores de los productos generados por los primeros, y creía que los derechos del Pueblo estaban por encima de las dos primeras partes.

## EL TAYLORISMO EN COLOMBIA

A continuación se presentarán las apreciaciones de diferentes miembros de organizaciones colombianas, sobre la vigencia de la “administración científica” en las empresas donde actualmente laboran. Aunque algunos textos tienen mucha más elaboración que otros y presentan detalles relevantes e interesantes sobre la vigencia del pensamiento taylorista – fordista en Colombia, dicha información intenta de manera no exhaustiva mostrar cómo aún en el siglo XXI nuestras organizaciones siguen utilizando de manera consciente o inconsciente los principios expuestos hace más de un siglo por Adam Smith, Charles Babbage y Frederick W. Taylor, en administración y organizaciones. Es de anotar, que no se trata de concluir o establecer generalidades a partir de estadísticas precisas acerca de los principios analizados, pues para ello sería necesario una fase posterior de investigación.

Teniendo como base los principios planteados por Taylor en su teoría, éste manifestaba que además de crear una ciencia, la dirección asumía otras obligaciones que comportaban nuevas y pesadas cargas. (Taylor: 2004; 39)

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro principios básicos:

**Primero.** Crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

En este sentido en el contexto colombiano vemos organizaciones como Serviflex que es una empresa manufacturera perteneciente al sector del plástico, con una actividad económica enfocada a la elaboración de películas tubulares de polietileno y polipropileno para la fabricación de empaques (bolsas), además ofrece el servicio de impresión flexográfica y sellado automático de las mismas.

En Serviflex se llevó a cabo un proyecto que busca mejorar los procesos críticos de valor de la empresa, en especial en el área de producción, dentro de la cual se llevó a cabo la actividad de normalización de los procesos productivos.

Los problemas presentados hacían que la empresa se atrasara con mucha frecuencia en la entrega del producto a sus clientes<sup>13</sup>, elevaba los costos de la producción, disminuía la calidad de los productos y aumentaba los niveles de desperdicio provocados durante la ejecución de los procesos productivos.

---

<sup>13</sup> El nivel de quejas de los clientes por incumplimiento en la entrega de producto se había incrementado de una forma muy notable así como por imperfecciones y fallas en el área de producción.

Con el fin de mejorar el estado crítico del área de producción, se diseñaron propuestas tendientes a combatir los problemas diagnosticados. Se diseñó un programa de mantenimiento preventivo, una metodología para desarrollar la programación de la producción y un programa para normalizar y estandarizar los procesos productivos de la empresa, los cuales se mencionan a continuación: extrusión de polietileno, extrusión de polipropileno, impresión flexográfica y sellado automático.

El primer elemento diferenciador que caracteriza a la empresa, es su capacidad de atender la demanda de clientes microempresarios con necesidades de pequeñas cantidades de empaques. Este es un elemento importante si se tiene en cuenta que las empresas grandes atienden requerimientos igualmente grandes debido a la complejidad de los procesos con los que cuentan y que las demás empresas pequeñas del sector en muchos casos no manejan un buen nivel de calidad como resultado final de sus procesos. El segundo elemento diferenciador está sustentado en la capacidad que tiene la empresa para la producción de empaques de polipropileno en pequeñas dimensiones, lo cual se convierte en una fortaleza, pues, la mayoría de las empresas que trabajan este material solo están en capacidad de producir los empaques en grandes dimensiones y cantidades. Esta facilidad de producción de empaques de pequeñas dimensiones y cantidades, radica en la maquinaria con la que cuenta la empresa, la cual ha sido diseñada y fabricada especialmente para tal fin. Podemos ver aquí un factor de especialización en cuanto a lo que tiene que ver con la maquinaria empleada.

Para la presentación del caso se diferencian claramente las tres etapas que componen el proceso de normalización llevado a cabo en la empresa. La primera etapa muestra la situación inicial, donde se presenta el panorama problemático que llevó a decidir sobre la necesidad de normalizar los procesos. La segunda etapa constituye la descripción del proceso de implementación de la propuesta de normalización de los procesos y, finalmente, la tercera etapa trata de reflejar de una manera objetiva los resultados obtenidos hasta la fecha, luego del proceso de implementación de la propuesta de normalización de los procesos; teniendo en cuenta la aplicación de este principio, se pretendía salir del empirismo para implementar elementos conducentes a trabajar como una verdadera ciencia.

El desarrollo de la normalización de los procesos ha sido importante para la empresa en la medida en que se convierte en un requisito indispensable para la implementación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000), objetivo estratégico de la empresa para la obtención de la certificación de sus procesos en calidad. Hoy en día la documentación (estandarización) de los procesos es un factor importante como medio o herramienta a través de la cual la empresa



muestra el control que tiene sobre los procesos y por ende la calidad del producto o servicio prestado. El anterior es uno de los requisitos más importantes para la estructuración de un Sistema de Gestión de Calidad<sup>14</sup> bajo los parámetros de la ISO (International Standard Organization) que es la organización internacional más importante en lo que respecta al desarrollo y divulgación de normas técnicas de calidad.

Serviflex inicia su gestión empresarial de una manera empírica, en un mercado donde el producto que ofrece es apetecido y donde cada empresa tenía casi un nivel de ventas mínimo asegurado; conforme pasaron los años y sucesos como la implementación de la apertura económica<sup>15</sup>, el mercado presentó cambios importantes donde además de solamente ofrecer un producto<sup>16</sup> que sirva al cliente, es importante ofrecer una muy buena calidad, para poder satisfacer las necesidades y expectativas del mismo<sup>17</sup>.

Para poder analizar el estado de los procesos productivos, se desarrolla un completo estudio de tiempos de cada uno de los procesos productivos. Los procesos de extrusión de polietileno y polipropileno, así como los de impresión flexográfica y sellado automático fueron analizados en detalle mientras que los operarios mejor capacitados y previamente seleccionados los desarrollaban. En

---

<sup>14</sup> Un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos del cliente. Tomado de: Manual para las Pequeñas Empresas: Guía Sobre la Norma ISO 9001:2000

<sup>15</sup> La apertura económica, es uno de los principales factores de la década pasada que marca la necesidad de las empresas colombianas de hacer una transición hacia un mejoramiento inequívoco de la calidad y la productividad de los procesos, este factor encontró su mayor requisición en el momento en que entran productos importados a competir con los productos nacionales, lo cual desata una pérdida del mercado por parte de los productos colombianos dadas las diferencias en costo y calidad de los productos. La anterior situación obliga a los productores nacionales a cerrar las empresas o a incrementar la productividad y la calidad de sus productos para poder competir, esta situación ha llevado a que las empresas nacionales inviertan en una mejor tecnología para sus empresas tanto en lo que concierne a métodos como a la maquinaria.

<sup>16</sup> El producto ya no solo es visto como un elemento tangible sino que el servicio mismo que presta la empresa hace parte del producto final que recibe el cliente. El producto es definido por la ISO (International Standard Organization) como el resultado de un proceso, “es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, 2000.

<sup>17</sup> Según James Harrington en su obra *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa* menciona que el cliente de hoy recuerda el nombre de una empresa bajo dos únicas condiciones: la primera cuando le suministran productos o servicios extremadamente mediocres y la segunda condición es cuando se le suministran productos o servicios sorprendente mente buenos.

este punto se pudo comprobar que cada operario desarrollaba su labor de una manera distinta, no estandarizada de acuerdo a la experiencia que poseía y a la manera en que se le facilitaba el desarrollo de su trabajo; en la mayoría de los casos de una manera empírica. Se cronometró el método con el cual cada operario hacia su trabajo teniendo como intervalos cada tarea u operación que conformaba el desarrollo del proceso. Con base en el estudio de tiempos y movimientos desarrollado con anterioridad, se identificaron para cada proceso aquellas operaciones o tareas básicas necesarias para llevarlo a cabo, así como también aquellas operaciones o tareas lentas, repetitivas o que no agregaban valor al proceso, pero que sí requerían de tiempo para su desarrollo.

Una vez identificadas las actividades básicas que conformaban los procesos, se procedió a estructurar estas actividades en una secuencia lógica y eficiente, esto es, buscando en todo momento desarrollar el proceso con las tareas y movimientos básicos mínimos, tratando siempre de evitar la repetición de las mismas o la realización de aquellas no necesarias.

Definida la manera en que se llevarían a cabo los procesos de extrusión, impresión flexográfica y sellado automático, se procedió a analizar las tareas de apoyo importantes a tener en cuenta por la criticidad que representaban para los procesos principales. Los procesos de apoyo estaban relacionados con el cambio de piezas que se debía realizar para el montaje de un nuevo pedido<sup>18</sup> u otras actividades importantes a desarrollar para soportar los procesos principales. Igualmente se desarrollaron instructivos tendientes a facilitar y economizar el uso de los recursos en lo relacionado con el uso de la maquinaria, especialmente con el apagado y encendido de las extrusoras y selladoras automáticas, pues, se pudo conocer que los operarios dejaban las extrusoras calentando durante periodos excesivos de tiempo y a altas temperaturas mientras arrancaban las otras en un proceso secuencial; además podían pasar 4 o 5 horas antes de que deja-

---

<sup>18</sup> Los procesos de extrusión, impresión flexográfica y sellado automático, se complementaron con el desarrollo de instructivos tendientes a normalizar y describir la secuencia de pasos para llevar a cabo el cambio de molde y calibrador en las extrusoras, así como el desarrollo de la purga en las mismas cuando se trabajan materiales pigmentados. Así mismo se normalizó para el proceso de impresión flexográfica el lavado de las canales de tinta, el cual en su desarrollo provocaba grandes pérdidas de tiempo por la variabilidad que presentaban los ayudantes en su desarrollo y por la mala utilización de los insumos necesarios para su realización. Otras actividades normalizadas están relacionadas con el proceso de sellado automático, estas son: cambio de cuchilla, cambio de cabezal de sello lateral a fondo y cambio de cabezal de selle de fondo a lateral. La normalización de las anteriores actividades complementó de una manera importante el desarrollo de los procesos, pues con esto se pretendía minimizar el tiempo de alistamiento de la máquina entre pedido y pedido.

ran las 6 extrusoras funcionando. A través del nuevo procedimiento se buscó normalizar las temperaturas y el tiempo de calentamiento.

Los procesos y las actividades normalizadas se registraron en documentos denominados procedimientos e instructivos. Los primeros se refieren al documento que describe la secuencia lógica a cumplir para llevar a cabo un proceso en el cual interactúan varios cargos, y la segunda denominación es para definir el documento que indica la forma de llevar a cabo una actividad, que en la mayoría de los casos es llevada a cabo por un solo cargo.

Junto con los pasos para el desarrollo de los procesos y actividades, los documentos normalizaron los elementos a utilizar para el desarrollo de los mismos y los accesorios de seguridad industrial requeridos como tapaoídos, tapabocas, zapatos con platina de seguridad, etc., según el caso.

Una vez documentados los procesos y actividades, se desarrolló su divulgación a los empleados. Esto se hizo por grupos de interés, es decir, se le divulgaba al personal los documentos que aplicaban de acuerdo a la actividad que se desarrollaba en el área de producción. Se dispuso de la documentación en fólderes de libre acceso para todo el personal, con el fin de que pudieran leer y entender la nueva forma en que se iban a desarrollar los procesos<sup>19</sup>. Se estableció una fecha (ocho días luego de la divulgación formal) en la cual se iniciaría el desarrollo de los procesos de la forma establecida en los procedimientos y se acordó con los supervisores de producción la supervisión de la aplicación de las normas en el desarrollo de la labor.

El trabajo de implementación tuvo muy en cuenta la propuesta de normalización y estandarización de los procedimientos y la de mantenimiento preventivo. Los resultados obtenidos, luego de la implementación del proyecto de normalización y estandarización de los procesos, han sido importantes e inmediatos aunque aún no se han podido cuantificar; sin embargo, se ha presentado una mejora importante en los aspectos que se mencionan a continuación:

- Disminución del tiempo necesario para el desarrollo de los procesos, por lo tanto del tiempo total de producción de los productos de la empresa. Se puede establecer en promedio una reducción en tiempo del 15 al 20 %. Este

---

<sup>19</sup> La divulgación se desarrolló cumpliendo con los registros requeridos para cumplir con la normatividad para Sistemas de Gestión de Calidad de la ISO, esto, con el fin de guardar la evidencia formal de la divulgación realizada. Cada empleado firmó una lista donde se establecieron los documentos divulgados como evidencia de que la empresa había hecho conocer la nueva forma en que se desarrollarían los procesos, solo de esta manera los empleados no podrían decir a partir de la fecha de implementación que no conocían los procedimientos nuevos.

es un análisis comparativo entre el tiempo anterior que era mucho mas extenso y el tiempo actual, resultado del estudio de tiempos realizado.

- Incremento de la calidad de los productos. Se ha comprobado una disminución de las quejas de los clientes, lo que demuestra que la empresa está satisfaciendo de una manera más eficiente sus necesidades y expectativas.
- Mejoramiento en el cumplimiento de las fechas de entrega. La normalización de los procesos ha traído como efecto positivo un mayor control sobre los procesos y por lo tanto de los productos en proceso, esto ha permitido cumplir de una manera más eficiente con la entrega del producto dentro de las fechas estipuladas.
- Disminución en la cantidad de desperdicio. Al trabajar de una manera organizada y normalizada, se ha logrado disminuir el desperdicio resultante del montaje de cada nuevo pedido en los procesos de extrusión e impresión flexográfica principalmente, esto debido a que el desarrollo de los pasos de un proceso de manera repetitiva hace que de alguna manera el operario se especialice y logre con el tiempo mejores resultados en el arranque de la máquina.
- Motivación de los empleados. El proyecto ha logrado motivar de una manera importante a los empleados ya que ellos aportaron de sus conocimientos y experiencias en todo momento, además ha despertado un interés especial por apoyar en todos los aspectos relacionados con el mejoramiento continuo de sus actividades dentro de la empresa.
- Minimización de daños producidos por el mal manejo de la maquinaria. El nivel de daños y por ende de reparaciones de la maquinaria se han visto, disminuidos ya que antes los empleados mantenían prácticas que deterioraban las maquinas cuando desarrollaban sus actividades laborales, ahora los procesos deben desarrollarse de acuerdo a los procedimientos, esto hace que las prácticas y manejos inadecuados de la maquinaria se minimicen.
- Disminución en la presencia de accidentes y enfermedades laborales. Hasta el momento no se han registrado accidentes laborales; además, con la normalización en los procedimientos del uso de los implementos de seguridad industrial por parte de todo el personal de producción de la empresa se espera lograr una mejoría en el estado de salud de los empleados y evitar que se desarrollen enfermedades asociadas con el entorno de la empresa, que está caracterizado por los altos índices de ruido y uso de sustancias diluyentes para la preparación de las tintas.

Se puede decir que la normalización se ha constituido en un factor importante para el mejoramiento de los procesos productivos en la empresa, involucrando, las condiciones de los empleados, el manejo de los recursos y el resultado final que esta representado en los productos y servicios de Serviflex Ltda.

En el caso de La compañía Farmacéutica Multiger Ltda.<sup>20</sup>, esta organización está dedicada a la producción y comercialización de medicamentos genéricos y comerciales en las líneas humanas y veterinarias. Se involucran todo tipo de presentación farmacéutica, es decir, se obtienen productos sólidos, líquidos no estériles, líquidos estériles y productos semisólidos. Su accionar está localizado en el Departamento del Cauca.

Se creó bajo el amparo de la Ley del Río Páez<sup>21</sup>. Con tradición de treinta (30) años de fundada, comenzó sus actividades en el Departamento del Cauca en 1996, inicialmente con

la producción de líquidos veterinarios. Como proyectos a mediano y largo plazo se tiene presupuestado terminar de instalar la infraestructura de líquidos y sólidos estériles, que actualmente son cubiertos por otra planta, pero su objetivo es implementar el 100% de las operaciones en el Departamento del Cauca.

La Organización aplica muchos fundamentos de las teorías administrativas, los cuales ha usado para obtener los resultados que permiten reflejar su posición en el sector y en la industria nacional; a su vez es importante mencionar que el personal de la empresa proviene de diferentes municipios acogidos dentro del marco de la Ley Páez, lo cual ha obligado a la organización a establecer un equilibrio entre sus objetivos y las personas.

<sup>20</sup> Es de anotar que los nombres de las organizaciones han sido cambiados para proteger las fuentes.

<sup>21</sup> La Ley del Río Páez, como se ha conocido, corresponde a la Ley 218 de 1995, la cual fue creada como medida para contrarrestar los efectos negativos que se dieron con la avalancha del Río Páez, el 6 de Junio de 1994, en todo su curso geográfico. Esta Ley, de acuerdo al Decreto reglamentario 529 de 1996, cubre a las siguientes regiones del Cauca: Caldoso, Niza, Gámbalo, Toribio, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Santander de Quilichao, Popayán, Miranda, Morales, Padilla, Puracé, El Tambo, Timbío, Suárez, Cajibío, Piendamó, Sotará, Buenos Aires, La Sierra, Puerto Tejada, Corinto y Patía; y para el Huila: La Plata, Paicol, Yaguará, Nátaga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campoalegre, Gigante, Hobo, Rivera, Villavieja, Acevedo, La Argentina, Palermo, Pitalito, Tello, Teruel, San Agustín, Algeciras y Garzón.

Los beneficios y requisitos a los cuales se ven abocados los diferentes empresarios al crear sus empresas y que fueron otorgados por la Ley son los siguientes: Primer incentivo: renta exenta del impuesto sobre la misma por espacio de 10 años; Segundo incentivo: crédito fiscal para las nuevas empresas de tardío rendimiento; Tercer incentivo: renta exenta o crédito fiscal, para las nuevas inversiones en acciones o participaciones de empresas establecidas en los municipios afectados; Cuarto incentivo: importaciones exentas; Quinto incentivo: dividendos exentos para los accionistas de empresas localizadas en la zona.

La dirección se ejecuta de acuerdo a los principios de la Administración Científica, sobretodo en lo que tiene que ver con este principio acerca del desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea; se observa que a nivel de la alta dirigencia se realiza todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo dejando al nivel operativo o auxiliar de producción la realización de las tareas previamente definidas; igualmente se tiene un análisis de cómo se hace el trabajo, mediante la observación en la realización de las tareas por parte del colaborador y por lo tanto especificando el modo de hacer el trabajo; esto se observa sobre todo cuando se busca hacer lo que se denomina internamente “El despeje de Línea”, que se trata de la disposición de la línea de producción en la cual se garantiza que los materiales del producto anterior no se encuentren para comenzar el nuevo proceso, esto con el fin de evitar la contaminación cruzada entre materiales de diferentes productos. El despeje de línea ha llegado a tal optimización en tiempo y soporte documental que ya es tomado como tarea especializada y es contabilizada dentro de los tiempos normales de operaciones de producción.

Además presenta muchas tareas especializadas, entre las cuales se encuentran las líneas de envase de líquidos y semisólidos, blisteado de tabletas y encefalonado, respaldado con una excelente tecnología que permita ser más eficiente este proceso.

En la *Ladrillera Las Mercedes S.A*<sup>22</sup> la aplicación de este trabajo está dada en el área de producción, secado, cocimiento y despacho. Se capacita a los trabajadores con los técnicos vendedores de la maquinaria y asesores. El jefe de producción y de planta (Ingeniero Industrial), dirige y observa que la rutina en la tolva con el cargador que maneja la materia prima, el controlador de la extrusora y el tren de mezcla -masificación de la materia prima-, genere el manejo y los procedimientos determinados. Cuando alguien falta, aunque otro trabajador conoce el procedimiento y ha desarrollado esta labor, la actividad permanece en manos del trabajador ausente, esto hace que haya una disminución del rendimiento y la agilidad del área, con las consecuencias de productividad que ello conlleva.

Otra aplicación observada tiene que ver con la Organización Nueva Radio La Merced. Aunque no se ha aplicado la Administración Científica de Taylor estrictamente, se cumplen parcialmente los principios propuestos por él. Antes de

---

<sup>22</sup> Los nombres de las empresas han sido cambiados para proteger las fuentes

iniciar la descripción de los principios de Taylor, es importante mencionar que esta empresa, pertenece a otra organización conocida como Editora La Merced, que tiene en el mercado el Diario Nuevo Pensamiento, un periódico de gran reconocimiento a nivel regional. Por tanto el ejercicio administrativo está “muy” distribuido y no ha sido posible la designación de una persona que tenga conocimiento profundo de las organizaciones radiales y que pueda llevar a feliz término la dirección general de la emisora.

En cuanto al primer principio: la apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes en la Editora La Merced (el director general y la directora administrativa) permite cumplir con la tarea de vigilar el normal cumplimiento de las emisiones diarias y del pago de los empleados. Sin embargo, y a pesar de su poca experiencia en la radio se interesan también por conocer la labor periodística, por enriquecer las producciones con ideas llamativas y por incrementar la venta de pautas publicitarias a través de estrategias y descuentos en las tarifas. Esto hace que se cumpla indebidamente el primer principio planteado por Taylor, ya que quienes lo aplican no son las personas directamente responsables y encargadas de velar por el desarrollo de la nueva empresa; podría decirse que son actores ajenos a la organización.

En otro caso, como es el de la organización Carbofurán podemos apreciar la aplicación de principios como los promulgados por Smith, Taylor y Babbage; es así como la división y la especialización del trabajo se aprecia claramente en áreas como las de mantenimiento, producción y manejo de carbón. En estas áreas los obreros tienen tareas específicas y definidas, se tienen sistemas de medición de las mismas que propenden por la eficacia del trabajo realizado. Los operadores de los equipos de minería son altamente especializados y son parte de la cadena que conforma el proceso de sacar carbón.

Carbofurán creó un centro de entrenamiento propio, que por años especializó a sus obreros en el desarrollo de tareas de mantenimiento y operación de equipos de minería para lograr con ellos la aceleración de la producción y la ganancia de tiempo, incrementando las habilidades de sus operarios

El principio de la Mano Invisible lo podemos evidenciar en el mercado de carbón. Hace 20 años cuando se encontraron los yacimientos de carbón que explota, se hicieron proyecciones que indicaban que el precio del mismo debería estar en alrededor de los US \$200, lo que hacía altamente atractivo el negocio. De igual forma se fueron identificando otros yacimientos importantes de carbón en el mundo entero, especialmente en Sudáfrica y Australia quienes igualmente motivados por lo lucrativo del negocio, iniciaron procesos de minería para producir

carbón a gran escala. Lo anterior hizo que el precio no se lograra llevar a los niveles originalmente presupuestados en los estudios de factibilidad de las diferentes minas, la lucha entre las diferentes empresas con el objeto de obtener las mejores ganancias para su organización llevaron a que inevitablemente los precios se estabilizaran por lo bajo.

En otra área que podemos apreciar el principio de la mano invisible, es en los salarios de los empleados de Carbofurán. La constante presión de la competencia sobre los precios, ha hecho que en esta organización se esté constantemente preocupado por mantener los precios muy cercanos a los costos reales de producción, y para lograr ser competitivos, es necesario mantener dichos costos de producción en su mínimo nivel posible, y los salarios de los empleados no se escapan a este fenómeno. Aquí se utiliza un método de “benchmarking” para determinar los salarios que se pagan en el mercado nacional por trabajos semejantes, y con base en ellos definir los porcentajes de aumento anuales de su personal no sindicalizado; históricamente la Organización situaba los salarios de sus empleados en el primer quintil del mercado nacional y en el último año decidió colocarlo en el tercero<sup>23</sup>, lo cual representó una disminución en el crecimiento de la escala salarial de la mayoría de sus empleados no sindicalizados. La situación económica de Colombia y el alto desempleo reinante han hecho que los empleados acepten este cambio de política, logrando así la empresa mantener sus empleados y disminuir la rata de incremento de los salarios.

En los inicios de la organización, éste era un sector en expansión que atrajo una gran cantidad de mano de obra de todo el país, pues en la región no existía casi ningún tipo de personal calificado y la empresa que construyó el proyecto (Morris and Bush) ofrecía altos salarios y compensaciones para trabajar en el proyecto. Vemos cómo en los inicios del proyecto, los empleados eran contratados con toda clase de prebendas como préstamos de vivienda, de carro, traslados desde sus lugares de origen con todo pago y hasta 13 salarios como bono de traslado a la región. Se construyó un campamento 100% dotado por la organización que tiene escuela bilingüe, iglesia, centro comercial y supermercado, canchas deportivas de fútbol, béisbol, golf, piscinas y clubes sociales, viviendas con aire acondicionado central en las cuales los servicios públicos incluido el teléfono eran pagados por la empresa, todo esto con el propósito de hacer atractiva la vida en el complejo. Pero a través de los años el exceso de oferta de mano de obra calificada (profesional), hizo que tanto las prebendas como los salarios se

---

<sup>23</sup> La información del quintil en el cual la organización se localiza es información privada de la compañía, el autor indica el tercer quintil para dar claridad sobre la situación presentada.



disminuyeran y es así como hoy los empleados son transferidos a la mina con solo 3 salarios, y los costos de vivienda, agua, luz, teléfono entre otros son pagados parte por el empleado y parte por la compañía; la escala profesional y salarial ha perdido inclinación y las oportunidades de ascenso y promoción son escasas dentro de la organización.

Los conceptos de Babbage en lo referente al menor costo del trabajo subdividido también los apreciamos hoy en Carbofurán, al encontrar que se mantienen los principios de la división de tareas mezclándolo con diferentes tácticas y programas que buscan la disminución de los costos de dichas tareas.

En el momento se está desarrollando un estudio con la compañía McKinley & Company con la cual se pretende reducir los costos de producción en US\$35 millones para de esta forma poder situarnos en el primer quintil de las empresas productoras de carbón a nivel mundial. La especialización de las tareas de los empleados de mantenimiento hace que sea posible disminuir los costos de esta mano de obra al no requerirse de una alta especialización para el desarrollo de algunas de ellas. También es cierto anotar que en cuanto a la operación de los equipos de minería, especialmente los camiones de 170 y 240 toneladas, las palas eléctricas e hidráulicas y los tractores, se ha logrado la especialización en cada uno de los equipos, pero esto no los hace fácilmente intercambiables ya que es un trabajo altamente especializado en el cual la experiencia y el entrenamiento son requisitos indispensables para el éxito de la operación. Con el estudio de McKinley & Company se ha predefinido que el impacto en la parte “administrativa” salarial y de número de empleados demandará una reducción de alrededor del 20% en esos rubros.

La simplificación e identificación de las tareas le ha permitido a la organización determinar cuáles son las tareas especializadas, que requieren alta calificación del personal y son inherentes a la operación de la minería y cuáles no. Con esto, se han podido subcontratar las tareas que no son propias de la minería logrando disminuciones importantes en la mano de obra directa y en los salarios pagados a las personas que realizan estas tareas, ya que el contratista paga una remuneración mucho menor que la que reciben los empleados de la compañía haciendo la misma tarea. A través de estos estudios de tareas y la especialización de las mismas se ha logrado reducir su planta de personal de 5300 a 3000 empleados.

En cuanto a los principios de Taylor, no todos los vemos reflejados en la organización ya que en algunas Gerencias y Jefaturas de División no se ha interiorizado el detalle del trabajo de los obreros y al no tener este conocimiento no siempre se pueden definir científicamente la manera óptima de hacer las tareas. En

Carbofurán se ha motivado a desarrollar prácticas de operación y mantenimiento que son definidas por un grupo interdisciplinario que está conformado entre otros por los fabricantes de los equipos, personal de mantenimiento y producción, que incluye obreros, supervisores y superintendentes, y la Gerencia se concentra principalmente en la función netamente administrativa de la operación.

En otro sector, podemos apreciar como conceptos de Smith, Taylor y Charles Babbage son más aplicados a empresas de manufactura o productos de transformación tangibles, pero esto no significa que algunos de ellos no sean aplicables a compañías de servicios como por ejemplo: En *Servitransco S.A.*, donde podemos observar un incremento de habilidades (Smith): Tiene que ver con la curva de la experiencia, es decir mayor tiempo en hacer una tarea, se adquiere más destreza y el número de defectos o equivocaciones disminuye. En *Servitransco S.A.* existen tareas como tiquetear un bus estando en movimiento en el menor tiempo, esto requiere ciertas habilidades tales como: Escribir rápido, sumar rápido y tener buena letra.

Pagar menos caro el trabajo, no es sinónimo de hacer el trabajo más productivo, ya que la productividad se da en doble vía, es un gana – gana para la empresa y el talento humano, por eso se quiere productividad en el trabajo; la compañía tiene que dar recursos bien sea monetarios, tecnológicos, materiales y humanos. La organización rentable del trabajo y del taller expresada por Taylor lo podemos aplicar en *Servitransco S.A.* a través de procesos, organización y métodos, por ejemplo:

Pasos para la elaboración de un tiquete.

- El cliente llega a solicitar el tiquete
- El auxiliar de taquilla teclea en el computador con la mano derecha
- Recibe dinero del cliente con la mano izquierda
- Gira el brazo 45° para retirar el tiquete de la impresora
- Entrega el tiquete al cliente con la mano derecha.

Lo anterior demuestra que en las empresas de servicios se dan procesos que podemos optimizar evaluando el sitio de trabajo, los gestos y los desplazamientos.

El primer principio en esta organización está dado en que constantemente estamos evaluando una mejor manera de hacer las cosas, todo es susceptible de mejorarlo: diligenciamiento de un tiquete, revisión pre-operacional de los buses, etc. La silla del taquillero a la altura adecuada, cómoda, la distribución de los elementos de trabajo como la impresora, el computador, la gaveta de guardar el dinero influye en la productividad del proceso de diligenciar un tiquete.

En cuanto a este principio en el caso de otra organización como *Emdupalma S.AESP*,<sup>24</sup> existe una marcada especialización del trabajo, a tal punto que una persona no es capaz de realizar las tareas de la otra en un momento dado. Alguna vez, una de las dos personas encargadas de la elaboración de las notas débitos y créditos salió de vacaciones y se fue de viaje con su familia, la otra quedó a cargo de todo el proceso. La segunda persona se enfermó y durante tres (3) días la empresa no pudo cumplir con la elaboración de las notas quedando el trabajo represado hasta la llegada de los funcionarios encargados de la labor. Ninguna otra persona conocía el trabajo.

Si tomamos los principios de la teoría de Taylor tenemos:

La mayor parte de los dirigentes no se apropian del trabajo y es precisamente por el carácter de una burocracia mal interpretada, por lo tanto no se analiza cada elemento para elaborar un método y unas normas a seguir; las normas son generales y ambiguas.

En el caso de la *Universidad del Estado*, los niveles de especialización del trabajo son abundantes y los niveles de productividad no son los más óptimos a nivel del desempeño en algunas unidades estratégicas de negocios, esto evidencia en esas unidades mucha atomización y altos costos de desempeño laboral. Es decir, como expresa Babbage muchas veces, no se compra la cantidad y la calidad exacta de trabajo necesario para las tareas precisas; ello obliga a una subdivisión extrema en esas unidades que genera las famosas nóminas paralelas en la organización.

“...En ese sentido en la organización es vital redefinir estructuras, de hecho en estos momentos ante los enfoques de acreditación se está reestructurando la organización en los diferentes niveles y en el sistema político. De hecho no es saltar nuevamente al eficientismo y la excesiva eficacia taylorista para que funcione como una organización basada en la administración científica, pero si al mejoramiento continuo de procesos y a la transformación de la cultura organizacional actual en la universidad, enfocados a procesos de gerencia integral. No es caer tampoco en la medición extrema aunque en algo se parece la aplicación del enfoque de indicadores de gestión SUE estatal a las universidades públicas, pero correlacionadas con la interpretación de la convivencia, el comportamiento gerencial y público de nuestros

---

<sup>24</sup> Es pertinente reiterar que los nombres de las organizaciones han sido cambiados para proteger las fuentes.

profesores, estudiantes, administrativos y trabajadores. Esto importa más que la fórmula y el número, es decir pensar más en lo relativo de la organización que en lo absoluto y positivista de la misma. Ya se plantea un legado de Taylor sobre la ciencia del lampeo: comprende acciones hacia la cual se lleva hoy a la universidad colombiana entre ellas la del Estado. En este sentido los principios de la dirección científica de Taylor son bases hoy del neoliberalismo salvaje y puro contra las organizaciones universitarias que se destacan por desarrollar acciones de orden social.”

En esta reflexión teórica cabe destacar por ejemplo que en el sistema de investigaciones de la Universidad del Estado, y esto es problema nacional, existe baja eficiencia en la administración de los recursos aprobados para los proyectos de investigación por parte de los investigadores; esto repercute en los precarios niveles de rentabilidad y productividad, en el impacto de los mismos no solo en la sociedad sino en el presupuesto de retorno de la universidad. Pero hay que analizar en estas instituciones públicas cuya misión se dirige también hacia la responsabilidad social en el entorno, que todas las acciones no persiguen rentabilidad al menos monetaria pero si social, por ello no procede el concepto de generación de valor monetario, en cuanto a investigación, teniendo en cuenta el rol científico de esta función universitaria. Lo anterior es discutible desde el ángulo del modelo de productividad y desarrollo económico en el que se desenvuelve el sistema universitario del país.

En cuanto a la *Empresa de Bebidas* analizada, podemos apreciar que se da el primer principio, pues se trata de sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. En esta organización cada año se realizan Planes Estratégicos por Áreas, para ello se construye utilizando las tendencias de mercado y la prospectiva los pronósticos de ventas, producción, proyección financiera, programas de compras y planes de mercadeo. Desarrolla sus ejes estratégicos como son: Aumentar el consumo per cápita de bebidas, trabajo en equipo, compromiso social, preservar los recursos naturales. El manejo en todas las empresas de bebidas, incluso las cerveceras del país y del exterior de procesos estandarizados, con indicadores de gestión predefinidos y las certificaciones nacionales e internacionales, es un claro ejemplo.

En Gases de Buga, teniendo en cuenta los planteamientos de Taylor en cuanto a la racionalización del trabajo de los obreros y la definición de los principios aplicables a todas la situaciones de la empresa, se puede observar que es un

buen ejemplo en la aplicación de los principios descritos pues se evidencia que todos los procesos y las actividades de la organización están basados en un estudio científico que se realizó años atrás por una firma consultora, cuyo propósito era estandarizar todos los procedimientos y las actividades de cada operario y establecer un método, igualmente estandarizado, para gerencia de procesos. Además, puede decirse que la búsqueda y consecución del Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000 permitió documentar estos procesos y de alguna forma, es la respuesta a la concepción de que el hombre en su trabajo está caracterizado por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía.

Después de un análisis de las actividades y del trabajo operacional en cada una de las áreas de la empresa (contabilidad, RRHH, informática y comunicaciones, jurídica, facturación, recaudo y cartera, compras, aseguramiento de la calidad, etc.), se crearon cargos especializados con responsabilidades explícitamente determinadas y una guía explícita de las actividades y de los procesos que deben llevarse a cabo. Llevando al extremo esta metodología, la guía llamada “Día Típico del xxxx” y el “Procedimiento Para Cada Cargo”, evita en alto grado la improvisación en las labores diarias y la actuación “ensayo – error” o empírico-práctica del trabajador en los procesos críticos, pues ya existe un estudio el cual arrojó la mejor forma de realizar las actividades y los parámetros de referencia para aceptar los resultados de cada labor. Ejemplo: “día típico del asesor comercial”, “modelo de día típico asesor comercial”, “modelo del día típico del jefe promotor consumo”. Además, existe una *metodología* para gerencia de procesos, el cual consiste en una serie de pasos que deben seguirse para toda decisión, estrategia o proceso. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Esta metodología es la evidencia de que se realiza un proceso de planeación antes de cualquier ejecución o puesta en práctica de las estrategias ante las auditorías del Icontec.

En *CarCol* una empresa del sector del carbón, el primer principio se refleja en que los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos. En esta organización, los procesos para el manejo, cuidado y tratamiento del carbón en los muelles están completamente estandarizados y los que participan en estos procesos deben cumplirlos al pie de la letra.

En el *Hospital Central* todos los procedimientos que ocurren al interior de la institución están completamente estandarizados y regulados, cada cargo dentro de la institución lleva un perfil que es de obligatorio cumplimiento a la hora de seleccionar a los trabajadores. Y una vez escogidos, se les da inducción con

respecto a las labores que desarrollarán. Existe un control permanente, tanto interno como externo de los distintos entes de control del Estado, sobre las labores que se desarrollan al interior del Hospital.

Por su parte en la Organización Corfihabana Sur este primer principio está dado en que “los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo, que remplace a los antiguos métodos empíricos”; al igual que en la mayoría de entidades del sector financiero, este principio se cumple a cabalidad, ya que en todas las áreas de la institución se encuentran manuales de procedimientos, los cuáles son entregados a los empleados toda vez que hayan sido contratados e iniciado su proceso de capacitación. En estos se explican las respectivas funciones de la labor a desempeñar, como también las normas y políticas de la empresa en forma detallada.

En cuanto a Industrias del Cereal, ésta es una organización orientada hacia el mercado, lo que le ha permitido crecer y ha llevado a la compañía a aumentar sus producciones de 200 a 800 ton. de cereal molido; logrando además ser más eficiente en la producción, adaptando modelos casi únicos en el mundo con maquinarias inteligentes y controladas por paneles computarizados para acelerar producciones y ganar tiempo; se implementaron los equipos autodirigidos, altos niveles de capacitación, mejorando las habilidades individuales y potenciando su capacidad de innovación, creando un grupo de I&D e incluyendo en las evaluaciones personales la innovación y el mejoramiento continuo por lo tanto todo lo que se producía se vendía a buen precio.

Industrias del Cereal es una organización con una concepción muy moderna de la administración de organizaciones, basadas en teorías de varios autores sin necesidad de estar casado con una teoría específica. Por ser filial de Cereal Products Internacional, la cual se basa en la participación en equipo, ayuda a tu compañero, los principios de Taylor han sido pilares de esta organización. Para la compañía es importante hacer el trabajo menos penoso, pero rentable al mismo tiempo. Busca ante todo la rectitud y la honestidad de sus empleados: Principios Éticos y Valores Corporativos.

La globalización de los mercados ha permitido el ingreso de la competencia muy fuerte en el sector de almidones y productos sinérgicos a mejores precios. La situación actual de Venezuela el principal comprador, ha logrado disminuir las ventas y ahora nuevamente el mercado es el responsable de los cambios al interior de la organización, tomando nuevos e innovadores rumbos relacionados con una nueva estructura del Dpto. de marketing para lograr evitar las dificultades en las que se estará sino se toman las medidas necesarias.

En la organización se presenta la aplicación también de los principios de Taylor, la importancia de los procedimientos de las actividades, definiendo políticas de la organización (1er Principio), que se reforzó claramente en las Normas ISO 9000 e ISO 14000, que permiten que las actividades se realicen de una manera clara sea cual sea el empleado; esto influye en mejorar procesos administrativos y productivos lo que se va relacionando con la calidad del producto y sirve de normas internas.

Otro caso de aplicación está dado en la Organización Comercializadora de Lubricantes y Combustible S.A donde se observa cómo este principio ha estado presente a través de los años y guarda vigencia en las organizaciones actuales; ésta organización no es ajena a esta división y especialización del trabajo, donde se encuentra que tiene definidas funciones individuales dentro de cada proceso y que cada una de estas funciones es enlazada dentro de una cadena que da como resultado el producto (lubricantes) o servicios (comercialización de combustible y lubricantes).

Por otra parte, se contempla la presencia en la organización de la mano invisible que imaginó Adam Smith, puesto que el mercado tal como él lo concibió es una entidad autónoma y autodeterminada; argumentaba además, que el mercado impone las leyes de autorregulación (el mercado equilibrará todo). En la actualidad podemos evidenciar que los precios de los productos obedecen a la ley de oferta y demanda y el mercado es quién determina el valor del producto. Este fenómeno se ha ido extendiendo hasta llegar a tocar la mano de obra, de tal forma que debido a la existencia de una gran sobre oferta de profesionales y poca demanda, las empresas han aprovechado esta coyuntura para ofrecer salarios bajos a los aspirantes a ocupar cargos en la organización.

Otro punto a considerar tiene que ver con lo que Smith expone; cuando un producto o servicio es lucrativo, atrae nuevos productores que automáticamente logran que los precios bajen con la finalidad de atraer y mantener nuevos clientes; este postulado se observa a diario en la organización sobretodo en los lubricantes, donde hay infinidad de nuevos productores que tratan de reventar precios en el mercado con el objetivo de ganar una mayor participación dentro del mismo.

En la actualidad existen por reacción las virtudes de confianza, intimidad, honestidad en las organizaciones, colaboración, respeto a la dignidad; Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y reclamar su aplicación hace casi un siglo.

La *Universidad del Centro*, creada mediante Decreto 5830 de 1976 y ratificada por el Instituto de Fomento de la Educación Superior – ICFES, mediante Resolución 179 de 1993, es un establecimiento público de carácter universitario, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio independiente y autonomía académica. Actualmente, está compuesta por cinco (5) facultades: Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias de la Educación, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanas y Ciencias Básicas y Aplicadas.

La Universidad, dentro de sus procesos administrativos ha aplicado la división del trabajo y especialización de tareas, buscando una mayor eficiencia y por ende el de la Institución Universidad del Centro en su misión (...) entregar a la sociedad profesionales íntegros, además de integrales, formados bajo sus cuatro pilares (investigación, docencia, extensión, proyección social), como entidad pública y única en la región con una cobertura creciente y un precio de sus matrículas bastante baja (el menor de todas las estatales del país); tiene un mercado activo y potencial, pero la preocupación es responder a las necesidades del mercado, con profesionales competitivos, o donde la ganancia o el valor agregado social sea una inversión a la comunidad considerandola un resultado final que es el reconocimiento a la Institución, pudiendo darle a la comunidad una mayor calidad de vida.

La dirección no debe ignorar como hacen sus empleados las tareas, pero todavía existen aquellos que no multiplican sus métodos y ejercicios en sus labores y experiencia; en especial con los antiguos empleados.

En cuanto a la administración, la Universidad busca en la división del trabajo y especialización de tareas un incremento en las habilidades en cada proceso, pero no en una forma solamente técnica ó repetitiva, sino que está salpicada por el análisis y la innovación, ajustando los procesos en busca de un mejoramiento continuo y la efectividad en los procesos.

No está en discusión si la división del trabajo lleva a permitir una mayor producción, pero tiene incidencia en los costos unitarios, en la cantidad y calidad en un menor tiempo y posiblemente nuevo personal con un manejo de tiempo y movimiento. La Universidad, vela por un ambiente físico aceptable, la luminosidad estándar en el sitio de trabajo, escaleras y que todos los puestos de trabajo.

En la parte administrativa, se presenta un fenómeno con algunos empleados, en cuanto a su compromiso y sentido de pertenencia: la flojera natural y tendencia al menor esfuerzo; problemas que se han venido trabajando para lograr auto motivación. El sindicato defiende algunos empleados, lo que se considera absur-



do, donde lo justo es la jornada legal; esto ha hecho en ciertas ocasiones que se dañe el clima laboral y que paguen justos por pecadores, cambiando el clima de confianza entre directivos y subalternos en vez de luchar por un mismo objeto y converger hacia un beneficio común.

Dentro del análisis de este principio puede verse una apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. En el caso de la Universidad del Centro se observa claramente que tal como está estructurada organizacionalmente, existe tanto en la parte administrativa, como académica no solo la división del trabajo, sino que al observar su desempeño es manifiesto el grado de empoderamiento de sus funcionarios por cumplir con las metas establecidas. Un ejemplo de este principio se da cuando a nivel del cuerpo directivo cada semana se evalúan las tareas programadas para verificar el grado de cumplimiento, tomar correctivos necesarios y ajustar las actividades a nivel del Consejo Superior, Consejo Académico y de Facultad. Este comportamiento de la Universidad sobre la socialización de su quehacer, variaciones y ajustes de las tareas programadas, permite que haya un acomodamiento y apropiación del trabajo al interior de la misma.

En la organización Granalco S.A. se observa en lo atinente a este principio, una descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos. En empresas productivas, que tienen una participación importante de la mano de obra, se requiere la división del trabajo, aún sabiendo de las debilidades inherentes de su aplicación. Por ejemplo, en esta organización, la labor de limpieza de lomos, desempeñada por mujeres, es necesaria destreza manual y concentración en pocas tareas con el fin de poder obtener el máximo de rendimiento de la operación.

Establecimiento de normas de producción. A raíz de la implementación del sistema ISO 9001:2000, se enfatizó en la necesidad de normalizar los procesos, estableciendo claramente los procedimientos, instructivos y especificaciones; lográndose una importante disminución de las no conformidades en nuestra operación. Esta es una muestra clara, de cómo aún este principio sigue vigente en cualquier organización que desee mantener un sistema integrado de operación.

La Universidad del Mediterráneo es una institución de educación superior donde los miembros de la dirección han apropiado y conocen de manera detallada la forma y técnicas de cómo sus trabajadores realizan la actividad que les corresponde. Dentro de la Universidad este principio es aplicado por la administración de la Universidad, donde existen una serie de procesos mecánicos repetitivos que deben ser estudiados a partir del trabajador y perfeccionados de manera científica para mejorar su rendimiento. Estas actividades pueden ser la jardinería, el aseo, la seguridad. Pero en actividades relacionadas con las funcio-

nes de docencia e investigación, no todo está escrito ni puede ser escrito, pues son procesos en permanente cambio y desarrollo científico propios del docente o investigador que las realiza. En este caso, se cuenta con reglamentos, políticas y procedimientos que permiten a toda la comunidad conocer el mecanismo correcto que se debe seguir en cada actividad, especialmente en las áreas de apoyo académico y administrativa. Los procesos administrativos están documentados para ser acordes con los sistemas de información que soportan la operación.

En el caso de la Universidad del Investigador “San Isidro” se presenta una marcada división y jerarquización de las tareas por realizar, ello obedece a la forma de administración estatal imperante en Colombia, la cual busca aprovechar los principios emanados de los autores “clásicos”, entre ellos Taylor, Fayol, y lo que la administración recoge de Weber.

Es en la actividad docente, donde con mayor nitidez se observa la división, especialización, y parcelación del trabajo. Sin embargo, esta situación no es del todo desventajosa, pues dado el desarrollo que tienen algunas disciplinas, hoy por hoy resulta casi imposible que un docente domine todos los tópicos de las ciencias o campos que conocen; por esta razón no es tan malo ni alienante la división que se hace del trabajo, y en esto hay que ser claro, no es la división del conocimiento, sino la división del trabajo, por cuanto un docente puede tener una sólida y amplia cultura general, pero para enseñar algo debe ser un especialista, que domine con propiedad y experticia el tema seleccionado como parte de su conocimiento. Puede dominar todos los tópicos de la disciplina pero para ser guía de otros que anhelan ese conocimiento debe especializarse en temas específicos.

Lo anterior contribuye a ser más concreto, reflexivo, directo, didáctico, pedagógico, en aras de ser un mejor facilitador dentro del proceso de aprendizaje, e incentivar la búsqueda de conocimiento mediante la investigación en el aula y fuera de ella.

En el campo de la administración de la universidad también se da la especialización, que produce la división del trabajo, es decir, se aplica el principio de que cada empleado tiene un superior jerárquico y solo uno, como quiera que la producción de la facultad se compone de notas, archivo de documentos, certificaciones de estudios, etc., tampoco se presenta una rigurosidad y meticulosidad en la descomposición de la tarea estilo Babbage o Taylor, sólo se presenta una clara distinción en los roles que cumple cada funcionario dentro de la facultad.

En este aspecto de la rentabilidad en la Universidad del Investigador “San Isidro” por ser una entidad de carácter estatal, sólo hasta ahora se está exigiendo cumplir con unos indicadores para medir el impacto de la universidad en el entorno local, regional y nacional. Con la puesta en marcha del sistema de estándares de la educación superior se espera que la universidad pública se ajuste a cumplir las normas de desempeño que garanticen la buena utilización del presupuesto.

Otro caso de estudio es el relacionado con *Acoavícola*, una empresa del sector avícola del sur del país, la cual no escapa a las influencias de la mano invisible; es afectada de diferentes maneras desde la compra de materias primas importadas que se encarecen con el pago de aranceles, hasta la fijación de los precios de productos terminados que al salir al mercado tienen que competir con productos que entran al país de forma ilegal, o que son producidos en otras regiones, donde producir pollos es menos costoso.

La escasez de recursos que se vive en el país actualmente toca todos los sectores, es así como se ha visto la necesidad de recortar presupuestos, no solo comprando productos a más bajos precios, para lo cual se ha tenido, no solo que cambiar de algunos proveedores, sino producir más en el mismo tiempo, área de trabajo, con el mismo o menos personal de trabajo. Para esto se han tenido que asignar más tareas a las personas. Es el caso de la planta de procesamiento de aves, donde para reducir el personal operativo, se compraron robots que hacen el trabajo que anteriormente hacían seis u ocho personas y los supervisores ya no se encargan de una sola sección, sino de dos o tres, siendo más fácil supervisar las máquinas que los trabajadores sindicalizados que ocasionalmente manejaban a su antojo la producción; también se pudo aumentar la velocidad de proceso, pasando de 20.000 a 28.000 aves en sacrificio por día, con los mismos costos fijos de producción. Esto contribuye a mejorar los precios ofrecidos al consumidor, pudiendo así competir y sostenerse en la incertidumbre de la actual economía, que constantemente asigna inesperados impuestos tratando de beneficiar a las “clases menos favorecidas”.

Las empresas buscan su propio interés, muchas veces olvidando el interés de la comunidad (contaminan, aprovechan mal los recursos, entre otros), es por esto que los gobiernos intervienen, fijando leyes y niveles de tolerancia que benefician a las partes, o grava impuestos para evitar el uso indiscriminado de algunos recursos como el petróleo, agua, energía. Acoavícola es regulada por entidades gubernamentales como el INVIMA y el ICA que velan porque al consumidor le llegue un producto de buena calidad (apto para el consumo); para esto se le practican pruebas microbiológicas a muestras de pollos procesados, con el fin

de certificar que los productos están libres de bacterias y elementos patógenos que puedan afectar la salud del consumidor; de otro lado verifican que el peso y la cantidad que se indica en el empaque sea realmente el que llega al consumidor. Y la CRA que es la entidad que regula la contaminación medio-ambiental, propende por un ambiente limpio, libre de malos olores, con poco ruido, evitando la contaminación de las corrientes naturales de agua y el control de desechos no biodegradables en el suelo.

En Quimicaltex de Colombia S.A. en lo referente a este principio se manifestó:

“...aún hoy día, esta organización cree que en algunas operaciones es mejor dividir el trabajo y pagarlo más barato que dejarlo en una sola operación. Es una lástima que esta teoría siga teniendo validez, porque ha hecho que inclusive el trabajo de los profesionales vaya perdiendo valor; en el siglo XIX la idea era pagarle menos a los artesanos para aumentar la producción, en este siglo la idea es pagarle menos a los profesionales, y el trabajo pesado que viene con la profesión, dejarlo en manos de gente “fuerte” pero barata.

La gravedad de todo esto, se termina reflejando inclusive en las universidades donde al final empiezan a surgir una serie de carreras pequeñas, o fugaces porque en el mercado laboral no se necesitan investigadores o pensadores, sino gente con el conocimiento básico de la operación y la destreza. Ejemplo de esto se puede observar en empresas como Monómeros Colombo - Bolivarianos donde se está llegando al punto que para operar las plantas a más bajo costo contratan ingenieros químicos en vez de técnicos, pero esto se teme que pueda terminar en una degeneración de la carrera de Ingeniería Química y en vez de estudiar diseños y química, terminen enseñando cómo abrir y cerrar válvulas o cómo arreglar una bomba.”

Los grandes proyectos de aumento de producción que se han realizado aquí según la metodología Six Sigma, incluyen siempre grupos de 5 o 6 operadores de planta para participar activamente en el proyecto, y en las reuniones tienen toda la disponibilidad de hablar y dar sus aportes, que se consideran los más valiosos, porque vienen de gente “experta” en el proceso.

Por su parte en *Incubar de Guadalajara* pudo evidenciarse la aplicación del primer principio por cuanto hay una apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. Su objetivo radica en transferir el know how desarrollado por los obreros a los miembros de la dirección. Esta es una empresa de conocimiento, por tal motivo la gestión que se realiza sobre este recurso, es completamente crucial para su supervivencia futura, ya que es necesario que el conocimiento no

se vaya con las personas y deje huérfana a la institución cuando se presenta la partida de alguno de sus empleados. Dado este precedente, se considera que el primer principio aplica en esta empresa, ya que existe todo un proceso de gestión del conocimiento que permite a la dirección conocer el “qué hacer” de los diferentes funcionarios de la entidad, especialmente los que no pertenecen al área directiva.

Al analizar la organización *Zapatistas Records S.A.*, el primer principio se ve aplicado en las funciones del cargo, delimitados por procesos y procedimientos formalmente establecidos y al alcance de toda la compañía en la Intranet.

**Segundo.** Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

En el caso de *Serviflex Ltda.* algunos de los cambios desarrollados comprendían el cambio de la mayor parte del personal que tenía un nivel técnico y que mostraba grandes falencias en su preparación para seguir asumiendo de manera correcta sus responsabilidades por personal profesional; también se creó el área de ventas, la cual no existía. Esto imponía una selección adecuada del personal, para cada lugar de trabajo.

En este aspecto en *Multiger Ltda.* se ha conseguido tener colaboradores con las mejores condiciones laborales, de ahí que los requerimientos que se tienen en cuenta en la selección de personal están orientados a contar con perfiles de capacitación y preparación ya definidos para la realización de un mejor trabajo dentro de la Organización; al colaborador se le instruye en los diferentes procesos en los cuales va a estar involucrado, mediante inducciones en el puesto de trabajo, procedimientos operativos, seguimiento diario de tareas asignadas hasta que la persona sea capaz de ejecutar por sí misma de manera eficiente y rápida, instrucciones dadas internamente en la Organización por personas más calificadas y preparadas dentro de los procesos y que están dentro de la normatividad. Se evita al máximo la rotación de personal entre áreas ya que lo que se busca es que la persona conozca su área de desempeño y sea especializada en el desarrollo de su labor.

Actualmente las 455 personas de la organización han recibido la inducción en el puesto de trabajo y una capacitación promedio de 10 horas anuales en temas específicos de su cargo y temas generales.

En la *Ladrillera Las Mercedes SA* en cuanto a la aplicación de este principio se manifestó:

“...La organización lleva a cabo procesos de selección y capacitación del personal, donde se observa si la experiencia del trabajador encaja con el perfil definido previamente para la actividad que se debe desarrollar. Se hace énfasis sobre todo en el área de producción y cocimiento que es lo más delicado porque es donde se observa el rendimiento y calidad del producto. Adicionalmente, hay rotación del trabajador en los puestos para darle la oportunidad de laborar en diferentes actividades, además, se logra que el trabajador no se crea indispensable en la organización, con lo que se evita la continua inasistencia al trabajo, los perjuicios contra la organización y se obliga sutilmente al trabajador a mejorar su estímulo económico a través de su incremento productivo continuo”.

En la *Nueva Radio La Merced*, el segundo principio planteado por Taylor es quizás el más aplicado, ya que es minuciosa la selección del personal. La contratación se ejecuta por medio de entrevistas personales con el jefe de área a la que desea pertenecer. El aspirante debe tener como mínimo formación universitaria o años de experiencia certificada que le ameriten reconocimiento en su área de desempeño. Después de pasar la selección, se aplica un periodo de prueba de mínimo 15 días de trabajo, para que los dirigentes de la organización evalúen su desempeño y si es adecuado para el trabajo que va a desempeñar.

En esta emisora la selección científica de los empleados, se aplica en la medida en que cada cargo tiene un perfil, una escala salarial en función de las responsabilidades y la productividad, por eso es importante tener el hombre correcto en el lugar correcto.

Este segundo principio hace referencia a la selección de personal y cómo los supervisores directos escogen a los empleados y los capacitan de forma tal que les posibilitan la realización de su pleno desarrollo, esta claramente establecido en *Carbofurán*. Los lineamientos y requerimientos en la selección de personal están claramente definidos y los programas de entrenamiento y capacitación responden a las necesidades de la operación. Se estimula la actualización tecnológica del empleado y la conciencia de integridad de operaciones (salud, seguridad, medio ambiente y comunidades) en el desarrollo de sus funciones.

En *Emdupalma S.A. ESP* no hay procesos de selección y tampoco existe la inducción al cargo, por lo anterior puede no existir el hombre correcto en el lugar correcto. Existen mecanismos de vigilancia y control, tanto internos como externos. Sin embargo, no hay congruencia con los puntos anteriores dado que si no hay inducción y capacitación, cómo se puede exigir una buena labor. Cómo vigilar y controlar lo que no se conoce dado que no existe la apropiación.

En la empresa la afirmación del “hombre que conviene en el lugar que conviene” y lo mismo para los otros recursos, se aplica para no permitirles a los funcionarios de mandos medios y bajos el derecho a pensar y a intervenir en asuntos llamados “confidenciales”. En cuanto a las máquinas, vehículos, propiedades, tecnologías deben estar en el lugar conveniente pero la regla puede variar si son requeridos por la alta dirección de la empresa.

En la *Empresa de Bebidas* se prepara, planea y selecciona científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y luego se les entrena para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. En esta organización el personal es seleccionado de acuerdo a sus competencias. En la empresa se hacen evaluaciones de 360°, 180° al personal de acuerdo al perfil del cargo, se desarrolla capacitación y entrenamiento en las áreas que tienen menos desarrollo. Se está preparando al personal en diferentes universidades y se tiene una página Web donde se pueden consultar cualquier duda con relación a las funciones que hacemos. También hay capacitación virtual y preguntas sobre inquietudes; procesos de selección de personal sofisticados, con pruebas psicotécnicas, bilingües, actitudinales, de habilidades, de competencias, de liderazgo; evaluaciones de desempeño y valoración de cargos de 360 grados. En los niveles altos las promociones las definen empresas externas especializadas en recursos humanos.

En *Gases de Buga S.A. ESP* se ha diseñado un organigrama que responde a las necesidades operacionales, se realiza constantemente un análisis de cargos en el cual se evalúa la relevancia de cada cargo, los recursos necesarios, sus puntos críticos, los efectos secundarios sobre otros cargos y en la organización, y la remuneración adecuada. No existen otra clase de incentivos como lo propone Taylor en cuanto a que la única motivación que tienen los individuos en las organizaciones es la motivación económica. Cada empleado es remunerado según el cargo que ocupe; por el contrario, existe otros incentivos como beneficios en el pago de matriculas para la universidad, fondo de empleados, etc. Pero son alternativas que no contemplaba Taylor en su Teoría. Como ejemplo tenemos el “Perfil del auxiliar de ventas”, en el cual podemos ver las atribuciones y responsabilidades del cargo, de forma que su labor pueda ser ejecutada de manera disciplinada. La empresa da la oportunidad de participar en los nuevos cargos, a los empleados que se consideran tienen las capacidades; el proceso que se utiliza es el análisis de cargos ya mencionado anteriormente, permitiendo a estos crecer laboralmente y ser incentivados salarialmente.

En *CarCol*, los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan y los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo. En CarCol para el área de manejo de la maquinaria en los muelles para transportar el car-

bón, se hace una selección rigurosa de los trabajadores en el que éstos deben tener ciertas características tanto técnicas como de carácter y personalidad.

En *Corfihabana Sur*: “los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba lo mejor que podía”. Este principio corresponde a lo que hoy se llama selección del personal a emplear mediante pruebas psicotécnicas, entrevistas y evaluaciones de competencia. Esta labor generalmente la realiza el área de Recursos Humanos, aunque hay entidades del sector que prefieren contratar una empresa de caza talentos para la ejecución de dicha selección; dicha labor la realizaba el área de RH ubicado en la casa Matriz.

En *Industrias del Cereal* se aplica el segundo principio (el hombre correcto en el lugar correcto). Las ideas Charles Babbage, podemos verlas aplicadas en la Planta, donde la mano de obra se contrata y se paga no solo por actividad sino por tiempo, así pasamos a convertir la mano de obra en gastos variables (organización global del conjunto del sistema de la manufactura). Hay un departamento de Desarrollo Organizacional quien ejerce una influencia muy importante en la selección del personal de acuerdo a las pruebas y entrevistas, definiendo quien es la persona más idónea para ejecutar un trabajo, y además por medio de la Universidad del Almidón le asesoran en el perfil de sus capacitaciones.

Por su parte en *Ecoocidente* los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo. “El hombre correcto en el lugar correcto”. No todas las personas son aptas para realizar cualquier tipo de actividad, por eso es que hay que clasificar las actividades y ver qué tipo de empleado podría realizarlas. Posteriormente se debe brindar la capacitación al empleado para que pueda realizar la actividad de una forma óptima. En esta organización existe un proceso riguroso de selección de personal, en el que se utilizan mediciones diseñadas por psicólogos industriales y se miden habilidades de los aspirantes dependiendo de la actividad a realizar, es así que el proceso de selección de un operador es diferente al de un ingeniero químico.

Posteriormente a la selección se realiza un proceso de entrenamiento, donde se le enseña al nuevo empleado la forma de realizar su trabajo. Por ejemplo, los operadores de refinería tienen un entrenamiento teórico-práctico de 6 meses aproximadamente, antes de comenzar a laborar en cada una de las plantas de proceso. Además del entrenamiento inicial existe un proceso de capacitación continuo con el fin de poder realizar los ascensos del personal.



En organizaciones como la Universidad Epistemológica de la Costa es notoria la presencia de la “mano invisible”, relacionándola con la necesidad que impone el mercado de practicar estrategias competitivas ante la agresividad de los otros oferentes cada vez con mayor rigor. Las organizaciones educativas en esta época ya no tienen asegurado su mercado, por el contrario deben competir con calidad, tecnología, capacidad y por supuesto comodidades de pago para el cliente, so pena de ser relegadas por sus competidores cada vez más especializados, los cuales practican el llamado “mercadeo educativo” que no es más que considerar al estudiante como un cliente, y por lo tanto ofrecerle inmensas ventajas de todo tipo.

Sin duda es cuestionable y a la vez preocupante que se esté llegando a estas etapas en servicios como la educación, que debería permanecer al margen de las componendas del mercadeo para bien de sus usuarios y del país, pero tristemente es visible cómo para las universidades en general es ahora tan importante mantener un mercado a costa de esforzarse por tener “clientes satisfechos”, cuando lo que está en juego es la formación de las futuras generaciones. Sin embargo, ésta es una más de las consecuencias de la globalización y de la consecuente inestabilidad de los mercados, extendida a terrenos tan sensibles e importantes como la educación de las nuevas generaciones.

En la *Universidad Epistemológica de la Costa*, se contratan y subcontratan personas con muy diversos grados de capacitación y de preparación. Se hará mención solo de algunos de los grupos de funcionarios con características similares, que forman parte de la fuerza laboral, para analizar sus perfiles bajo la óptica del grado de especialización de sus quehaceres.

Se contrata desde personal de base, obreros dedicados a labores de servicios generales cuyo trabajo es meramente rutinario y repetitivo (cabe mencionar que la institución en este rango aún no ha entrado a la era del outsourcing); este tipo de oficios es asignado a personas con escasa preparación académica, condición socioeconómica precaria y mínimas oportunidades de ascenso en la escala social y laboral; sus trabajos son de naturaleza poco compleja y demandan más la fuerza física que de capacidad mental; puede decirse que desarrollan tareas “especializadas” en la más pobre expresión del término. Se suelen dedicar a un solo oficio casi por el resto de sus vidas; en ellos predomina la insatisfacción, la frustración y la creencia de que serían incapaces de desempeñar otro tipo de trabajo.

Se vinculan también operarios administrativos (secretarías, digitadores, auxiliares de archivo, etc), dedicados en un 99% de su tiempo a satisfacer las necesi-

dades y peticiones de los directivos. Este grupo de personas, está limitado a cumplir órdenes repetitivas y a desarrollar tareas rutinarias con muy escaso margen de aportar e innovar en sus tareas. Su exceso de responsabilidades tiene como base el cumplimiento de mandatos de sus superiores. No se tiene la posibilidad de disentir o de asignar prioridades a juicio propio; se trata de realizar los trabajos en el estricto orden de la prioridad del jefe. Hay también en este grupo un inmenso grado de especialización en unas pocas funciones en detrimento de un sinnúmero de capacidades inexploradas. Se diferencian del grupo anterior en que tienen algún grado de capacitación para desempeñar su oficio y algunas oportunidades de aumentar esa capacitación, máxime tratándose de la posibilidad de educarse dentro de la misma institución con alguna garantías, por lo tanto, su grado de insatisfacción es menor gracias a que en ellas existe alguna expectativa de mejoramiento en su calidad de vida hacia futuro.

El personal de mandos medios (coordinadores de áreas, jefes de unidades adscritas a las facultades, etc.) asciende en la escala analizada en todos los niveles con un mayor grado de capacitación; la mayoría de éstos tienen un título a nivel profesional; desempeñan tareas de diversa índole en las que deben realizar aportes personales y poseer iniciativa propia para solucionar algunos problemas sin tener que acudir al rango superior. Se observa en este grupo, un mayor compromiso e interés por sus cargos, derivado muy seguramente de su capacidad de resolver algunas situaciones. Su grado de satisfacción está limitado por no poseer las condiciones salariales acordes con sus inmensas responsabilidades. La gran mayoría realiza cursos de especialización para aumentar su preparación y competir con las exigencias del mercado laboral y de la propia institución.

Los directivos (decanos de facultades, jefes de programas, jefes de áreas funcionales, etc.) son personas con características muy particulares. Con altos grados de capacitación; especializados, con títulos de maestría y optando algunos de ellos por título de doctorado; comprometidos en sacar adelante su institución, conscientes de la importancia de su papel en el crecimiento y la proyección de la misma, quizás en gran medida angustiados por su enorme grado de compromiso y por las exigencias de sus cargos.

Vemos en este breve análisis las diferencias en los grados de satisfacción, motivación y compromiso, derivados del tipo de trabajo y grado de exigencia de los cargos. Todo indica que las personas son más productivas en su vida personal y laboral en la medida en que puedan desarrollar su creatividad e influir en los resultados de su organización.

Es muy notoria la aplicación de este principio dentro de la Universidad, sobre todo en cada una de las facultades. Se manifiesta en los docentes con perfiles específicos que atienden un conjunto de asignaturas para formar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Esto conduce necesariamente a la obtención de un conglomerado estudiantil con actitudes conocimientos y destrezas para causar impacto positivo en el desarrollo de proyectos productivos. Otra parte, que toca con este principio es el que atañe a la capacitación de sus docentes pues éstos, como actores importantes en el proceso enseñanza aprendizaje son enviados por la universidad a realizar postgrados y maestrías.

En la *Universidad del Centro*, organización del sector de la educación superior se ve reflejado este principio de selección, pues en la universidad existen normas y reglamentos que permiten la escogencia de estudiantes, docentes y administrativos de acuerdo a las actividades que desarrollan. Los estudiantes se seleccionan conforme a las pruebas ICFES, dependiendo de la carrera elegida; los docentes y administrativos se escogen mediante procedimientos de convocatoria establecidos por Vicerrectoría Académica. Estos procesos garantizan un excelente trabajo en el ambiente interno de esta organización, en la que a simple vista se observa una labor coordinada y armónica al respecto.

Como podemos ver, la capacitación se restringe a un pequeño grupo representado por los docentes y solo resultan favorecidos aquellos cercanos a los afectos del rector, al resto de personal se les capacita esporádica y asistemáticamente por que está desconectada de un diseño de carreras de personal. Es un clima de relaciones efímeras, la empresa tiene temor de hacer fuertes inversiones en capacitación.

En *Granalco S.A.* la selección científica de los obreros, donde se definen las competencias requeridas por las personas que ocupan los diversos cargos en la compañía, es hoy una gran preocupación. Periódicamente se evalúan los cargos y las personas que los desempeñan, con el ánimo de establecer qué conocimientos nuevos se deben implementar y cuales se deben reforzar para asegurar el mejor desempeño del mismo.

En la *Universidad del Mediterráneo* los trabajadores son escogidos por la dirección de la empresa a través de un proceso científico y de acuerdo a los atributos que éstos tengan para realizar una actividad específica, los capacitan e instruyen con el fin de facilitarles el pleno desarrollo. En el ámbito de este centro, la permanente capacitación es uno de los pilares fundamentales del éxito, pero a diferencia de lo que plantea Taylor, esta capacitación no busca entrenar para desarrollar de manera óptima una actividad repetitiva, sino que persigue formar

al docente, para que desarrolle de manera óptima su propia metodología pedagógica, fundamentado en otras experiencias y nuevos conocimientos. El proceso de selección de los profesores se basa en sus conocimientos académicos y su experiencia como docente, teniendo en cuenta el área específica donde se vinculará. Adicionalmente, existen planes de formación permanente que involucran la capacitación avanzada, así como también la actualización, teniendo en cuenta los cambios continuos de tecnología y desarrollo de conocimientos. Todo esto con el fin de garantizar la calidad académica en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por su parte la *Universidad del Investigador “San Isidro”* permite observar cómo dentro de los estamentos que componen la comunidad universitaria están los trabajadores que desempeñan labores administrativas, del característico tipo burocrático que se desprende de los estudios de Weber. Son funcionarios que por lo regular entran a la planta de la universidad por convocatoria de concurso abierto, deben presentar certificados de idoneidad y someterse a pruebas que definan capacidades, destrezas y habilidades.

Los trabajadores del área operativa, cumplen con menos requisitos que los administrativos, pero sobre éstos recae mayor supervisión, precisamente de parte de los administrativos, quienes parodiando a Taylor, se abrogan el derecho de ser los que tienen pensamiento, y en consecuencia ordenan las labores de tal manera que a los trabajadores sólo se les permite la ejecución de la tarea. No se llevan registros de tiempos y movimientos, ni se establece de manera rigurosa los movimientos que deben realizar para ejecutar la tarea, pero se obedecen en forma estricta los principios fayolistas que tienen que ver con la Unidad de Mando, la coordinación, la delegación y se continúa con los principios de la burocracia; se ejercen los cargos por una jerarquía; en el caso de los trabajadores operativos, la oportunidad de ascenso es muy escasa, cuando no nula, por cuanto la carrera se hace permaneciendo en el mismo cargo.

En *Acoavícola*, se selecciona cuidadosamente el personal a contratar. Para esto, además de entrevistarle el supervisor del área, donde posiblemente se desempeñará (donde halla la vacante), es entrevistado por la trabajadora social y/o psicólogo de la empresa, además del médico y bacteriólogo quienes le practican todas las pruebas necesarias para certificar que efectivamente llena los requisitos exigidos para la actividad a realizar y que puede vivir en comunidad, libre de enfermedades que puedan afectar a otras personas y la producción; por último con el visto bueno del jefe de personal, relaciones industriales y si es posible el gerente general, es contratado.

Pasada toda esta tramitología, el empleado es llevado a la sección donde probablemente se desempeñará. En un período de tres meses de prueba es analizado y evaluado con el fin de asignarle la labor definitiva; esta asignación se realiza teniendo en cuenta la destreza del operario, garantizando la efectividad de la persona, en beneficio de la productividad de la empresa.

En *Incubar de Guadalajara*, este principio de selección científica de los empleados es muy importante pues se piensa que dicha selección le permite a la organización contar con el empleado que cumpla con los requerimientos definidos para el cargo, incluyendo dentro de esta evaluación, el análisis de su carácter, personalidad y actividad. Existe un proceso riguroso de selección de personal, el cual se basa en las competencias exigidas para el cargo, junto a una serie de responsabilidades básicas para lo cual se definen los perfiles requeridos para cada cargo.

En otra organización como *Zapatistas Records S.A.* este principio puede verse reflejado claramente en lo que tiene que ver con el minucioso proceso de selección que se realiza para el ingreso de una persona, o promoción interna entre las diferentes áreas de la organización.

**Tercero.** Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

La aplicación de este principio en *Serviflex* se contempla en que una vez realizado el bosquejo o mapa de cada uno de los procesos, se realizaron pruebas con los operarios más preparados y con más experiencia para evaluar el desarrollo del proceso bajo la nueva estructura. El objeto de la prueba era identificar la necesidad de probar la secuencia de tareas estructurada con anterioridad; así que se realizaron los ajustes requeridos, en todo momento se procuró mantener una fluida comunicación con el personal de la planta, operarios, ayudantes y supervisores, quienes hicieron importantes aportes durante todo el proceso de normalización.

Un caso que ilustra este principio también está dado en *Multiger Ltda.*, donde se procura cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada; esto se consigue mediante el apoyo y gran soporte dado por parte del dirigente quien sensibiliza al colaborador de la importancia de basarse en el método laboral propuesto, el cual ya ha sido previamente estudiado y se ha determinado que es la manera mas eficiente de ser realizado. Este principio se

aplica mucho en el área de Acondicionamiento donde las tareas son repetitivas y han sido estudiadas previamente con tiempos y movimientos, encontrando la manera de realizarlo más rápidamente y de manera eficiente.

En la organización se debe garantizar que la manera de realizar las tareas continúe así, a menos que el colaborador tenga una propuesta que permita mejorar la acción requerida, la cual será sometida al estudio de tiempos y movimientos para ser implementada.

Se observa también el control de las actividades de los trabajadores aplicando lo que Taylor en su momento llamó Estudio de tiempos y actividades, que no es otra cosa que la aplicación de formatos en donde se buscan documentar los tiempos de realización de una labor determinada y analizar si éstos se encuentran dentro de unos cánones ya establecidos, buscando sus posibles correcciones o porqué estos están por fuera pero hacia la baja, mas no cuando esos resultados están por encima de los cánones; estos parámetros se tienen y se utilizan para analizar y normalizar actividades dentro de la Organización como en su momento lo expuso el mismo Taylor. Los formatos para los cuales la Organización aplica este principio son administrados por el departamento de Ingeniería de Planta, quienes registran los paros de línea y sus causas, mantenimiento de equipos y ausencia del personal.

En la *Ladrillera Las Mercedes S.A.* este principio se lleva a cabo en todas las áreas de la organización: cartera, producción, secado, cocimiento, despacho y administración. Se realiza para que la experiencia y el conocimiento permanezcan y de esta manera obtener un incremento continuo en el rendimiento. También se empezó a realizar un trabajo arduo en este sentido desde que la Organización inició su proceso de certificación para cumplir con las normas ISO de calidad.

Igualmente en *Carbofurán* el tercer principio o de colaboración cordial de los obreros con los dirigentes, se asegura por medio de la línea de supervisión directa y se conforman cuadrillas a las cuales se les establecen metas de seguridad y producción que los estimula a trabajar como un equipo para lograr un mismo objetivo.

Este principio es también aplicado en *Servitransco S.A.* Taylor señala que existen muchas maneras de hacer las cosas pero hay que tratar que las personas realicen el trabajo científico, es decir apliquen la ciencia. En este caso, por ejemplo, para revisar un bus se puede hacer de muchas formas, pero de manera científica hay que evaluar las libras de aire de las llantas, sistema de lubricación del vehículo, etc.

En la *Empresa de Bebidas* este principio se refleja en la idea de controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. En la Organización se utilizan controles en todas sus áreas, especialmente en producción, ventas y logística. Existen supervisores por áreas y por labores a desarrollar; en producción este personal tiene el grado de ingeniero, en ventas el supervisor tiene el grado de administrador. También se tienen procesos certificados, como ISO 9000, ISO 9002. Se pasó en los últimos años de casi una coadministración con el sindicato a un pacto colectivo que trajo fluidez en la toma de decisiones como debe ser, buen clima y respeto por el trabajador.

En *Gases de Buga S.A. ESP* existe un método planeado en el cual se le dan al trabajador los parámetros e instrucciones precisas sobre cómo debe hacer su trabajo y los resultados que debe obtener de su gestión. Como ejemplo, se tiene el procedimiento de “selección” y “entrenamiento”, y el programa de inducción. Estos procedimientos son ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos y la administración; además está especificado el cargo responsable de cada proceso. Dentro de Gases de Buga S.A. ESP, existen cargos que específicamente son los responsables de la planeación como los cargos de gerencia y coordinación; y los cargos de ejecución como los auxiliares y técnicos.

En *CarCol* los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada; la Dirección Técnica tiene un control permanente sobre cómo los trabajadores manejan el carbón en los muelles y tratan de mantener una relación cordial y amigable.

En *Corfihabana Sur* se hace referencia al tercer principio “Los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada.”. En este punto existe una discrepancia, porque si bien los primeros dos principios se cumplen, este es posible que se dependa de la organización y el tipo de estilo gerencial del jefe. El sector financiero, la persona es seleccionada y capacitada con base en los lineamientos de la empresa. Realmente son pocas las empresas que hacen conocer la ciencia del trabajo a ejecutar, y si se da, lo hacen especialmente en los cargos más bajos de la organización. Pero a medida que se asciende en la escala organizacional esto no sucede. Por lo general sólo se hace entrega del puesto y se espera que comience a trabajar.

En *Industrias del Cereal*. Las políticas definidas por la Compañía pregonan el trabajo en equipo y la solución de problemas desde el nivel de los operarios

hacia el más alto con la finalidad de inducirlos a dar soluciones que ellos mismos planteen, guiados por sus líderes de programa; de esta forma todo el personal es responsable por los éxitos o fracasos de una sección. La Empresa tiene formados grupos de trabajo que buscan la realización del trabajo de manera más eficiente y eficaz, pero con la colaboración de todos. Se trata con insistencia en buscar el bienestar del empleado, pues la compañía desde su Departamento de Recursos Humanos busca el bienestar a través de diferentes programas de salud, educación, capacitación y entrenamiento. Promueve además, respeto y consideración con los empleados: “Todos somos una gran familia que trabajamos por un bien común sin irrespetar nuestras creencias y personalidades.”

Por su parte en *Ecooccidente* los dirigentes colaboran cordialmente con sus dirigidos con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecute conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada. Los gerentes deben asegurarse que los obreros hagan el trabajo para el cual fueron contratados de una forma eficaz, es decir de la mejor manera posible. En esta organización se ha inculcado la cultura del mejoramiento continuo de las relaciones obrero-patronales. Pero independiente de las disputas entre la Organización Sindical y la Administración de la empresa, siempre han existido formas de evaluación y mecanismos de retroalimentación con los supervisores, coordinadores y jefes, con sus subalternos como medida de aseguramiento de que el trabajo se esté realizando de la mejor manera (administración científica). Hay reuniones sistemáticas (diarias, semanales y mensuales) donde se explican los objetivos de los planes de producción y donde se verifican métodos y formas de hacer las cosas en el proceso productivo. En estas reuniones los subalternos pueden dar sugerencias para mejorar y los jefes están en la obligación de atenderlas. También existe un programa de incentivos llamado plan A\$Í, donde se premian ideas de mejoras en la producción.

En la *Universidad del Centro* hay una brecha por falta de trabajo en equipo y desde luego la división entre los que se dedican a pensar, estudiar y analizar, y los que ejecutan las tareas de lo decretado ó decidido (el 3er. Principio de Taylor); donde no se escucha al empleado en muchos casos, el control del ausentismo se realiza usando el reloj de control para la entradas y ausencias de sus puestos, pero no se reconocen las horas que este colaborador trabaja para cumplir sus objetivos sin exigir dinero a cambio.

El nivel elevado de control de estricta obediencia nos lleva a un elevado grado de *encajonamiento*. Finalmente debemos reconocer que Taylor tuvo o aportó medios efectivos de hacer el trabajo, con implementación y prácticas adminis-



trativas y relaciones entre dirigente y dirigidos; hizo un llamado a los objetivos generales y actos injustos, pero todavía hay rezagos de prácticas que deberían tener tratamientos más flexibles y usar la comunicación.

En la *Universidad del Mediterráneo* se llamaría el principio de la verificación. En ésta los directores “colaboran cordialmente con su obreros con el objeto de tener certeza de que el trabajo se realiza conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”. En esta Universidad se cumple de alguna forma el principio de verificación, pero quizás en la forma extensa como lo pensó Taylor y no en el esquema sesgado como lo utilizaron las personas encargadas de difundir su obra. Pues si bien es cierto, en toda organización es necesario verificar los procesos y procedimientos, también lo es que las personas tienen la oportunidad de agregarle lo que consideren para enriquecer o aportar para modificarlo en caso contrario. Y una de las formas de verificar que se están cumpliendo los objetivos, es cuando la Universidad evalúa al docente a través del concepto que emitan sus estudiantes e igualmente la nota dada al estudiante es una evaluación que el docente hace; de esta manera se puede verificar que se están cumpliendo los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje. Para la Universidad, el proceso de verificación se presenta continuamente en las actividades académicas y administrativas. La evaluación realizada a los estudiantes en las diferentes materias y la evaluación docente aplicada semestralmente a los profesores por parte del estudiante, verifican la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Igualmente, existe la evaluación del desempeño a los funcionarios administrativos por medio de indicadores de gestión y competencias que permiten evaluar la gestión administrativa de la Institución.

El tercer principio en *Incubar de Guadalajara* presenta una organización orientada a tener la certeza del trabajo ejecutado conforme a los principios de la ciencia creada. Este principio busca asegurar la adecuada ejecución de los trabajos acorde a lo previamente establecido por los dirigentes. En esta organización, gracias a la implementación del sistema de gestión de la calidad, se realizan periódicamente evaluaciones que permiten controlar el estado de los diferentes trabajos, la calidad y pertinencia de ellos, medir la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de las metas propuestas, entre otros.

*Zapatistas Records S.A.* muestra este principio reflejado en la capacitación que se le dicta a cada persona en su nuevo cargo, que va desde el conocimiento de la empresa, de las personas con las que se relacionará en su nuevo cargo hasta conocer profundamente las funciones que debe realizar.

**Cuarto.** Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.

En esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la dirección, hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema.” (Taylor: 2004; 39)

En *Serviflex Ltda.* Puede apreciarse la división del trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores. También se observa una clara división del trabajo en cuanto existen personas “especializadas” para una labor, que son exclusivas, y no es posible, al menos de una manera directa, que tenga polifuncionalidad; aunque dentro de un manejo interno unilateral se debe buscar la manera de que las personas, los trabajadores, comiencen a tener un récord, un recorrido, por los demás aspectos que tienen que ver con los procesos productivos de la Organización, pero que no son su función principal, no es la labor contratada específica. Se puede esperar que esta especialización en esencia es una mecanización absoluta, busque reducir procesos complejos que sean separados y así se tenga una máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo, que es siempre lo que los poseedores de los medios económicos, han buscado y seguirán haciéndolo en sus organizaciones.

En *Multiger Ltda.* en lo que hace referencia a este principio, se puede decir que se ha buscado realizar actividades en donde a los colaboradores se les tenga en cuenta más abiertamente en cuanto a los aportes en sus labores diarias de trabajo, pero guardando una marcada restricción para que no haya un supuesto menoscabo de la actividad fabril de la empresa. La empresa en general, pretende en la actualidad disminuir la especialización laboral como forma de maximizar sus intereses, concentrando o centralizando actividades en pocos trabajadores, especialmente en los que han demostrado una mayor agilidad en cuanto al aprendizaje de sus actividades fabriles encomendadas o contratando personas que traen un bagaje amplio de “experiencia” en lo que se requiere de acuerdo al perfil respectivo de trabajo.

En esta organización se considera que es necesario para el auxiliar de producción especialmente, no hacerlo especialista en alguna labor, pero debe ayudársele a que sea un “especialista” en varias labores que atañen a su actividad como

mecanismo de desarrollo laboral dentro de la misma Organización, para que éste considere que puede tener dentro de la organización una “amplia gama” de actividades especializadas para su desempeño dentro de esta empresa u otra si bien lo considera; igualmente, para la empresa, puede ser beneficioso este aspecto, porque puede inducir de esta manera una posible motivación laboral sin deteriorar o disminuir su fin que es la rentabilidad, y porque así se puede considerar que va a tener una mayor y mejor mano de obra calificada sin el aumento físico de la misma, siendo, lógicamente, justa en cuanto a la retribución misma del colaborador. De esta manera los dirigentes dictaminan, eligen y dan las directrices necesarias, y el auxiliar cumple de acuerdo a lo estimado; específicamente esta situación se da en el documento llamado “Instrucciones de manufactura” elaborado por el dirigente como trabajo especializado. El colaborador lo lleva a cabo y nuevamente el directivo revisa, corrige, respalda y aporta a la acción de tal manera que se vea favorecida la eficiencia del colaborador y su línea, lo que permite a su vez que el dirigente presente buenos indicadores de gestión. Este documento se presenta en un promedio de 300 veces mensualmente repartido en la diversa gama de productos que se procesan.

Como conclusión de este caso, se dice que las empresas actualmente basan su funcionamiento en los conceptos dados por los clásicos de la administración, que además comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores mas importantes para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que sea necesaria una combinación de las teorías clásicas y la teoría moderna administrativa.

El Taylorismo que lleva casi un siglo de creado, continúa vigente en las organizaciones del mundo actual, aunque se ha deformado y ha sido aprovechado de manera errónea por algunas organizaciones, pero a pesar de todo se debe resaltar que es y ha sido el pilar de la industrialización del siglo XX.

La organización siente que sus colaboradores desean tener mejores relaciones interpersonales, tener tiempo para desarrollar otras actividades que contribuyan a su desarrollo como ser humano, que se le de una mayor participación en los logros económicos, que se les considere como parte de un grupo y que puedan satisfacer sus necesidades básicas; esto implica que debe haber un equilibrio entre lo que el colaborador da a la empresa y lo que la empresa debe retornarle.

Este principio también se aplica en *Ladrillera Las Mercedes S.A.* donde todos saben que son un EQUIPO, un ENGRANAJE y que si alguno falla pierde toda la organización, sin embargo, hay responsabilidades individuales que cada uno de ellos, sea obrero o jefe de área, debe asumir; por ejemplo, si en conocimiento los torneros se quedan dormidos y dejan pasar de tiempo, la horneada funde

el material y se perdió por completo ese material o por el contrario no quemaron las horas necesarias y apagaron el horno antes de tiempo, el material queda crudo, y entonces ese material no se puede vender porque la Organización debe mantener unos estándares de calidad, una imagen de sus productos y un control total sobre su proceso productivo.

En *Carbofurán* el cuarto principio que se refiere a que el trabajo y la responsabilidad del mismo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros; esta división se fundamenta en el hecho de que la dirección asume la responsabilidad de calificar en forma adecuada al obrero al proporcionarle todas las herramientas requeridas para su buen desempeño y el obrero cumple con la tarea encomendada. Son también los directivos los responsables por garantizar que los obreros reciban una remuneración acorde con el rendimiento de cada uno. En esta organización se manifestó lo siguiente:

“...El aplicar los principios de estos autores no siempre lleva a las organizaciones a tener el éxito garantizado ni a que se obtengan los resultados esperados. En *Carbofurán* la especialización no siempre permite que se den promociones constantes en los empleados, ya que la organización por su antigüedad ha limitado las oportunidades y el espacio para que sus empleados crezcan y sean promovidos. Se han desarrollado niveles salariales y dentro de ellos, diferentes escalas que permiten al empleado recibir algún grado de promoción dentro de su mismo grupo salarial pero que definitivamente no lo lleva a escalar peldaños dentro de la organización.

Los programas de reducción de costos y optimización del trabajo apuntan a convertirla en una empresa más competitiva a nivel mundial y a retornarle a sus dueños unos mejores ingresos, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente, la comunidad y sus empleados pero no necesariamente incrementando la remuneración salarial de estos últimos.”

En la organización *Servitransco S.A.* la división del trabajo y responsabilidad entre el obrero y la dirección está dado en el sentido que la compañía deben evaluar el mejor método, ya que todo acto del obrero es precedido y seguido por otro acto, lo que hoy en día hablamos de los clientes internos en las organizaciones, ya que toda empresa es una cadena formada por la suma de eslabones.

“...Que tal en *Servitransco S.A.* la cadena de servicio conformada por 15 contactos y momentos de verdad y si uno falla se pierde el ciclo, ejemplo: mala información, impuntualidad, mal trato, etc.”

En *Emdupalma S.A. ESP*, el poder dado por el cargo ha aumentado la atmósfera de desconfianza y la multiplicación de funciones y puestos de supervisión y control. La desconfianza ha traído desmotivación, las personas solo hacen lo que les toca y no tan oportunamente; un clima organizacional donde el principal medio de comunicación es el chisme y el temor cada vez mayor, de quedar sin empleo.

En la *Empresa de Bebidas* este principio se ve reflejado en la distribución de las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Las responsabilidades de los trabajadores tanto directivos como de los operarios se encuentran relacionados con la Visión, Misión, Valores Corporativos, Eje Estratégico y Trabajo en Equipo. Es importante que con la división del trabajo todos aporten conocimientos y desarrollo de su trabajo para alcanzar las metas de corto, mediano y largo plazo. Se relaciona con la estandarización de procesos en donde los roles y límites de cada cargo están claramente definidos.

En cuanto a este principio en *Gases de Buga S.A. ESP* cada cargo fue evaluado en cuanto a los recursos que debe disponer para el correcto cumplimiento de la labor asignada. Así, por ejemplo: hay usuarios cuyos programas en el computador son diferentes y las claves de acceso son autorizadas solo para los procesos en los que está involucrado. Para controlar el trabajo se crearon indicadores que miden la gestión de cada cargo y cada departamento; como ejemplo tenemos “El Indicador de Cobertura Efectiva” cuyo responsable es el Gerente Comercial y para el cual se realizan presupuestos anuales en los cuales se especifica su rango de aceptación. Tenemos también que la metodología P.H.V.A nos da la guía para: comparar resultados, realizar lista de efectos secundarios, verificar la continuidad o no del problema y evaluar si el bloqueo del problema fue efectivo o si conseguimos lo esperado en la ejecución de las estrategias y/o acciones.

En *CarCol*, el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los directivos se hacen cargo de todo trabajo para el que están mejor calificados que los obreros. En esta organización, en el área técnica el manejo de cierta maquinaria requiere que sea especializado y de conocimiento, para lo cual es necesaria la presencia no de obreros, pero sí de funcionarios del área técnica.

En el *Hospital Central* se encontró la aplicación de este principio ya que la responsabilidad de cada trabajo que se realiza recae en todos los trabajadores,

pero en mayor medida en los dirigentes hay una clara distribución de las responsabilidades entre quienes realizan las labores

*Corfihabana Sur* en lo que tiene que ver con este principio, se pudo apreciar que “el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros; mientras que en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros.” Respecto a este principio en ninguna entidad del sector financiero se da esta división de manera “casi igual” del trabajo y la responsabilidad entre los miembros de la dirección y el resto de empleados. Por el contrario, el trabajo es mayor en la base del organigrama y menor en la medida que se desplaza hacia arriba. La responsabilidad se comporta al inverso, si bien cada labor tiene implícito un determinado grado de ésta, ella es mayor en los cargos directivos de la organización ya que sobre ellos recae la creación de estrategia y lineamientos que la empresa debe seguir en un futuro.

En la *Universidad del Centro* este principio se manifiesta en lo siguiente:

“... cotejándolo con el ambiente de la Universidad, no es cierto que el trabajo sea equitativo en los distintos sectores de la administración de la entidad. Es una debilidad existente; porque se observa cierta forma de “turismo” entre los empleados, lo cual es indicativo que la asignación de tareas no se realiza en cantidad y calidad; por otra parte las cargas de trabajo a los docentes si bien es cierto que se asignan con promedios de 20 horas directas de docencia, hay también asignaciones muy desbalanceadas dependiendo de preferencias por parte de decanos; sembrando en el ambiente universitario discordia por las escogencias poco equitativas que se presentan.”

En la institución *Universidad del Mediterráneo* acerca de este principio se manifiesta:

“... Lo llamaremos el principio de la responsabilidad compartida. ‘El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros’. La Universidad es una muestra de este principio desde la óptica señalada. Cada quien tiene una función que cumplir para lograr el objetivo de formación profesional para el cual la Universidad fue creada. Y si bien es cierto hay actividades más relevantes que otras, todas son importantes para el cabal cumplimiento del objetivo. Un excelente docente

deberá contar con unas buenas y limpias instalaciones, con un sistema de climatización que dé confort y facilite el proceso, con unos insumos para poder realizar su actividad e indudablemente con un estudiante dispuesto a sacar lo mejor de ese docente. Es decir, el fin último lo logra el trabajo en equipo y coordinado de un grupo de personas que tienen claro el objetivo para el que fueron contratados. En la Universidad este principio es aplicado en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Teniendo en cuenta los principios de formación integral de la persona y la contribución al desarrollo de la sociedad, todos los empleados sin importar el rango y el área donde se desempeñan, trabajan juntos para lograr los objetivos derivados de la misión. El trabajo en equipo permite alcanzar las metas conjuntas propuestas en nuestro plan de desarrollo, para la búsqueda de la excelencia tanto en la academia como en la prestación de los servicios administrativos”.

*Incubar de Guadalajara* presenta una clara división del trabajo entre los obreros y los directivos para realizar aquel en que estén mejor calificados. Este principio busca dividir el trabajo por especialización, pero adicionalmente presenta que todo acto de los obreros será precedido y seguido por otro acto realizado por los dirigentes. Dado que es una entidad basada en el conocimiento, comúnmente se realizan los procesos de especialización, donde cada experto del área requerida ejecuta su actividad, la cual forma parte de un todo previamente diseñado por la dirección, quien a su vez evalúa los avances de los proyectos aprobados.

El cuarto principio en *Zapatistas Records S.A.* no es muy evidente en su aplicación. En el sentido estricto visto por Taylor los dirigentes y los obreros en este caso asistentes, consultores etc., no comparten mucho las labores de la manera en que Taylor lo plantea.

En algunas organizaciones como en la *Ladrillera Las Mercedes S.A.* se ha encontrado la aplicación de lo que han denominado quinto principio que tiene que ver con la *remuneracion en funcion del rendimiento*.

“...En la organización se asesora tecnológicamente a los trabajadores y se les explica que del rendimiento en cada área depende su ingreso mensual. Por ejemplo, en el área de producción se estimula al trabajador económicamente si superan el tope establecido de producción para su área de desempeño.”

En *Emdupalma S.A. ESP* la descomposición de las tareas y la remuneración no son divididas equitativamente. En la empresa se dan sobrecargas de trabajo

para algunos funcionarios, mientras otros no hacen nada la mayor parte del tiempo; por lo anterior, la remuneración no es acorde con el trabajo realizado.

Es cierto que las teorías son aplicadas en acuerdo a las conveniencias de los dirigentes. Se dice que en la empresa hay un marcado Taylorismo, pero con el análisis anterior se aprecia que como tal no existe.

En *Emdupalma S.A.* ESP el quinto principio: remuneración en función del rendimiento se puede considerar que:

“...En esta organización estamos en pañales en este concepto de Taylor, ya que el área de gestión humana apenas se organiza y no se evalúa el desempeño del personal, por eso, por poco tiempo el salario será función de la productividad y eliminar el paradigma de a mayor antigüedad del trabajador mayor salario”.

En la *Empresa de Bebidas* este principio de función de rendimiento: “A los trabajadores se le asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario”. Las responsabilidades y el trabajo van unidos al salario de los trabajadores, los oficios técnicos tienen un salario. También se trabaja con el salario por competencias, todavía falta para llegar en algunas áreas a este tipo de remuneración. Se han dado transformaciones en ese sentido, las bonificaciones e incentivos para el área comercial y los cargos de niveles medio y altos, ya están estructuradas.

En *CarCol* este principio está representado en el sistema de dirección científica; se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y más complejo que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario, aunque no se aplica con todos los obreros, ciertos trabajadores manejan las máquinas de tratamiento de carbón que requieren mayor grado de conocimiento, sus salarios tienden a ser mas altos.

El *Instituto de Atención Ayuda y Rehabilitación Integral* es una institución del orden público que depende de las políticas nacionales, así sus tarifas de servicios son institucionales y aprobadas por la Junta Directiva, máximo órgano decisorio o de las tarifas SOAT o ISS previstas por Minsalud; lo mismo sucede con los niveles salariales o en los que se incrementan y las utilidades son reinvertidas en el objeto social de la empresa.

A pesar de que la E.S.E es la única que presta servicios en psiquiatría y en rehabilitación de carácter público vemos la manipulación del mercado por las pocas empresas que prestan este servicio, lo que en la mayoría de los casos lleva a que, para no quedarnos en un monocliente, es decir, solo contrata con la



gobernación por subsidio a la oferta y accede a la E.P.S, se ven obligados a contratar el 20% menos de las tarifas SOAT o ISS. Por lo que es necesario tener el número exacto de profesionales contratados a través de modalidades como outsourcing o por eventos, la cantidad de material necesaria para cada actividad buscando reducir el valor económico, aunque por otra parte esto afecte la productividad.

En la medida en que en una empresa incentive su personal, éste estará en capacidad de producir más y de mejor calidad, esto está ligado al sentido de pertenencia; al trabajador en el mes de diciembre se le otorgan unos bonos que motivan al trabajo durante todo un período, esto ligado a los reconocimientos tales como: mejor empleado del mes, de mejor compañero etc. Se ha iniciado un proceso de capacitación y de motivación en el que se le imprime el componente especial de confianza mutua, colaboración, respeto y dignidad con el empleado, estos elementos buscan un crecimiento integral del individuo el cual permite a la empresa ser competitiva. Todo enfocado a obtener un valor agregado.

En la institución, a pesar de los esfuerzos hay deficiencia en la tecnología, en informática y en un trabajo continuo y permanente que permita mantener los niveles de compromiso adquiridos con las capacitaciones y demás estrategias utilizadas, y que estos no sean un mecanismo transitorio ejercido solo en épocas en las que no hay debates políticos a la vista.

Próximamente se iniciará un proceso de reorganización para llegar a un mínimo de personal por área, pero este no estará libre del manejo clientelista y burocrático del dirigente que esté dirigiendo el País y el Departamento y lejos de la realidad institucional para hacer esta organización más productiva.

En el *Hospital Central* la escala de salarios varía de acuerdo con el cargo que se ocupe, sin tener en cuenta si alguien tiene más conocimientos que otro, por lo cual este principio parecería no tener una aplicación precisa dentro del concepto Taylorista.

Por su parte en *Corfihabana Sur* en cuanto al quinto principio manifiesta que...

“...En el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el que hacían antes; así se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente aumento salarial.”

En el sector financiero específicamente, este principio es parcialmente válido en la medida que se diseñan formas de incentivar una mayor productividad a través

de planes de bonificaciones y premios, como cursos, diplomados y promoción de cargos, tal como se daba en Corfihabana Sur; pero la ganancia suplementaria como tal no se da, como tampoco que al ganar más la empresa, puede pagar mejores salarios, porque las entidades financieras tienen una escala salarial de acuerdo al cargo desempeñado y a su posición en la estructura organizacional que generalmente se encuentra dentro del rango que se paga en el mercado laboral de ese sector.

En *Industrias del Cereal* la remuneración en función del rendimiento, es solamente aplicado a los niveles de segundo rango pero no benefician a los empleados directos; dichos beneficios por resultados benefician a los líderes pero no llegan hasta los obreros. Hay una política que pretende compartir beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa: La compañía a

final de año, después de entregar las respectivas primas legales, les ofrece retribución adicional.

El sistema de dirección científica, enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de nivel más elevado que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario: Remuneración en función del rendimiento.

En la organización *Ecooccidente* se ha dado un cambio —relativamente reciente— en los sistemas de remuneración salarial y en las nuevas formas de contratación por lo tanto la aplicación de este principio se da de una manera clara.

Por su parte en *Granalco S.A.* se cumple el principio de la remuneración en función del rendimiento de la siguiente manera:

“...A pesar que contamos con una escala salarial dentro de nuestra organización, que ha sido establecida por el nivel de responsabilidad y riesgo del cargo, pienso que la implementación de un salario variable (cargo básico más una parte variable que refleje el nivel de desempeño del trabajador) sería escalar un nivel más que seguramente se reflejaría en un incremento de productividad en todos los niveles. Esta meta se tiene dentro de los planes de la empresa y se está estudiando cual será el mejor método para su aplicación”.

En la Organización *Comercializadora de Lubricantes y Combustible S.A.*, Charles Babbage y su planteamiento del menor costo de trabajo subdividido está presente, pues se encontró que se insiste siempre en conocer cómo podría un fabricante abaratar sus costos mediante el decremento de los salarios pagados. Podemos observar que en la organización en mención este aporte de

Babbage sobre la reducción de los costos de producción para poder comercializar rentablemente los productos, se constituye en la razón de ser de la Compañía. cuando se tiene como principio “La gerencia estratégica basada en la creación de valor”, la cual se logrará por la optimización de costos y gastos, con un incremento de la eficiencia de nuestros canales de distribución y la optimización de nuestros procesos con el soporte de una plataforma tecnológica que nos garantice información precisa en tiempo real.

En *Universidad del Mediterráneo* en cuanto al sistema de dirección científica, los empleados reciben mayor remuneración y oportunidades de promoción teniendo en cuenta el mejoramiento de la calidad en la ejecución de su trabajo. Actualmente en la institución existe una estructura salarial definida para los funcionarios docentes y administrativos. En el área docente prevalece el título obtenido por el profesor, la experiencia como académico, la evaluación docente y la escala de méritos teniendo en cuenta las publicaciones realizadas, las investigaciones en las que ha participado y su aporte al desarrollo científico de la Institución. En cuanto al área académica, la escala salarial se clasifica teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, personas a cargo y funciones desempeñadas. Obviamente que con los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados administrativos, se sustentan las promociones y los aumentos salariales, teniendo en cuenta la escala establecida.

Podemos observar que los ámbitos administrativos (prácticos y teóricos) conservan de Taylor lo que ayudaba a incrementar su porción de la torta, y con mucha tristeza se observa que casi nada ha permitido poner límite a esto.

Con lo anteriormente enunciado se ha pretendido realizar una clasificación de las aplicaciones en cuanto a la vigencia de los principios fundamentales formulados por Taylor, pero es pertinente anotar que dicha clasificación no es rigurosa por cuanto algunas de estas observaciones pueden estar implícitas dentro de los demás principios enunciados. Lo que si es claro, es la aplicación consistente del pensamiento Taylorista y de sus seguidores en las organizaciones colombianas.

En *Acoavícola*, aunque el desempeño del personal operativo no condiciona su salario (es el mismo para todos), existen tablas de bonificación que se asignan dependiendo del rendimiento de cada uno por separado o del grupo.

En *Zapatistas Records S.A.* el quinto principio se ve aplicado en áreas como la comercial donde la remuneración es variable según el logro de objetivos.

A continuación se presentan algunas aplicaciones que tienen mucho que ver con las manifestaciones específicas de la Teoría Taylorista; se ha considerado pertinente adicionarlas en el documento para el conocimiento y divulgación de todo lo concerniente con la vigencia del taylorismo en Colombia incluso en estos campos, sobre todo porque se trata de interrelacionar con la investigación.

### **La organización racional del trabajo mediante el Scalín Up, incrementará la eficiencia en el área de transformación genética de una Unidad de Biotecnología**

Esta es una organización de investigación y desarrollo, sin ánimo de lucro, dedicada a reducir la pobreza y el hambre en los países en desarrollo, mientras preserva los recursos naturales. En esta institución, se está plenamente convencidos que la ciencia y la tecnología puede ayudar a la población de escasos recursos a mejorar sus vidas en el presente y en el futuro.

Para realizar investigación para el desarrollo, se tiene como soporte unos sólidos conocimientos en cinco áreas complementarias: Agrobiodiversidad y genética; Ecología y manejo de plagas y enfermedades; Ecología del suelo y mejoramiento del mismo; Análisis de información espacial y Análisis socioeconómico.

Cuando esta investigación ofrece resultados, a éstos se les denomina “soluciones que cruzan fronteras”, porque trascienden los límites de los países y vencen enormes barreras para brindar un mejor bienestar humano.

La Organización desarrolla su actividad de acuerdo a los planteamientos que cada proyecto le exija, así, cada unidad aplica un determinado sistema o teoría organizacional, aunque es posible que no sean muy conocidas; en este sentido la unidad de biotecnología siempre se ha destacado por ser una de las mejor estructuradas, pues en ella se le ha dado a los empleados (profesionales) la posibilidad de tener autonomía sobre el proyecto que desarrollan, teniendo la oportunidad de desempeñar cualquier tipo de labor. Sin embargo, este es un hecho que está siendo replanteado por la necesidad de competir con empresas de producción, para la adquisición de partidas presupuestales, ya que la donación que los distintos países han hecho siempre, ahora se torna cada vez más baja debido a las distintas crisis que vive cada uno de ellos.

Con lo anterior, se vislumbra un serio problema, ya que con la sentida competencia se está tratando de implementar un sistema que hemos denominado Scalín Up, que lo único que sugiere es un incremento de eficiencia en todo el sentido de la palabra, aun más con la aplicación de la denominada división del trabajo;

incrementar la eficiencia está bien, pero se debe tener en cuenta que los profesionales desean seguir desempeñándose como tales y no quieren ser utilizados como simples técnicos, que en esta área solo se dedican a tareas específicas, sin tener oportunidades de capacitación, ni desarrollo personal en el gran conjunto de metodologías y relaciones en el campo de la ciencia y la tecnología.

En cuanto a la estructura funcional, ésta no permite o dificulta la aplicación de la división del trabajo en tareas específicas, pues se da actualmente de la siguiente forma: Directivos - Asistentes (personal profesional) - Trabajadores (personal de campo). De esta forma, es imposible la aplicación ya que personal capacitado no estará dispuesto a tener tareas delimitadas, así como no tener participación alguna en las decisiones que se tomen para el desarrollo del proyecto en que trabajen.

### **Aplicabilidad del sistema mencionado en Proyectos de Investigación Científica**

Desde finales de los años 80, se vienen desarrollando sistemas de transformación genética de plantas (por dar un ejemplo). Como solo el Centro buscaba establecer metodologías, el afán de producir a gran escala era básicamente nulo, sin dejar por esto de ser eficientes en cuanto al manejo y aplicación de protocolos y procesos, así como en la obtención de resultados que favorecieran al mundo entero, por el contrario, esta institución siempre se ha ubicado en los primeros lugares del panorama científico, debido a la gran cantidad y calidad de resultados.

Pese a los enormes beneficios que los distintos países han obtenido de estas investigaciones, sus aportes son cada vez menos significativos, haciendo así insostenible el ritmo de investigación a la que se está acostumbrado dentro de la institución; por consiguiente, los directivos se están viendo obligados en este preciso momento, a pensar en la posibilidad de ofrecer servicios de producción de especies mejoradas, a empresas e instituciones privadas, que estén dispuestas a pagar por las mismas. Este hecho conlleva a sugerir opciones de conversión parcial de la Unidad en empresa de producción y para ello se requiere de un cambio significativo en la estrategia de desempeño, es decir, dar un vuelco total en la forma de trabajo, pues se pasaría de una situación en la que la cantidad del producto no es prioridad a una en la que sí lo es.

Siguiendo el proyecto escogido para este ensayo, se definen y especifican cuáles son las distintas etapas del mismo. Así pues, resumiendo, en proyectos de transformación genética de plantas es indispensable:

- 1) Obtención de explantes (material vegetal).
- 2) Preparación de medios de cultivo.
- 3) Obtención y mantenimiento de construcciones genéticas.
- 4) Transformación genética como tal.
- 5) Mantenimiento del material transformado.
- 6) Manejo de material transgénico en invernadero.
- 7) Pruebas moleculares.
- 8) Manejo de plantas transgénicas en campo.
- 9) Control de flujo de genes en el ecosistema.

En la situación actual todo el proceso es conocido por el profesional encargado del proyecto, o al menos tiene la oportunidad de incursionar en cada una de las etapas, permitiéndole así adquirir una formación completa en el área; pero la aplicación del sistema en la organización, prevista para el año 2003, dio un giro de 180 grados a la actividad desarrollada por cada uno de los empleados.

Sin embargo, esto no fue una camisa de fuerza, pues la política laboral de la institución tiene en cuenta a sus empleados, y en este caso se llevaron a cabo encuestas de conformidad con la propuesta; dichas encuestas, se diseñaron para visualizar los puntos de vista tanto de los directivos, como de los empleados, los cuales se encontraban en una especie de mesa de negociaciones, pues los unos ven las cosas desde el punto de vista económico y los otros desde el punto de vista intelectual.

Como resultado (tabla 1) se observó que para los directivos es mucho más rentable realizar el cambio, ya que con su implementación ellos podrán obtener financiación para proyectos futuros, aunque están conscientes de la pérdida que tendrían sus empleados desde la perspectiva académica; pese a las circunstancias ellos no están dispuestos a perder la calificación de su personal, pues en este caso desean competir con otras empresas, asumiendo un papel estrictamente profesional, el cual está básicamente respaldado por la preparación de las personas encargadas de los procedimientos.

Desde la visión de los empleados, la propuesta es mas negativa que positiva y para ello, argumentan la pérdida de capacitación y falta de manejo en tecnologías de punta, que como es conocido avanzan diariamente; así mismo, discuten acerca de la pérdida de capacidades, es decir, de creatividad, adaptación, control, actualización, independencia y propiedad, las cuales en el momento le permiten afrontar y resolver los problemas que día a día se presentan en el transcurrir de la ciencia, pues al ser tan específica su tarea no se les permitiría tener un conocimiento integrado de los procesos.

Con lo anterior, se sepultaría el carácter de investigadores que tienen en este momento y se les asignaría un carácter enfáticamente productor el cual inhibe su capacidad intuitiva y creadora que es característica fundamental en el rol investigativo y que ha permitido avanzar rápidamente en diferentes líneas o campos. Además uno de los aspectos más importantes desde el punto de vista laboral, es que para la institución, es supremamente importante que sus empleados estén a gusto con su trabajo y que aprendan a quererlo y con la creación o la implementación de la división del trabajo, se estaría generando un ambiente monótono y de pocas aspiraciones para el personal, promocionando así, la falta de motivación del mismo y Una carencia de aferra hacia el trabajo, situación que sería contraproducente para la maximización de la eficiencia.

**Tabla 1. Primeras aproximaciones de las encuestas**

|            | Aprobación (%) | No. aprobación (%) | Indiferencia (%) | Total aprobación (%) |
|------------|----------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Directivos | 80             | 0                  | 20               | 100                  |
| Empleados  | 10             | 70                 | 20               | 30                   |

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La aplicación de cada una de las diferentes teorías de la organización, depende específicamente del tipo de organización en la que se esté trabajando, pues es totalmente ilógico pensar que en empresas cuyo objetivo central es la producción, se pueda aplicar la misma estrategia que en las que se depende de la interacción básica entre sus individuos, como son las empresas dedicadas a la investigación y el mejoramiento de productos. Ahora bien una empresa de producción también se puede desempeñar como una de investigación, pero para esto debe independizar la parte productiva de la investigativa ya que el papel de los profesionales en cada una de ellas es distinto.

La institución debe asumir una posición conciliadora entre empleados y directivos, con el fin de establecer lazos de confianza entre unos y otros, debidos al consenso; además se considera una buena opción el planteamiento anterior, en el cual se menciona la importancia de que una misma empresa maneje la parte de producción y la de investigación, pero como partes independientes mas no aisladas, pues quien mejor que el mismo productor para investigar y mejorar los productos que ofrece.

Con respecto a la adopción del sistema anteriormente mencionado en la Unidad, definitivamente debe hacerse a futuro la conversión parcial, para garantizar la permanencia de la institución y para ello se debe pensar en la asignación de un profesional por cultivo y por proyecto, el cual debe tener a cargo la dirección de todos los técnicos necesarios para desarrollar cada una de las etapas que el proyecto exija. Quedando así la estructura funcional de la siguiente forma: Directivos – Asistente – Técnicos - Trabajadores.

En el caso de la *Organización Radial La Selva*, ubicada en el sector de la radiodifusión al lado de las dos grandes cadenas radiales UVN y CANGREJO Radio, observamos claramente cómo la “mano invisible” regula todo el funcionamiento del sector, donde la competencia es motivada por la guerra de los precios. La empresa Organización Radial La Selva, tiene en Colombia dos grandes competencias; estas empresas son mucho mas grandes que La Selva, ellas han empujado a la baja el valor el precio de las cuñas publicitarias por tener más que ofrecer que la empresa en mención, ya que ellas a parte de la música, pueden ofrecer a los clientes, noticias, deportes, en fin tienen un abanico de opciones que La Selva no tiene. Esta situación hace que la empresa deba mejorar su producto de alegría y entretenimiento para poder seguir en la competencia y en este sentido poder conservar a sus clientes.

Un ejemplo claro de lo anterior es el hecho de haber obtenido en el último Estudio General de Medios (EGM) el primer lugar en sintonía en la mayoría de las ciudades donde la organización tiene presencia a través de sus emisoras (Epistemología Stéreo, Monitor Stéreo, Radio Modelo, Emisora Colombia y La Conciencia, éstas dos últimas en Tierra Blanca), suceso que ha generado una voraz competencia entre las empresas del sector ya que si se analiza desde la perspectiva de los clientes de éste (empresas que publicitan sus productos a través de la radio), la mejor opción o alternativa para ellos son las emisoras de la empresa, sencillamente porque son las más escuchadas a nivel nacional como lo demuestra el EGM.

El ser la organización radial número uno en sintonía ha ocasionado que las empresas competidoras dentro del sector hayan disminuido notablemente el valor de las cuñas publicitarias y estén promocionando “paquetes publicitarios” a muy bajo costo con el único objetivo de atraer clientes que motivados “más por el precio que por la sintonía de los oyentes” deciden pautar en otras emisoras que tal vez no estén en el primer lugar, pero mantienen un puesto aceptable dentro del ranking de sintonía radial (segundo, tercero, cuarto y hasta quinto puesto). Tal como expresaba Smith, cada quien busca aumentar sus propias ganancias contribuyendo a mantener la competencia y el “mecanismo maravilloso”, que



restablecerá el justo equilibrio de las cosas aunque al igual que en el pasado muchos logren enriquecerse a través de prácticas ilegales e injustas.

En lo relacionado con los salarios, éstos también se han visto afectados, y al igual que en la mayoría de las empresas colombianas la organización mantiene salarios bajos, que en muchos casos no guardan coherencia con el nivel de estudios y de capacitación de algunos empleados; todo esto como consecuencia de la excesiva oferta de profesionales altamente capacitados con la que cuenta el mercado laboral colombiano. Lo anterior es una muestra clara que en nuestras empresas se parte del principio del abaratamiento de los costos mediante el decremento de los salarios pagados (Babbage) y aún más, subutilizando la capacidad intelectual de muchos profesionales.

Por otro lado, en la administración de las empresas se han conservado algunos efectos enunciados por Taylor como son: la división de los trabajadores según el criterio del individualismo y las marcas personales, y la división entre ejecutivos y empleados operativos.

Tal como Montmollin lo expresó, la división del trabajo entre quienes saben y quienes saben menos, produce y justifica una jerarquía técnica, en donde el saber se reparte de arriba hacia abajo y el control de igual forma. Al igual que en muchas otras empresas en la Organización Radial se ha conservado de Taylor todo lo que ayude a incrementar la rentabilidad del negocio pero no a compartir las ganancias de manera equitativa.

Para concluir, se puede manifestar que la función administrativa en esta empresa sólo concierne al ámbito ejecutivo y a ciertos ámbitos medios, siendo nula en el nivel operativo. Después de toda esta reflexión se llega a la conclusión, como lo expresa Omar Aktouf, que en la filosofía organizacional de la mayoría de las empresas occidentales existe una gran brecha que separa los compromisos, objetivos y “mentalidades” de los dirigentes de la de sus dirigidos.

En la empresa, no se ha aplicado esta teoría de disminución de los salarios de los trabajadores vía subdivisión del trabajo más bien lo que se ha hecho es utilizar tecnología que permita a través de equipos computarizados integrar procesos que antes lo hacían varios operadores de sonido.

La Empresa de *Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Monterrey (Triple A)* es una empresa de servicios públicos domiciliarios regida por la Ley 142 de 1994 y vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos entre otros organismos del Estado. Por ser una empresa de servicios públicos opera en un entorno de Monopolio Natural aunque regulado por el Estado en la mayoría de sus funciones.

El concepto de la mano invisible no es aplicable en un mercado como el de los servicios públicos domiciliarios pues como se ha dicho, este es un monopolio natural regido por el Estado. Tradicionalmente las empresas prestadoras de estos servicios han ejercido la ventaja que les ofrece el monopolio y se han refugiado en sus propias ineficiencias prestando un servicio deficiente a sus clientes, es bien sabido que uno de los sectores con menor desarrollo en el país es el de los servicios públicos especialmente el servicio de acueducto y alcantarillado.

Si bien esta condición de monopolio estaba asegurada en el pasado por la enorme barrera de entrada que significa la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio domiciliario, esta condición está comenzando a cambiar debido a las nuevas regulaciones, que como en el caso del sector eléctrico han empezado a aparecer en Colombia.

En el sector eléctrico, la nueva reglamentación creó la figura del comercializador de energía eléctrica, el cual es un agente que puede comprar energía en bolsa (la bolsa de energía regulada por la CREG) y vender a distintos usuarios en cualquier zona del país haciendo uso de la infraestructura existente operada por un distribuidor.

En el caso de la región caribe, ha aparecido un comercializador que es capaz de venderles energía a los usuarios brindando otra opción a la tradicional Electromar. Debido a que este comercializador no opera como una empresa de servicios públicos, puede elegir a sus clientes, los cuales son escogidos en los estratos altos de la ciudad y el sector industrial. La empresa, por ser una empresa de servicios públicos debe atender a todos los estratos resignándose muchas veces a perder sus mejores clientes con la competencia quien tiene la ventaja de ofrecer tarifas más bajas en función de una favorable estructura de costos.

Este es un aviso que indica que la regulación sobre servicios públicos esta cambiando y que las empresas gestoras de estos servicios deben procurar eficiencia y prepararse para un futuro que bien podría ser incierto, o bien podrían ser víctimas de la mano invisible formulada por Adam Smith.

La división del trabajo es un concepto comúnmente usado en todas las organizaciones modernas y la Triple A no es una excepción en ese aspecto, sin embargo, la percepción es que está mas enfocada al concepto Smithiano de la aceleración de la producción por la especialización, el incremento de habilidades y el mejoramiento de la capacidad de innovar que al simple hecho de bajar costos expresado por Babbage.

La estructura de la organización está basada en la división del trabajo y en la jerarquía, conservando aún la tradicional forma piramidal. En la organización existe una Gerencia General y ocho Gerencias de áreas con funciones específicas dentro de la organización.

Los principios enunciados por Frederick Taylor en el marco de su famosa administración científica han sido recogidos en muchos aspectos por las empresas modernas y aún siguen vigentes en la mente de muchos administradores. En este caso se pueden observar claros indicadores de este tipo de pensamiento:

- Las cuadrillas de obreros tienen estrictos procedimientos para la realización de sus funciones y son reconocidos en la medida en que pueden seguir estas reglas con el menor número de errores.
- Aunque no es una política establecida por la organización, los obreros son los trabajadores mas controlados. Muchas de las inversiones tecnológicas de la organización están orientadas al hecho de asegurar que los obreros están cumpliendo sus labores de la manera indicada. Como ejemplo de esto, la empresa ha adquirido tecnología para realizar el seguimiento de los vehículos de las cuadrillas por medio de satélites.
- No existe un método para recompensar económicamente al personal de acuerdo a los resultados económicos de la empresa.
- Se ha intensificado el uso de la automatización en todas las plantas, los autómatas son capaces de realizar labores especializadas, repetitivas, con gran precisión, casi sin errores, con muy poco mantenimiento.
- A pesar de esto, la empresa está llevando a cabo la implantación de modelos participativos que intentan aprovechar la inteligencia de la organización, sin embargo, todavía hay mucho por hacer.

## CONCLUSIONES

Para Taylor la administración científica no debía considerarse como un elemento más, sino como una combinación de elementos que se podían resumir así: “Ciencia, y no regla empírica. Armonía, y no discordia. Colaboración, y no individualismo. Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido. Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.” (Taylor: 2004;107)

Aunque el Taylorismo como doctrina “científica” de la dirección, en su concepción ortodoxa e ideal fue considerada inaceptable por los fabricantes americanos de la época, hasta llegar al punto de acusarlo directamente al Congreso de la República como el causante de los conflictos laborales generados a partir de la aplicación de sus ideas; éstos ejercieron una enorme influencia en la discusión y la reflexión sobre la organización de la producción, no sólo en Estados Unidos de América sino también en aquellos países que consolidaban su modelo económico industrial.

Uno de los más importantes desarrollos de las ideas de Taylor se observa en el enfoque fordista bajo la estructura de la economía de escala y producción en serie; paralelamente desde un enfoque parcialmente distinto, el ingeniero francés Henry Fayol las utilizó en su definición de la dirección del trabajo.

Hoy en día el Taylorismo sigue teniendo validez, en la práctica cotidiana de la empresa, como una forma eficiente de simplificar, especializar, estandarizar y someter a rutinas el trabajo, sus procesos, sus herramientas y obviamente, sus principales actores, los trabajadores.

Un siglo después de que las ideas de F.W. Taylor fueron presentadas a la comunidad industrial, sus seguidores y aquellos que utilizaron en beneficio de sus propios intereses utilitarios estas ideas, han consolidado en occidente una ideología organizacional, administrativa, productiva y comercial que persigue en primera instancia el lucro o beneficio del capitalista que arriesga su dinero en esta empresa llamada organización, y que se vale del trabajo asalariado –desregularizado y flexibilizado, como un medio para conseguir el fin tan anhelado. En concordancia, las modas administrativas que surgen a finales del siglo XX intentan consolidar y refrendar la ideología existente en pro de un progreso consumista despiadado, maximalista, con un marcado acento de inhumanidad.

El ser humano que pierde su esencia al tratar de divorciar su mente de su fuerza física, no ha logrado en un siglo de “supuesto” desarrollo en el ámbito adminis-

trativo y organizacional, volver a ser un ser humano integral y completo; hoy más que nunca, con la aplicación de modas como la Reingeniería, el Outsourcing, el Couching Ontológico, el Control de Mando Integral, además de la aplicación de las normas de calidad ISO, entre otros, hacen cada vez más evidente el divorcio entre quienes piensan, planifican, lideran las organizaciones; grandes estrategias dueños del capital y dioses por derecho propio, de aquellos simples mortales que trabajan alejados de una educación y una formación integral y deben asumir su papel como simples engranajes de una máquina llamada organización, que los trata como piezas fácilmente desechables, intercambiables y sustituibles.



Parte

---

III

**A**DMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL Y  
GENERAL:  
HENRY FAYOL





## INTRODUCCIÓN

Fayol es sin lugar a dudas uno de los personajes más influyentes del siglo XX en la administración, a tal punto que hoy en día, es posible apreciar, cómo sus ideas aún siguen prevaleciendo sobre las diferentes actividades que desarrollan en la empresa.

Esta tercera parte tiene dos objetivos, por un lado el indagar sobre aquellos aspectos de carácter teórico que probablemente no son comúnmente identificados por la actual teoría administrativa, y por otro lado, mostrar de qué manera hoy en día sus ideas siguen latentes en la dirección de empresas.

En cuanto al cuerpo teórico es posible observar como algunos aspectos importantes de su obra, no son tratados de manera adecuada por los teóricos; lo anterior se ha convertido en la causa principal de la manera de percibir la administración de empresas actualmente. Lo anterior ha marcado muchos aspectos en la filosofía que ha sido llevada a cabo por las escuelas de administración, dejando a un lado aspectos tan importantes, como el mismo organismo social, planteado en el siglo anterior y que en la actualidad se ha convertido en el principal tema de interés de muchos autores.

Adicional a lo anterior, es de gran satisfacción poder presentar algunas respuestas tentativas a muchos de los grandes interrogantes aún latentes hoy en día, sobre el origen de Fayol y el de sus ideas, a tal punto de facilitar reflexiones únicamente llevadas a cabo en latitudes diferentes a las de la lengua hispana como es el caso de autores como Paucelle (2000), que aclara muchos aspectos, tanto de la obra como del personaje.

En cuanto al aspecto aplicado, es de gran satisfacción mostrar, cómo los resultados obtenidos, describen muchas de las prácticas que caracterizan la actual dirección de las empresas, pero más importante aún, cómo el contexto histórico y social enmarcan muchos de los enfoques sobre los cuales se basa el tipo de administración que prevalece en las organizaciones de cualquier naturaleza.

Para finalizar, los resultados obtenidos han sido elemento fundamental de formación de muchas de las nuevas generaciones de administradores que en la actualidad están siendo beneficiados con estos desarrollos, y que adicionalmente enriquecen los diferentes seminarios que los diferentes autores del libro, tienen a su cargo, en relación con áreas pertinentes a las teorías organizacionales y de gestión, además del uso que se le está dando a estos desarrollos por parte de agentes externos al grupo de investigación, que de alguna manera están relacionados con las diferentes temáticas desarrolladas en el presente trabajo.

## **Semblanza de Henry Fayol**

Existe una abundante literatura sobre los eventos biográficos que hacen referencia a los aspectos que determinaron la vida personal de Henry Fayol. Podría pensarse que dichos documentos podrían no tener tal validez argumentativa, debido al manejo tan pobre en los hechos o referencias válidas, que permitan siquiera dilucidar aquellos aspectos más importantes que determinaron la vida de uno de los más grandes exponentes de la literatura administrativa.

Sin embargo, se intentará realizar una pequeña reseña biográfica basada en los hechos más importantes de su vida desde puntos de vistas comunes en el que convergen diversos autores que han llevado a cabo investigaciones que han tenido como objetivo explorar tanto la vida como el contexto en el cual surgieron tan importantes ideas.

## **Aspectos biográficos**

Henry Fayol es considerado como el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo (George 1984,104), nació en Turquía, en 1841. Fayol proviene de una familia burguesa, sus estudios fueron realizados en el liceo de Lyon, a la edad de 17 años comenzó a desarrollar sus estudios profesionales en la Escuela Nacional de Minas de Saint-Etienne, donde, para 1861 y a la edad de 19 años se graduó como ingeniero de minas. (Aktouf 2001,73-74).

Luego de la terminación de sus estudios, ingresó de inmediato a la firma Boigues, Rambourg et Cie en donde llevaría a cabo su exitosa carrera como ingeniero y en donde obtendría los más grandes reconocimientos a su labor.

Debido a la naturaleza y características de sus ideas, en cuanto a los aspectos normativos que identificaron sus actividades durante toda su carrera, en innumerables ocasiones se ha escrito que Fayol fue oficial del ejército, sin embargo, como lo afirma Aktouf(2001), Fayol nunca perteneció al ejército, a pesar de esto, el mismo Fayol anunció una publicación de la cuarta parte de su libro denominada “Lecciones de Guerra” en un segundo volumen -hecho que se comentará más adelante- que aparentemente nunca salió a la luz. Adicional a esto (Peaucelle, 2000:08, 5) en su artículo Henri Fayol et la guerre de 1914 afirma:

“Fayol n’a pas d’expérience personnelle de l’armée. Pour son service militaire, il fut dispensé par rachat en 1861, comme cela se faisait très communément. Depuis 1914, il connaît la guerre, comme tous les Français, par les journaux.”

“Fayol no tiene experiencia personal en el ejército. Para su servicio militar, fue exonerado por rescate en 1861, como se acostumbraba. Desde 1914, conoció la guerra, así como todos los franceses, por los periódicos.” Traducción propia del autor

En este orden de ideas, el desempeño profesional de Henry Fayol fue impecable en Commanbault. En consecuencia y como resultado de sus éxitos obtenidos en el combate de incendios subterráneos, fue nombrado director de minas de Commentry. De la misma forma para 1872 se le confirió la dirección de otras dos minas: la de carbón de Montvick y la de hierro de Berry.

Para 1888 y luego de un período de grandes dificultades financieras de la empresa, fue encargado como director general con el objetivo de llevar a cabo el desmantelamiento de las actividades operativas. Pese a este encargo, Fayol hizo caso omiso de sus órdenes y al poco tiempo logró sacar a la empresa de tan desdichada posición, convirtiéndola en un próspero y vasto complejo metalúrgico que se transformó en pieza clave en la guerra desarrollada de 1914 a 1918.

Desde entonces, su carrera será un combate minucioso, pulgada a pulgada, para arrebatarse poderes a los administradores. Cuando comenzó a desempeñar las funciones encomendadas –liquidación de la empresa– el directorio acababa de reafirmar su propio embargo sobre el poder ejecutivo, que sólo se ejercería por delegación de aquél. A Fayol se le trató entonces como un técnico que no debía ocuparse de la conducción general interna, ni de las orientaciones de la empresa (Aktouf 2001, mencionando a Reid 1986, 84). Mas él no lo entendía así y se abocó a la tarea de distinguir su función, de otorgarle una personalidad y una autoridad propia. Comenzó por hacerlo físicamente, ocupando desde 1891 una oficina aparte para él y sus colaboradores.

Pero unos años más tarde, el espectacular resurgimiento de la empresa le daría los argumentos suficientes para confrontar directamente al consejo administrativo. De esta forma (como en el caso de Taylor), su labor desde un principio fue la de combatir los aspectos financieros de la empresa y los puntos de vista de los financistas, en lo relacionado con los proyectos que él presentaba y las inversiones que solicitaba (Aktouf 2001, mencionando a Reid 1986, 86). Así, emprendió virtualmente una lucha para hacer admitir el principio de aprobación cuasi automática por parte del directorio de todo proyecto que el director general apoyara sin reserva. También luchó por limitar la injerencia del directorio en los asuntos cotidianos de la empresa pues, para él, una persona no era necesariamente competente sólo por ser elegida o por ser el propietario. Se las ingenió para promover la idea de que el éxito de una empresa estaba ante todo en función de su capacidad de procurarse un adecuado jefe máximo.

Fayol parece haber tenido éxito en elevar y valorizar considerablemente el rol y la categoría de director general. Pues, recordémoslo, hasta entonces la dirección de las empresas era asunto de dos grupos de personas: por un lado los ingenieros para la función técnica, y por el otro el consejo administrativo para la función financiera. Es mérito de Fayol haber separado a la función administrativa de la concepción tradicional, que la consideraba como “naturalmente dada”, y haber logrado un conjunto secuencial e integrado de las actividades propias de los dirigentes (Aktouf 2001, mencionando a Reid 1986, 85-87).

En palabras de Aktouf (2001) Los esfuerzos por afirmar su rol ante el consejo administrativo, para amansarlo, debe haber contribuido de manera crucial, a su determinación de formular “una doctrina dedicada” al oficio de administrador. Incluso se ha llegado a sostener que éste, debe considerarse un elemento decisivo en la elaboración de una teoría administrativa y que no sorprende que el director general se haya convertido en el epicentro de la doctrina fayolista, la que proporciona argumentos y justificaciones para el triunfo de este rol.

Para 1918, Fayol se retira a la edad de 77 años de edad y 56 años de labor en la empresa; la deja en una situación financiera excelente, hecho que fue atribuido especialmente a su forma de administrar.

En cuanto a los aspectos relacionados con el tipo de personalidad, no presentó ningún tipo de relieves notorios como los presentados por Taylor, mas bien es descrito en Aktouf (1998, 74) a una edad mas bien avanzada, como “una persona joven de espíritu, simpático, una persona atractiva, buena y risueña”.

## Su obra

Fayol estaba listo para la publicación de su obra en 1914 (George; 1984, 105), pero debido a la intervención de la guerra, su obra solamente pudo ser publicada en 1916. La *Administration Industrielle et Générale (Administración industrial y general.)* tuvo aproximadamente un tiraje de 100.000 ejemplares, al mismo tiempo su libro fue traducido en diferentes idiomas: Inglés, Japonés, Español, Griego y Lituano.

Para Peaucelle (2000.08, 1) el éxito de su obra puede ser comparado con el de Taylor. En suma y luego de la guerra de 1914, Fayol comienza a ser considerado como el padre de la gestión de empresas (Urwick, 1946). Pero la similitud con

Taylor no se limita solamente al éxito de la acogida de su obra. Para George (1984:105), Fayol y Taylor trabajaron sobre el mismo problema, por un lado Taylor se dedicó del taller hacia arriba, mientras Fayol se encargó de la junta directiva hacia abajo. Por un lado Taylor se encargó de lo específico como: el análisis de los puestos de trabajo, estudio de tiempos y movimientos; por el contrario Fayol veía la administración como una teoría capaz de ser enseñada, en la cual se llevaba a cabo el denominado proceso administrativo en toda su extensión.

La obra de Fayol comienza con el anuncio de cuatro partes:

1. Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa.
2. Principios y elementos de administración
3. Observaciones y experiencias personales
4. Lecciones de la guerra

De estas cuatro partes anunciadas, solamente las dos primeras figuran en la publicación de 1916, quedando así en ausencia las dos últimas partes. Según Peaucelle (2000: 08, 1) Los archivos de la familia fueron obtenidos por el Centro de historia de Europa del siglo XX, ente que ha promulgado la tenencia de un documento que al parecer es una redacción incompleta de esta tercera parte. Se tiene así en la actualidad, una idea más completa de la obra tal como su autor lo concebía. El documento al que se hace mención fue descubierto por Donald Reid hecho que fue explicado en su escrito *Sobre la génesis de las ideas de Henry Fayol*.

En el artículo de Peaucelle (2000:08), “Henri Fayol et la guerre de 1914” se profundiza sobre las razones que impulsaron a Henri Fayol a publicar en 1916 su obra, momento en el que rondaba la edad de los 75 años. Al parecer estas razones están vinculadas a la guerra; la guerra como fuente de reflexión, la guerra como oportunidad editorial y la guerra como momento del debate con los tayloristas.

Según Peaucelle (2000:08) Stephane Rials en su escrito *Administration et organisation, de l’organisation de la bataille à la bataille de l’organisation dans l’administration française*, desarrolló una hipótesis acerca de la relación existente entre la guerra: y la doctrina administrativa de Henry Fayol. Concluye, después de una investigación muy rica en los escritos de la época:

La guerre n’a sans doute pas enfanté à proprement parler la doctrine administrative: mais elle lui a donné l’occasion de s’approfondir, elle lui a donné une audience, elle lui a donné le début d’une consécration”

“La guerra seguramente no dio a la luz, a la doctrina administrativa: pero le dio la ocasión de profundizarse, le dio una audiencia, le dio el inicio de una consagración” (Rials, 1977:89) Traducción propia del autor.

El fayolismo, se ha considerado una escuela de jefes (Fayol, 1990: 131). Fayol ha puesto al servicio de esa idea su gran experiencia industrial y puede decirse que el éxito ha consistido precisamente en colocarse en un término medio al alcance de todos. La definición que él da de su doctrina es esta:

“Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas.”<sup>25</sup>

El Fayolismo ha tenido un primordial cuidado en definir exactamente al jefe para aislar la función gubernamental de las actividades diversas, con las cuales anda siempre mezclada y frecuentemente confundida.

El legado de Henry Fayol a la administración del ayer, de hoy y del mañana es incalculable. Su modelo muy adecuado para el contexto histórico específico de ese momento junto con las ideas que imperaban entonces, así como la notable modernidad de sus ideas.<sup>26</sup>

### Cuadro Síntesis Cronológica de la Vida de Henry Fayol

| Fecha       | Hechos                                                                                 | Descripción                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 11841       | Nacimiento                                                                             | Nació en Constantinopla                              |
| 11861       | Diplomado como Ingeniero de Minas. Es contratado por la firma Boigues, Rambour et Cie. | Egresó de la Escuela de minas de Saint-Etienne       |
| 11872       | Se le confiere la dirección de las minas de carbón de Montvick y la de hierro de Berry |                                                      |
| 11888       | Llega a la dirección general de Commanbault actividades de la empresa                  | Fue encargado de realizar el desmantelamiento de las |
| 11914-11918 | La empresa es convertida en un vasto complejo metalúrgico                              | Brindó grandes servicios al desarrollo de la guerra. |
| 11918       | Se retira de Commanbault a los 77 años de edad                                         | Dejó a la empresa en un estado financiero excelente  |

<sup>25</sup> Tomado de la parte introductoria *Breve estudio sobre el Fayolismo. Principios de la Administración Científica*. 29ª Edición. Herreros Hnos., succ. México. 1990

<sup>26</sup> Ibidem. Página 88.

## El grandes legados de Fayol

La Teoría Clásica de la Administración surge en 1916 en Europa, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer, y al igual que la administración científica su objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Esta teoría parte de un enfoque simple, global, universal, anatómico del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.

Fayol parte de la proposición en la cual la empresa puede ser dividida en seis operaciones. Las cuales se enuncian a continuación:

- |                                 |                                                               |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. Operaciones Técnicas:        | (Producción, fabricación, transformación);                    |
| 2. Operaciones Comerciales:     | (Compras, ventas, cambios);                                   |
| 3. Operaciones Financieras:     | (Busca y gerencia de capitales);                              |
| 4. Operaciones Seguridad:       | (Protección de los bienes y de las personas);                 |
| 5. Operaciones Contables:       | (Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.);    |
| 6. Operaciones Administrativas: | (Previsión, organización, dirección, coordinación y control.) |

Además de las operaciones anteriormente presentadas, Fayol plantea 14 principios como condiciones para la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa, estos son:

1. La división del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal

En este orden de ideas Fayol realiza un análisis acerca de los elementos de la administración, los cuales son presentados a continuación:

1. Previsión
2. Organización
  - Constitución del cuerpo social
  - Órganos o miembros del cuerpo social
  - Agentes o elementos constitutivos del cuerpo social
  - Los elementos de valor del jefe
  - La formación de los agentes de las empresas
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

## **LAS SEIS OPERACIONES**

### **Operaciones técnicas**

Fayol destaca la importancia de las actividades de producción de la empresa, en cuanto al manejo de materiales y productos que salen al mercado; sin embargo, también la define como un eslabón más de las operaciones generales de la empresa, la cual no debe opacar las otras capacidades que son de igual importancia, a lo cual agrega:

“...Todo contribuye a dar a la función técnica, y, en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redunde en detrimento de las capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas” (Fayol, 1972; 146)

De igual forma anota que no hay que perder de vista las actividades en general y su estrecha independencia de unas con otras.

### **Operaciones comerciales**

La importancia de estas actividades es tal, que de ellas depende el funcionamiento general de la empresa; de esta manera anota:

“La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como de la función técnica; si el producto no circula, se produce la ruina” (Fayol, 1972; 146).



Las actividades comerciales están compuestas por 5 elementos fundamentales a saber:

- Sagacidad
- Decisión
- Conocimiento del mercado
- Previsión
- Y los convenios

El primer y segundo elemento alude a las habilidades de responsable del área para hacer frente al mercado en el cual realiza actividades la empresa. El tercer elemento esta relacionado con el conocimiento del mercado; se basa en el tipo de información adecuada que se posea de aquellos factores que identifican el mercado, adicional a esto, el conocimiento de la fuerza de los competidores definido como un elemento clave de una buena gestión. En cuanto a la previsión, Fayol determina que debe ser una actividad necesaria y debe realizarse a largo plazo. Referente a los convenios, éstos son planteados como mecanismo de fortalecimiento de la posición en el mercado, el cual es llevado a cabo con mucha frecuencia en empresas de gran tamaño.

### **Operaciones financieras**

Aunque Fayol en diferentes oportunidades en su obra se refiere a los aspectos financieros como un elemento no adecuado para realizar los diagnósticos en la empresa, destaca su importancia para el aseguramiento de sus actividades, a lo cual anota:

“Nada se realiza sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios del personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etc. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

... Es una condición esencial del éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa”. (Fayol 1972; 147)

Fayol determina que ningún tipo de reforma o mejoramiento en la organización es posible sin la existencia de los recursos presupuestales; además manifiesta que su omisión puede dar como resultado la falta de dinero, la cual se convierte en una enfermedad mortal de la empresa.

## **Operaciones de seguridad**

Fayol define esta actividad como “el perro guardián de la empresa rudimentaria” (Fayol 2003:119), basa su explicación mediante el uso de diferentes analogías tales como el ojo del amo, la importancia que posee el ejercito para el Estado, para resaltar su importancia en la protección en general de la empresa. Dicho ejercicio debe estar enfocado particularmente en la protección del personal. Para Fayol este enfoque tiene como objetivo el aseguramiento de la aptitud y actitud del trabajador para con sus deberes.

Fayol, refiriéndose a las operaciones de seguridad, expresa lo siguiente:

“tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentado y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa”. (Fayol1972; 147)

## **Operaciones de contabilidad**

Este tipo de actividades plantea que la contabilidad por sí sola representa un medio por el cual ayuda a complementar el análisis de la situación de la empresa, en suma plantea que la contabilidad debe poseer dos características: claridad en la información y sencillez para su manejo. De acuerdo a lo anterior, Fayol cita lo siguiente:

“Es el órgano de visión de la empresa. Debe permitir conocer en todo instante dónde se está y a donde se va. Debe dar sobre la situación económica de la empresa informes exactos, claros y precisos.” (Fayol 1972; 147). Adicional a esto y de acuerdo a las ideas del tipo de enseñanza impartida en administración Fayol anota que la realización de dicha actividad, demanda en sí una formación básica; a su vez critica la ausencia y el desconocimiento existente en la formación profesional que imparten las denominadas escuelas industriales de su época.

## **Operaciones administrativas**

Están orientadas a la integración de las otras cinco funciones operativas de la empresa y tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar esfuerzos y de armonizar los actos. A esto Fayol expresa:

“Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas.” (Fayol 1972; 148)

De acuerdo a lo anterior Fayol define el acto de *administrar* como:

- Prever: Visualizar el futuro.
- Organizar: Construir el organismo material y social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estas operaciones esenciales engloban los elementos de la administración y constituyen el proceso administrativo, ubicándose en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales siendo necesario no confundirlas con la dirección.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### Previsión

Conocido contemporáneamente como Planeación. Es la evaluación del futuro y aprovisionamiento en función de él. Hay que tener muy en cuenta la unidad, la continuidad, la flexibilidad, la precisión como aspectos puntuales de un buen plan de acción.

“Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: Prever ya es obrar”

(Fayol, 1972; 90)

### Organización

Proporciona cosas útiles para el funcionamiento de la empresa dividiéndose ésta en Organización Material y Organización Social.

“Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal” (Fayol, 1972; 204)

### **El cuerpo social y la misión administrativa**

El cuerpo social es una de las partes en que se divide la empresa y comprende todo a lo que se pueda determinar como organismo social.

El cuerpo social tiene una razón de ser para la empresa, ésta es denominada *misión administrativa* la cual debe entenderse como todas aquellas actividades en las cuales deben desempeñarse y que vayan acordes con la naturaleza del ente social.

Dicha misión está constituida en gran parte, por no decir totalmente, por aquellas relaciones de poder y de subordinación. Al parecer la misión administrativa está enfocada hacia la autoridad ejercida por las directivas y las posiciones que demanden algún tipo de poder en la denominada vía jerárquica.

De acuerdo a (Fayol, 1972; 205), las actividades a desarrollar de acuerdo a la denominada misión administrativa son:

- Vigilar para que el programa de acción sea concientemente preparado y rigurosamente ejecutado.
- Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la empresa.
- Establecer una dirección única, competente y vigorosa.
- Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos.
- Formular decisiones claras, netas y precisas.
- Contribuir a un buen reclutamiento; cada servicio debe tener a su frente a un hombre competente y activo; cada agente debe estar en el puesto donde puede rendir el máximo de sus servicios.
- Definir claramente las atribuciones.
- Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades.
- Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados.
- Hacer respetar la disciplina.
- Vigilar para que los intereses particulares se hallen subordinados al interés de la empresa;
- Prestar una atención particular a la unidad de mando;
- Vigilar el orden material y el orden social;
- Hacer controlar todo;

- Combatir los abusos de reglamentación; de formalismo burocrático y de expedienteo, etcétera.

Lo anterior no es más que la misión de tipo administrativo que el personal que hace parte de la empresa deberá llevar a cabo, a lo anterior señala Fayol que en la medida en que la empresa pasa de rudimentaria a gran empresa, esta misión tiende a ser más compleja.

### Órganos o Miembros del cuerpo social

Debido a la gran complejidad que adquieren las organizaciones en la medida en que su cuerpo social se hace numeroso, se crea la necesidad de la existencia de actores que ejecuten sus labores de manera ordenada y consecuente con las necesidades de la empresa.

Para Fayol (1972,213), estos denominados Miembros del cuerpo social son:

1. **Accionistas:** su rol está orientado hacia las siguientes actividades:
  - a. Nombrar los miembros del consejo de administración y síndicos.
  - b. Deliberar sobre proposiciones del consejo de administración
  - c. Designar a los administradores
2. **Consejo de administración:** se caracteriza por la posesión de poderes legales muy extensos, muchos de los cuales son delegados a la dirección general de la empresa.
3. **La dirección general:** este órgano tiene como función dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de su razón de ser, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- a. Redactar el programa de acción
- b. Reclutar el personal
- c. Ordena los cambios de destino,
- d. Asegura y controla la ejecución de las operaciones de la empresa.

Cabe mencionar que Fayol alude que la dirección general, suele estar compuesta tanto por un único director general o por varios de estos. Ahora bien, cuando existen varios directores generales, debe prevalecer el interés por mantener la unidad, la cual esta reflejada en el criterio, en la acción y en el mando. Sin em-

bargo enfatiza que en estos tres elementos, el valor personal de los hombres, posee una importancia bastante grande, debido a su impacto sobre todo el sistema.

Las actividades realizadas por la dirección general, a las cuales se hizo mención anteriormente, tienen un punto de apoyo denominado por Fayol como el *Estado Mayor*, quien la define como:

“El Estado mayor está constituido por un grupo de hombres dotados de la fuerza, de la competencia y del tiempo que pueden faltar al director general; es una ayuda, un refuerzo, una especie de extensión de la personalidad del jefe.” (Fayol, 1972; 216).

Como característica del estado mayor, es que este no está jerarquizado y solo recibe ordenes del director general. Es necesario resaltar que Fayol plantea que la existencia del estado mayor es relativa a la extensión y complejidad de las funciones del director general, que si es posible que este realice todas las actividades por si solo, tal estado mayor no será necesario.

De igual manera fayol (1972; 216) plantea cuales son esas actividades que desarrolla un director general, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Obligaciones diarias de correspondencia, recepciones, conferencias y diligencias varias;
- b. Funciones de mando y de control
- c. Los estudios de todas las clases exigidos por la preparación de los programas futuros y la armonización de los programas en curso;
- d. La búsqueda de perfeccionamiento necesario de introducir en todo el cuerpo social; ejemplos de estados mayores tenemos: secretarios, especialistas – consejeros (ingenieros, abogados, financieros, contadores) comités consultivos, oficinas de estudio, laboratorios, etc.

Un punto sobre el cual recae gran atención de Fayol sobre el normal desarrollo del estado mayor, es el hecho que para que este a completa disposición del director general este no debe participar en la ejecución de los servicios subordinados.

Fayol, también hace mucho énfasis en mantenerse preparado para enfrentar la competencia, jerga que es muy utilizada hoy en día, cuando se habla de competitividad empresarial. Al respecto Fayol menciona que gran parte sobre el desarrollo de las capacidades para hacer frente a la competencia hablando en términos de rivalidad esta la búsqueda por el perfeccionamiento, de lo cual se mencionó anteriormente sobre las actividades del director. Es así como Fayol

Menciona que es necesario hacer uso del método competencia, tiempo, voluntad y recursos financieros.

Para Fayol (1972; 217), tal método consiste en la observación, recolección y clasificación de los hechos, en su interpretación, la realización de experiencias y extraer de estos estudios las reglas que el mismo jefe comenzara a introducir en la práctica de los negocios.

Como complemento a lo anterior Fayol menciona que no basta con conocer la definición del método para ser capaz de servirse de él útilmente, si no que además es necesario aptitudes naturales que la experiencia desarrolla y perfecciona.

Otro elemento muy presente en los temas del management es lo concerniente a la competencia; Fayol cuando menciona sobre la búsqueda del perfeccionamiento como actividad del director de la empresa, hace referencia al desarrollo de competencias, la cual es definida como un conocimiento muy profundo de la manera de dirigir la búsqueda de perfeccionamientos. Por otra parte el jefe de la empresa no podrá tener competencias en todas las cuestiones de diferente orden que origina la dirección de una gran empresa. Además que por lo regular los directores de empresa, mantienen absorbidos por las tareas corrientes y por las importantes cuestiones que son necesarias resolver de manera urgente, debido a esto los jefes no tienen el tiempo necesario para consagrarse a la búsqueda del perfeccionamiento.

Finalmente Fayol menciona sobre tales necesidades en las actividades del jefe de la empresa lo siguiente:

“Pero no pudiendo tener ni todo el tiempo ni todas las competencias que requiere esta búsqueda, debe recurrir a un estado mayor” (Fayol 1972; 218).

**4. Direcciones regionales y locales:** Fayol hace referencia a la forma como está constituida la gran empresa, y que de acuerdo a su tamaño se hace indispensable el manejo de pequeñas, medianas, grandes unidades y muy grandes unidades.

De acuerdo a la anterior aparece la figura del mediador, sobre la cual Fayol comenta:

“En la pequeña y mediana unidad, el director está por lo general en relación con todos los jefes de servicio; en la gran fábrica, un ingeniero principal sirve a menudo de intermediario entre el director y los jefes de servicio técnico” (Fayol, 1972; 219).

Es así, como Fayol plantea que los poderes de un director general dependerán en gran medida de la naturaleza y de la distribución de las atribuciones que se ha definido entre la dirección general y la dirección local. De igual manera menciona que muchas veces estos poderes tienen una gran amplitud pero en otras ocasiones son muy restringidos.

Algo de resaltar en la obra de Fayol es que hace una pequeña referencia de no más de 5 páginas sobre el método Taylor. En la que resalta algunos elementos sobre las actividades del jefe de la empresa desde el mismo método Taylor, así como también su apoyo y total rechazo a algunos de estos planteamientos.

Al referirse Taylor al sistema de organización para la dirección de los talleres de una gran empresa mecánica, Fayol apoya la idea de la necesidad de reforzar la acción de los jefes de taller y de los capataces mediante la creación de un estado mayor. Que en gran parte se asimila a los planteamientos de Fayol presentados anteriormente. Sin embargo por otro lado rechaza de manera directa, los planteamientos en los cuales Taylor pretende que se debe abandonar el tipo ordinario de organización denominada por este Tipo militar de organización, donde los obreros reciben órdenes de un solo hombre, el jefe de taller o jefe de equipo. Son claras las señales de poco respaldo a esta idea, pues Fayol la define de peligrosa y contradictoria, a lo cual menciona:

“Creo que es peligroso dejar que tome vigor la idea de que el principio de la unidad de mando no tiene importancia y que puede ser violado impunemente. Conservemos preciosamente, por los tanto, el viejo tipo de organización donde predomina el principio de unidad de mando, hasta que nuevos hechos puedan inducir a adoptar un criterio contrario.”(Fayol 1972; 224)

5. a 9. Ingenieros principales, jefes de servicio, jefes de división, jefes de taller, capataces y obreros: aquí Fayol hace referencia a los diferentes subordinados existentes en los diferentes tipos de empresa, sin embargo, en sus observaciones encontró que en general esta misma serie es aplicada de manera general con ligeras modificaciones.

## **Dirección**

Conduce la organización a realizar sus actividades de la mejor manera; su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en torno a los intereses globales de la misma.



“Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección... Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa” (Fayol, 2003: 214)

### **Coordinación**

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y la consecución de los resultados, sincroniza todos los actos y adapta los medios a los fines.

“En suma dar a las cosas y a los hechos, las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto” (Fayol, 2003: 221)

### **Control**

Verificación y comprobación de que todas las cosas ocurran de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. El objetivo es localizar los puntos débiles y los errores presentados.

“Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición”. (Fayol, 2003: 225)

La función administrativa como parte integradora no se concentra en la cima sino que está distribuida entre todos los niveles jerárquicos de la empresa. A medida que se sube en la escala jerárquica ésta aumenta, mientras que la función técnica disminuye. La equivalencia se establece en el tercer o cuarto nivel de la jerarquía.

La administración es un todo del cual la organización es una de sus partes; es además un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, que abarcan los aspectos que la organización por sí sola no abarcaría; la organización es una entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.

Bajo este contexto la organización puede ser formal o informal:

**Organización formal:** Es la organización que está planeada, aquella que está en el papel, la cual comprende manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos; es la organización formalizada oficialmente.

**Organización Informal:** Esta organización emerge espontáneamente, de forma natural entre las personas, a partir de las relaciones que se establecen entre sí, bien sea de amistad (de antagonismo), del surgimiento de grupos informales y de todo tipo de relaciones entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

## PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Fayol intentó definir los principios generales de la administración, teniendo en cuenta que la ciencia de la administración como toda ciencia se debe basar en leyes o principios. Para Fayol (2002: 137) estos principios se apartan de cualquier idea de rigidez, porque en materia administrativa no hay nada rígido o absoluto y porque en esta materia todo es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común; por lo tanto estos principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia.

Estos principios se describen a continuación:

### División del trabajo

El primer principio enunciado por Fayol adquiere connotaciones de gran importancia en las funciones de la empresa en cuanto al logro de la eficiencia productiva de los trabajadores. Dicha concepción del trabajo es presentada de la siguiente forma:

“La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en que cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee; se observa en las sociedades humanas en las que, cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece, surgen nuevos órganos destinados a remplazar el órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.”. (Fayol, 2003:138).

La división del trabajo es concebida con un único motivo: el mejoramiento de los procesos de producción, en cuanto a la calidad y a la cantidad. Una de las ventajas de dicho ejercicio radica en la medida en que las personas tengan asignado algún tipo de función de manera permanente, en el tiempo dicha función originará habilidades que mejorarán su rendimiento en el puesto de trabajo. Adicional a esto, Fayol plantea que dicha división tiene como resultado la especialización de las funciones y separación de los poderes.

## **Autoridad – Responsabilidad**

La autoridad es definida por Fayol como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. Dicha autoridad se presenta de dos formas: un tipo de autoridad formal legitimada en su posición dentro de la empresa y un tipo de autoridad personal ligada a las cualidades personales del jefe, que debe ser complementada con el tipo de autoridad formal para que el principio se ejerza en los mejores términos.

“Se distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.” (Fayol, 2003:139)

Otro punto que vale la pena destacar en este principio es la responsabilidad, concebida como una sanción, bien sea para recompensar las actividades llevadas a cabo de manera correcta como para las que no son realizadas adecuadamente. A lo anterior Fayol expresa:

“No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sensación -recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad”. (Fayol 2003:139)

A lo anterior, se debe sumar que una manera de controlar la autoridad en tanto sea calificada como abusiva o débil, es por medio del valor personal y la moral, elementos que no son otorgados por ningún otro componente relacionado con las actividades de la empresa.

## **Disciplina**

La disciplina es concebida por Fayol como un producto del respeto. La disciplina es presentada como una manifestación de las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. A esto Fayol alude:

“Por ser resultado de convenciones diferentes y variables, la disciplina se presenta naturalmente bajo los aspectos más distintos: las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad, de corrección, difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra dentro de la misma empresa, de una región a otra, de una época a otra época”. (Fayol, 2003:140)

Cuando la disciplina se ausenta de las relaciones entre los agentes, mas aún cuando se crea un ambiente donde prime la ausencia de la armonía, Fayol determina que es el resultado de la incapacidad de los jefes, pues plantea que la obediencia y la asiduidad son provocadas cuando existe un buen mandato.

Para terminar, Fayol plantea tres elementos necesarios para que exista dicha disciplina:

- Deben existir buenos jefes en todos los grados
- Las convenciones deben ser realizadas con la mayor claridad y equidad posible
- Las sanciones penales deben ser juiciosamente aplicadas

### **Unidad de mando**

“Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”.

Tal es la importancia de este enunciado que cuando es violado, como consecuencia presenta una autoridad debilitada, comprometiendo la disciplina y donde la estabilidad de la empresa es amenazada. En este principio no solamente incluye las relaciones dadas en la empresa, si no que compromete otras relaciones en tipos de organización diferentes tal como lo expresa a continuación:

“En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es fuente de conflictos, a veces muy graves, que solicitan particularmente la atención de los jefes en todos los órdenes”. (Fayol, 2003:143)

De la misma forma en que presenta las consecuencias de la ausencia de este principio, determina cuatro tipos de causantes de la dualidad de mando las cuales se explica a continuación:

- El no respeto en la cadena de mando establecida en la empresa.
- La ausencia de división de atribuciones y la separación de poderes.
- La falta de delimitación de los dominios.
- La imprecisión de las atribuciones entre los diferentes servicios de la empresa.

### **Unidad de dirección**

“Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”.

Fayol es claro al determinar las diferencias entre este principio y la unidad de mando. Por un lado la unidad de dirección hace énfasis en una buena constitución del cuerpo social, mientras la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

“No hay que confundir la unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe).” (Fayol, 2003:143)

La unidad de dirección es determinada como condición para la unidad de acción, fuerza y enfoque de los esfuerzos.

### **Subordinación del interés particular al interés general.**

Este principio sostiene que existen diversos factores que atentan contra el interés general en beneficio de intereses particulares, por lo tanto se hace necesario mantenerse en constante lucha para mantener dicha actitud para con la empresa.

“Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.” (Fayol, 2003:144)

Agrega además que existen tres medios para su mantenimiento los cuales son enunciados a continuación:

- La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
- Unas convenciones lo más equitativas posibles.
- Una vigilancia atenta.

### **Remuneración del personal**

Este principio determina dos factores que se deben tener en cuenta para su logro:

- Equidad.
- Satisfacción al personal, a la empresa, y al patrono.

Fayol sostiene que de la forma en que se lleve a cabo este principio dependerá en gran medida el buen funcionamiento del negocio, a lo que expresa:

“El modo de retribución del personal puede ejercer una considerable influencia sobre la marcha de los negocios; la elección de ese modo

es, por lo tanto, un problema importante. Es también un problema arduo que recibe, prácticamente, soluciones muy diferentes, ninguna de las cuales ha parecido, hasta ahora, totalmente satisfactoria". (Fayol, 2003:145)

Para Fayol, esta actividad en últimas busca lo siguiente:

- Que asegure una remuneración equitativa,
- Que fomente el celo recompensando el esfuerzo útil,
- Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

### **Centralización**

La centralización determina el grado de concentración de la dirección de una empresa. En este principio se plantea como ejemplo las funciones del cerebro en cuanto imparte órdenes al resto del organismo. Fayol delimita que la centralización es relativa a las circunstancias de la empresa. Al respecto afirma:

"La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, que puede ser adoptado o abandonado a voluntad de los dirigentes o de las circunstancias, existe siempre en mayor o menor medida. La cuestión de la centralización o de la descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata de encontrar el límite favorable a la empresa". (Fayol, 2003:151)

En últimas la centralización busca la maximización en el uso de las facultades de todo el personal, determinando el rol del personal y su ingerencia en las decisiones tomadas por la empresa.

### **Jerarquía**

La misma dinámica de la jerarquía, implica una estructura conformada por jefes, que está definida desde la autoridad superior en la empresa, hasta los agentes de rangos inferiores. Fayol define a esa dinámica como *vía jerárquica*. Adicional a esto expresa:

"La vía jerárquica es el camino que siguen pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es, a veces, incluso desastrosamente largo en las empresas muy grandes, especialmente en el Estado" (Fayol, 2003:152).

De la misma forma en que plantea la vía jerárquica para el control de la autoridad, desarrolla el término de "hábito de iniciativa" en la cadena escalar para agilizar los procesos de comunicación al interior de la empresa.

## **Orden**

El orden dentro de la organización tiene dos objetivos: el primero es impedir pérdidas materiales (cada cosa en su lugar); el segundo objetivo que espera alcanzar es evitar las pérdidas de tiempo, sin embargo, anota que dichos objetivos no pueden ser alcanzados si no se establece un lugar que facilite las operaciones. Dicho orden es tratado por Fayol de la siguiente manera:

“Conocida es la fórmula fundamental de la empresa del orden material: cada lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (Fayol, 2003:154).

Adicional a esto Fayol expresa que el orden trae consigo ciertos elementos que deben tenerse en cuenta:

- Limpieza (La suciedad no tiene reserva alguna)
- Cuadro gráfico (de inmuebles)
- Orden social (un lugar para cada persona y cada persona en su lugar)
- Orden perfecto (un lugar que convenga al agente y el agente que convenga al lugar)

Fayol termina expresando que para el denominado orden social es necesario que se lleven a cabo de manera adecuada dos procesos administrativos; una buena organización y el buen reclutamiento, procesos que exigen un conocimiento especial de las necesidades de la empresa y de los recursos que ella posee.

## **Equidad**

¿Por qué equidad y no justicia?

Este principio define muy claramente la distinción entre uno y otro término. Por un lado, la justicia es concebida como la realización de las convenciones establecidas entre los agentes de la empresa. Pero afirma que dichas convenciones no son perfectas y que por lo tanto deben estar sometidas a la interpretación.

Para la equidad determina tres factores fundamentales para establecer buenas relaciones con el personal:

- Sensatez,
- Experiencia
- Bondad

Lo anterior es basado en las siguientes ideas:

“El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato del personal. Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio y sin perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades. Debe esforzarse en hacer penetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de la jerarquía” (Fayol, 2003:157).

### **Estabilidad del personal**

Uno de los principios que quizá mayor importancia adquiere en el buen funcionamiento de la empresa es la estabilidad ofrecida a los empleados. Dicha estabilidad es el origen de las empresas prosperas, además que su no ejecución representa un alto costo para la empresa, Fayol agrega lo siguiente:

“En general, el personal directivo de las empresas prósperas es estable, el de las empresas infortunadas es inestable. La inestabilidad es a su vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio. El aprendizaje de un alto jefe cuesta generalmente muy caro.” (Fayol, 2003:157)

De acuerdo con lo anterior, Fayol determina que dicha estabilidad debe estar únicamente supeditada a la edad, enfermedad, jubilación, y la muerte, pues son factores que alteran la composición del cuerpo social.

### **Iniciativa**

“Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más modernos estímulos de la actividad humana.” (Fayol, 2003:157)

La iniciativa es concebida como la capacidad de concebir y ejecutar una idea, en este punto Fayol sugiere que el jefe debe sacrificar un poco su amor propio para poder generar satisfacción de orden natural a sus empleados.

### **La unión del personal**

*“La unión hace la fuerza”.*



Fayol hace uso de la frase, “*divide y reinarás*” para dar a comprender este principio. La aplicación de esta idea está bien para con los demás, pero de llevarse a cabo al interior de la organización a la que pertenezcamos los resultados negativos no se harán esperar. Al respecto dice Fayol:

“Entre los numerosos medios que se pueden emplear, señalaré particularmente un principio que se debe observar y dos peligros que han de evitarse. El principio que se debe observar es la unidad de mando; los peligros que hay que evitar son: a) una mala interpretación de la divisa ‘*divide y reinarás*’ y b) el abuso de las comunicaciones escritas”. (Fayol, 2003:158)

Fayol presenta como un ejemplo a considerar, que hasta comienzos del siglo pasado, el individuo poseía un calificativo de ser atomizado con muy poco poder frente a los agentes productivos, sin embargo, la llegada de las convenciones sindicales hizo que esta atomización desapareciera, colocando las convenciones al mismo nivel del nivel patronal de las empresas.

### EL JEFE IDEAL

Hasta el momento se ha hecho alusión a algunos de los componentes del cuerpo social que menciona Fayol, como los órganos miembros de cuerpo social, sin embargo queda pendiente otro elemento denominado agentes o elementos constitutivos del cuerpo social, en el cual plantea sobre cuáles son aquellas cualidades necesarias que los jefes de las empresas deberán poseer.

También se ha hecho mención, a las actividades que estos realizan y mucho más en lo relacionado con la necesidad de establecer un estado mayor. En esta parte se trata de plantear, una serie de factores que deben tenerse en cuenta para un completo y competente desempeño directivo.

Es así como, en la medida en que la empresa se hace mas grande, mayor será su complejidad, adicionalmente entre mas grande la empresa, mas alejado estará el jefe de la ejecución de las operaciones, por lo tanto la función de dirección se hará mas importante y mucho mas compleja.

Como todas las actividades que recaen en el jefe de la empresa se harán mucho más complejas y así estas podrán rebasar en términos de Fayol sus competencias; se deberá hacer uso del estado mayor como se mencionó anteriormente.

Pero en el uso adecuado de ese estado mayor se harán necesarias unas características personales especiales para este tipo de actividades, por lo tanto se requiere un modelo de jefe reúna las características necesarias para un completo ejercicio de dirección.

Ahora bien, Fayol hace uso de la palabra ideal, para hacer mención de cuáles son aquellas características necesarias para desarrollar adecuadamente las funciones de director de empresa, a cerca de lo cual Fayol afirma:

El jefe ideal seria aquel que, poseyendo todos los conocimientos necesarios para resolver los problemas administrativos, técnicos, comerciales, financieros y otros que sean sometidos a su consideración, gozara aun del vigor fisico e intelectual y de la capacidad de trabajo suficiente para hacer frente a todas las obligaciones de relaciones, de mando y de control que pesan sobre la dirección. (Fayol 1972; 226)

Adicional a lo anterior, menciona en uno de sus apartes, que un jefe de esta clase será hallado de manera excepcional en un pequeño negocio, sin embargo no podrá ser hallado de ninguna manera en la gran empresa y menos las muy grandes.

Hasta aquí se ha logrado presentar algunas ideas de Fayol con relación a las distintas actividades que debe llevar a cabo el jefe de empresa, junto con las relaciones con el estado mayor del cual probablemente no podrá prescindir. Por otro lado se han revisado los caracteres importantes de orden administrativo, a lo cual Fayol (1972; 227) anota, que es solamente cuando la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control se cumplen a cabalidad, la marcha de la empresa es satisfactoria.

De lo anterior se deduce la primera condición que debe cumplir el jefe de la empresa, la de ser un buen administrador, de lo cual tal capacidad de índole administrativo, no lo exime de las otras actividades también importantes de la empresa. Como segunda condición esta el poseer una profunda competencia en la función especial característica de la empresa. Al respecto Fayol plantea:

“Hay que limitarse a desear que posea, en lo que se refiere a las funciones secundarias de la empresa, las nociones generales suficientes para que pueda tomar decisiones conscientes sobre todos los asuntos, apoyándose sobre los consejos de los jefes de servicio y del estado mayor”.

## Características del jefe ideal

Como se ha mencionado anteriormente toda organización requiere, además de los requerimientos de tipo material necesarios, para un correcto funcionamiento, requiere de un administrador o jefe que posea ciertas cualidades físicas e intelectuales que le ayuden a ejecutar una serie de actividades encaminadas al desarrollo eficaz de la organización.

Fayol plantea que las diferencias fundamentales entre los jefes de las grandes empresas y los jefes de las medianas y pequeñas empresas no radican en las actividades desarrolladas sino en el grado de responsabilidad que maneja, esta misma regla es aplicada para los agentes inferiores de las empresas.

“Aun para los agentes inferiores de las empresas, el valor se compone de los mismos elementos que forman el valor de los grandes jefes; pero la importancia absoluta y la proporción de esos elementos en el valor de los unos y de los otros son tan diferentes, que existe cierta dificultad en reconocer, de primera intención, su identidad” (Fayol 1972; 231)

Se puede decir entonces, que las cualidades deseables en los jefes de las empresas son las siguientes:

1. Salud y vigor físico: La salud es necesaria a todos los agentes de la empresa, desde el obrero al más alto jefe.
2. Inteligencia y vigor intelectual: La inteligencia se compone de aptitud para comprender y asimilar, de juicio y de memoria. El vigor intelectual permite, tanto concentrar poderosamente el pensamiento sobre un tema urgente, como tratar sin transición temas diferentes y múltiples.
3. Cualidades morales: Se designan frecuentemente por la palabra carácter ciertas cualidades morales, tales como la energía, la firmeza, la honradez y la iniciativa.
4. Cultura general: Esta cultura se compone de nociones que no son del dominio propio de la función ejercida. Se adquiere, parte en la escuela, y parte en el curso de la vida.
5. Conocimientos Administrativos: Se refieren a la previsión, a la organización, a la dirección, a la coordinación y al control.
6. Nociones sobre las demás funciones: El número de los conocimientos aumenta a medida que se asciende.
7. Capacidad profesional especial característica de la empresa: Esta capacidad que constituye la casi totalidad del valor del obrero, no entra más que en una relación de un cuarto a un décimo en el valor de los altos jefes. En estos, viene notablemente después de la capacidad administrativa.

## CRÍTICAS

Teniendo en cuenta a Dávila (2004) se presentan a continuación algunos de los planteamientos considerados más relevantes en las críticas a la administración industrial y general de Henri Fayol:

### **March And Simon:**

March y Simon en su libro *organizations* tratan al fayolismo desde tres puntos de vista: el primero tiene que ver con la departamentalización, el segundo con la visión de los miembros de la organización según la teoría clásica, y el tercero lo concerniente a los problemas empíricos y operacionales surgidos desde sus planteamientos.

La critica va dirigida a los trabajos realizados por los seguidores de Fayol más que a él mismo, entre estos se encuentran Gulick, Urwick y Money y Reiley, quienes desarrollaron sus ideas en Inglaterra. Este enfoque es denominado como la teoría de la dirección administrativa, para ellos el problema que solucionó fue el de agrupar las tareas unitarias en oficios individuales, para luego agrupar en unidades administrativas y éstas a su vez en unas más generales; por ultimo establecer los departamentos de mas alto nivel y realizar los agrupamientos necesarios, de tal forma que se minimice los costos totales de llevar a cabo todas las actividades.

Estos autores conciben el problema de la departamentalización como una asignación óptima de actividades entre un número de personas, hecho que requiere un conocimiento tanto de las habilidades humanas como de las capacidades de las máquinas, la cual se presenta como una debilidad en las discusiones sobre estructura organizacional.

Un segundo punto de discusión de la teoría es la suposición de que la asignación de actividades a unidades y a individuos no requiere de un estudio de la coordinación de las mismas.

Por último, su tercera crítica se dirige a las personas y más específicamente en lo concerniente a ignorar los factores motivacionales, pues para ellos la organización es manejada como condición inicial y no como una variable.

### **Resumen crítico**

- Departamentalización: Hay complicación para lograr partición eficiente de tareas, para lograr la asignación óptima requerida entre un número de personas.

- Otra radica en la combinación de actividades en tareas, cuando el número total de actividades es pequeño.
- Visión de los miembros de la organización: El comportamiento de los individuos, ve a estos como una condición inicial y no como una variable.
- Otra crítica manifiesta que el comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales son ignoradas por el enfoque universalista. Señalan además que los principales trabajos representativos del enfoque son empíricamente vacíos.

### **Nicos Mouzelis:**

Para Mouzelis la doctrina universalista de Fayol posee dos aspectos centrales; la estructura y los procesos.

Su crítica es dirigida al carácter general de la escuela universalista, la cual está compuesta por el cuerpo de reglamentaciones o carácter normativo el cual no es precedido por ningún tipo de análisis o estudio de la realidad administrativa.

Por otro lado, su crítica también comprende los denominados principios de la administración, término que no poseía ninguna claridad, pues en Fayol se podría encontrar de dos formas diferentes: por un lado tenía un carácter descriptivo, mientras en otras ocasiones podría referirse a la relación entre variables de la organización que en su gran mayoría poseían un carácter normativo. Este mismo concepto puede encontrarse un poco difuso entre sus seguidores, los cuales toman en algunas ocasiones los principios como leyes científicas

### **Resumen crítico**

- Estructura: Demasiado énfasis generalista y normativo.
- Procesos organizacionales: No expresa impacto de estos procesos sobre el controlar y los controlados.
- No es claro lo que Fayol entiende por principios, a veces tienen carácter descriptivo, otras veces hacen referencia a la relación entre variables de la organización, además el uso del término principio es ambiguo.

### **Charles Perrow:**

Este autor muestra un enfoque totalmente diferente con respecto a los demás críticos del fayolismo. Su punto de vista acerca de los principios de la administración planteados por Fayol, van más allá de las ridiculizaciones realizadas a tales afirmaciones. Para él, los recursos de la investigación y la teoría no ha

podido subsistir sin tales principios, además de esto plantea el gran aporte realizado a la gerencia, puesto que tales principios, se dirigieron realmente a los verdaderos problemas de la administración. Sin embargo, para Dávila (2004) tales planteamientos deben revisarse con cuidado puesto la severidad que aplica al fayolismo no es la misma con que trató a la escuela de las relaciones humanas, a la cual aplicó esquemas más rigurosos que permitían centrarse en la escuela de relaciones humanas en aspectos tanto metodológicos como teóricos.

### **Resumen crítico**

- Los principios planteados por Fayol, que no tienen carácter de tales, han funcionado y aún lo hacen porque se dirigieron a los verdaderos problemas de la administración.

### **Douglas McGregor:**

Para Dávila la Importancia de McGregor dentro de la teoría universalista de Fayol está mediada por el interés de su teoría X en aspectos sobre el ser humano, el trabajo y la organización que son presentados en la teoría clásica de las organizaciones. Para McGregor dichos principios no son del todo universales, ya que muchos de ellos dependen en gran medida del tipo de organización desde la cual se pretende observar tales suposiciones. Coloca como ejemplo la diferencia que se presenta en el principio de unidad de mando en el ejército y en la Iglesia católica con las organizaciones modernas.

Otro punto que plantea McGregor es el denominado etnocentrismo, el cual es explicado como la no-consideración del medio ambiente sobre la organización. Además de concebir a la organización como un ente cerrado, McGregor señala que la filosofía sobre la dirección y el control no es adecuada para motivar, pues se basa en necesidades que en el mundo actual poca relevancia tienen.

Otro punto que es necesario traer a colación es el tema de liderazgo planteado en Fayol desde el jefe o líder. Para McGregor esta visión es incompleta al no considerar el liderazgo en relación con el líder, los subordinados, las características de la organización y trabajo particular de que se trate; además del medio ambiente como ya se había mencionado anteriormente.

### **Resumen crítico**

- Los modelos organizacionales de los cuales se derivaron estos principios fueron el ejército y la Iglesia Católica, los cuales difieren en aspectos muy significativos de las organizaciones modernas.

- La consideración de la influencia del Medio Ambiente en la organización con todas sus dimensiones políticas, sociales, económicas, etc.
- La Teoría está sustentada en una serie de supuestos sobre el comportamiento humano que en el mejor de los casos son parcialmente verdaderos.
- Todas las actividades del administrador se basan en la teoría.
- La equivocada idea de la naturaleza del control en el campo de la conducta humana.

### **Bernardo Kliksberg:**

Para Dávila (2004) los principales planteamientos de Kliksberg se centran en el aspecto sistémico del estudio de la administración, en su afán por el pragmatismo destacado en la obra, el aspecto metodológico el cual plantea como erróneo al especificarse solamente en la experiencia de tipo personal; otro de los aspectos se basa en su análisis de tipo epistemológico, el cual es argumentado en la construcción de hipótesis erróneas sobre el comportamiento humano y la organización, la ambigüedad planteada en muchos de los principios que no permite sacar consecuencias de índole práctico y otro tipo de principios que se pueden entender como deseos más que normas para la acción, y otros que son más de sentido común.

Otro punto que es necesario tener en cuenta es la gran correspondencia existente entre Fayol y los neoclásicos los cuales son resumidos en 6 aspectos: formalismo, visión mecanicista del hombre, la organización como un sistema cerrado, el nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y metodologías insuficientes.

### **Resumen crítico**

- Destaca el aporte de Fayol en el estudio sistemático de la administración.
- La metodología es restringida a las experiencias y observaciones personales, exhibe errores y deficiencias propias de un crudo empirismo.
- Expone que hay un excesivo formalismo–mecanicismo en su concepción del hombre, visión de la organización como sistema cerrado, nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y una metodología insuficiente.
- De cualquier manera la influencia de la Teoría Clásica en Colombia es notoria sobre todo en la reestructuración contemporánea de la administración pública (1958), al igual que en la enseñanza y formación de la mayoría de los administradores.

## VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

La información obtenida durante el proceso de recolección de datos ha sido organizada por la permanencia de los elementos fundamentales de Fayol en las actividades de las empresas de orden nacional. Dicha recolección de datos fue realizada con personal perteneciente a mandos medios y altos en diferentes empresas a nivel nacional.

¿Cómo se aplican los conceptos teóricos planteados por Henri Fayol en su empresa? Y de no aplicarse adecuadamente, ¿Qué implicaciones ha traído para el desempeño general de la empresa?

La respuesta a dicha pregunta fue dirigida a recoger la mayor cantidad de información posible por medio de cargos pertenecientes a mandos medios y altos de dichos principios sobre las áreas que conforman a la empresa.

Mucha de la información recolectada durante el trabajo de campo ha sido de carácter reservado, hecho por el cual muchos de los nombres de las empresas presentadas a continuación han solicitado se reserve el nombre con el cual la organización se conoce en el mercado.

### Indicios de estudios en Colombia

De acuerdo con Dávila (1998), en Colombia hasta el momento, se han conocido trabajos como el llevado a cabo por el presidente Alberto Lleras Camargo con la creación de la comisión de Reforma Administrativa, en donde la orientación de dicho ejercicio fue completamente fayolista. Una de las actividades más notoria y ligada a la difusión del fayolismo fue la propuesta de separación de dos áreas en las entidades estatales; el área administrativa y el área operativa.

Las bases conceptuales que poseían los miembros de dicha comisión, se caracterizaban por su formación en esquemas administrativos modernos gracias al origen profesional de cada uno, que en la mayoría de los casos, provenían de multinacionales líderes en la adopción de este tipo de esquemas modernos.

Haciendo referencia a la difusión de dichos esquemas se deben tener en cuenta las instituciones encargadas de la formación en la educación superior. Según Dávila (1985)<sup>27</sup> la difusión de este tipo de esquema se comenzó a gestar en 1960 en la ESAP, la cual se caracterizaba por una asistencia técnica y una mar-

<sup>27</sup> Dávila Carlos. *Teorías organizacionales y administración*. Editorial interamericana S.A 1985. p.117-118



cada influencia del pensamiento administrativo europeo. A lo anterior se suma el hecho del surgimiento inusitado de Facultades de Administración a partir de 1960, dicho surgimiento fue compuesto principalmente por universidades tales como la Universidad del Valle, Jorge Tadeo Lozano, y el Externado de Colombia.

Para 1984 un estudio en el sector público<sup>28</sup> realizado por la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia de la República sobre unidades de Organización y Métodos, señala que en una muestra de 63 entidades en Bogotá 40 cumplían con unidades de O Y M, donde las técnicas más utilizadas eran: el análisis de trabajos en serie, los organigramas, las técnicas de seguimiento y diagramas de diversa índole, para un total de 19 técnicas por las cuales se indagó en el estudio. En dicho estudio se encontró que las funciones más frecuentemente realizadas en estas unidades son el diseño de estructuras organizacionales, de plantas de personal, de funciones por área y cargo, de procedimientos, nóminas, formatos y elaboración de manuales de cargos y funciones.

### Operaciones de la empresa

A continuación se presentan algunos puntos de vista de la vigencia de las operaciones planteadas por Fayol en empresas de diferentes sectores productivos del país. Muchos de las opiniones encontradas dependen de la escala de valor percibida por parte de las personas que laboran en las empresas en distintos niveles jerárquicos.

| Nombre de la Empresa  | Operaciones                                                    | Aplicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa de Publicidad | Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación) | En lo concerniente a las operaciones técnicas se cumplen a cabalidad, sin embargo se puede apreciar que su desempeño prima sobre cualquier otra área de la empresa, reduciendo la atención en el cumplimiento de los objetivos trazados en dichas áreas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Banco del Estado      | Operaciones Comerciales (Compras, ventas, transacciones)       | Se puede apreciar que a pesar de presentar las divisiones fundamentales en sus operaciones internas (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas), presenta deficiencias en las actividades ejecutadas en el área comercial, donde se identifica la necesidad por crear productos competitivos necesarios para afrontar las presiones del sector al cual se encuentra vinculada; sin embargo, los funcionarios encargados de dicha área se limitan a realizar actividades netamente mecánicas como registro y tabulación de las operaciones bancarias, hecho que ha producido al interior del departamento, la ausencia total de factores como la innovación de productos y el desarrollo de planes de mercadeo. |

*continúa...*

<sup>28</sup> Ibid., p118

|                               |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universidad Privada           |                                                                                   | A nivel de actividades de comercio nos restringimos al área de compras, sin embargo, las actividades de tipo comercial deben ser fortalecidas, a pesar de que nuestros programas ya están posicionados tras 15 años de actividad educativa, deben buscarse nuevos mercados, proceso que apenas se está iniciando y el cual lidera. |
| Institución financiera.       | Operaciones financieras (Gestión y gerencia de capitales)                         | Las actividades financieras son utilizadas de acuerdo a las necesidades del día a día, como la búsqueda de recursos frescos, de lo contrario son excluidas de las operaciones diarias de la empresa.                                                                                                                               |
| Banco del Estado              | Operaciones de seguridad (Protección de bienes y personas)                        | En las operaciones de seguridad se encontró que la empresa no contaba con un plan eficaz para la prevención de ilícitos y de asaltos, lo que ha producido que el banco haya sido objeto de innumerables actos delictivos en sus sucursales en el ámbito nacional.                                                                  |
| Constructora                  |                                                                                   | Las operaciones de seguridad y administrativas casi no tienen aplicación.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Empresa de diseño de software | Operaciones de contabilidad (Inventario, Balance, precio de retorno, estadística) | Las operaciones de contabilidad se reducen a llevar al día la contabilidad de la organización, excluyendo otro tipo de actividades como las descritas en la teoría.                                                                                                                                                                |

Además de recoger las impresiones del personal perteneciente a la empresa se elaboró un modelo de análisis por medio del cual se logró recoger información más precisa en relación con la vigencia de las operaciones planteadas por Fayol, y que determinaba en una escala valorativa la existencia de tales operaciones en la empresa.

| # | Empresas     | Empresa #1 | Empresa #2 | Empresa #3 | Empresa#4 | Empresa#5 | %   |
|---|--------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----|
|   | Operarios    |            |            |            |           |           |     |
| 1 | Financieras  | 4          | 2          | 3          | 4         | 3         | 68% |
| 2 | Técnicas     | 4          | 2          | 3          | 4         | 3         | 64% |
| 3 | Contabilidad | 4          | 2          | 3          | 2         | 4         | 60% |
| 4 | Seguridad    | 1          | 3          | 2          | 2         | 2         | 52% |
| 5 | Comerciales  | 1          | 3          | 2          | 2         | 2         | 40% |

Del cuadro anterior puede determinarse una tendencia de las empresas por enfocarse en mayor medida en operaciones financieras y técnicas, mas que por las comerciales y las de seguridad planteadas por Fayol. Tal hecho puede ser dado en gran medida, por el gran interés existente actualmente en el contexto empresarial colombiano, por la búsqueda de nuevas formas y cada vez más sofisticadas maneras de llevar a cabo análisis del estado presente de la empresa, primando

sobre todo el aspecto financiero y dejando de lado otras áreas importantes o tal vez de mayor importancia en la empresa.

Además de la permanencia de las operaciones planteadas por Fayol, hoy en día se pueden encontrar otros tipos de operaciones adicionales como las siguientes:

Los **Recursos Humanos**. Aunque Fayol tiene en cuenta el aspecto humano en cuanto a la seguridad que se le pueda brindar dentro de la empresa, no le presta mayor atención a otros aspectos que hoy en día, duramente pasarían inadvertidos como en el caso de la denominada gestión humana.

De la misma manera podríamos encontrar otras operaciones tales como la **Logística** de tanta importancia para las operaciones comerciales de la empresa, la misma **Calidad** que hoy más que nunca y a pesar de su complejidad en el ámbito colombiano ha logrado mantenerse en los objetivos de las altas esferas gerenciales; adicional a las anteriores podríamos encontrar lo relacionado con la **Gestión del Medio Ambiente**, aspecto que hoy en día es promulgado con mayor esfuerzo por los entidades gubernamentales, cuyos esfuerzos se centran en el estudio del impacto ambiental de las empresas.

**Proceso administrativo**

Al igual que con las operaciones mencionadas anteriormente se presentan a continuación, opiniones acerca de cómo se aplica el denominado proceso administrativo en la empresa:

| Nombre de la Empresa             | Operaciones                                                                          | Aplicación                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto de Educación           | Operaciones administrativas (Previsión, organización, mando, coordinación y control) | Las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control están bien orientadas en el área administrativa de funcionamiento general, sin embargo, en la parte docente se identifica la falta en un mayor grado de dirección y control de las actividades. |
| Empresa Productora de alimentos. |                                                                                      | La función administrativa es llevada a cabo por un conjunto de personas del área técnica y de personal experto en administración, quienes basados en los lineamientos de la casa matriz, planifican, organizan, ordenan y coordinan las acciones de la empresa.                |

|                           |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Institución Universitaria | Continuación Operaciones administrativas (Previsión, organización, mando, coordinación y control) | <p>La Universidad maneja un pensamiento fayolista; por ejemplo tiene una división por cada área específica de trabajo, lo que la hace más eficiente, cada miembro involucrado con la comunidad universitaria cumple sus funciones con responsabilidad, obediencia y respeto a sus superiores; existen unos conductos regulares para cada procedimiento o proceso a desarrollar lo que permite cumplir los objetivos propuestos; existe un engranaje donde cada división trabaja por metas comunes que giran alrededor de prestar un excelente servicio.</p> <p>Se siente deseo de mejorar cada día, donde todos algún día puedan decir que son una gran familia, ya que falta participación de algunos empleados que solo ven la institución como una empresa que suple necesidades laborales.</p> |
| Empresa comercializadora  |                                                                                                   | <p>Al confrontar la estructura y funcionamiento de la empresa con las teorías de las diferentes escuelas administrativas, se nota una clara tendencia hacia la doctrina administrativa de Fayol, ya que la organización se fundamenta en el proceso administrativo que involucra previsión, organización, dirección, coordinación y control.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Adicional a las opiniones encontradas en las empresas seleccionadas, se presenta a continuación algunos resultados arrojados por el modelo de análisis del proceso administrativo elaborado:

| # | Empresas                | Empresa #1 | Empresa #2 | Empresa #3 | Empresa#4 | Empresa#5 | %   |
|---|-------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----|
|   | Proceso ad-ministrativo |            |            |            |           |           |     |
| 1 | Mando                   | 2          | 2          | 4          | 4         | 5         | 68% |
| 2 | Control                 | 4          | 3          | 4          | 2         | 4         | 68% |
| 3 | Previsión               | 4          | 3          | 4          | 2         | 3         | 64% |
| 4 | Organización            | 4          | 3          | 4          | 2         | 3         | 64% |
| 5 | Coordinación            | 3          | 2          | 4          | 3         | 3         | 60% |

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se observa una tendencia a centrarse más en el mando y control de la empresa que por otros factores como es el caso de la previsión, la organización y la coordinación, pero mas allá de poder dar una explicación válida acerca de este comportamiento, lo que interesa aquí es resaltar el interés en la gestión de las empresas por aspectos corte normativo y de medida que por otros concernientes a la planeación, la organización y la coordinación.

De la misma forma en que se han adherido al componente de las operaciones de la empresa planteadas por Fayol nuevas operaciones y análisis, adiciones en los procesos trabajados por Fayol.

Dentro de esos procesos podemos encontrar:

La fusión existente entre el proceso de prever y el de planear, que en la realidad empresarial se pueden encontrar fusionados de tal manera que uno es afirmado en función de la existencia del otro, pero los dos procesos no se trabajan individualmente. Muy probablemente esto se pueda hacer cada vez más evidente gracias a los desarrollos de la misma planeación y la prospectiva.

Otro punto que es necesario mencionar es que la dirección como se conoce hoy en día, surge de la coordinación y del mando de Fayol; el mismo término es muy ambiguo hoy en día en lo concerniente a su misma definición, dicha ambigüedad puede darse gracias al carácter poco claro entre uno y otro proceso.

### **Principios administrativos**

Por último, los principios de Fayol se pueden percibir en las empresas de manera muy clara, incluso podría llegar a asegurarse que su presencia puede ser obvia, sin embargo, dicha claridad puede adquirir un carácter más complejo hoy en día, gracias a los cambios significativos que la cosa organizacional ha adquirido. A continuación se presenta la aplicación de tales principios de los que habla Fayol:

| Nombre de la Empresa                        | Principios                                                      | Aplicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ladrillera                                  | <b>División del trabajo (más y mejor con el mismo esfuerzo)</b> | Su aplicación se da específicamente en el área de producción, secado, cocimiento y despacho. Las actividades de supervisión y control están a cargo del jefe de producción y de planta (Ingeniero Industrial), quien controla las rutinas relacionadas con la manipulación de la materia prima. Existen actividades asignadas a personas específicas de la empresa que debido a su permanencia en sus puestos han generado habilidades y trucos determinados lo que ha producido que la eficiencia de dichas labores dependa de su permanencia exclusiva en sus puestos de trabajo determinados, lo que ha producido una dependencia total hacia ellos |
| Empresa de cementos                         |                                                                 | La división del trabajo está claramente definido mediante manuales de cargo para cada uno de los funcionarios y con procesos claramente identificados en la organización, sin embargo, se identifica la falta de sincronización de estos procesos para su óptimo funcionamiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Empresa radial                              |                                                                 | Un caso particular se presenta en los cargos de Director General y de Directora Administrativa quienes tienen asignadas labores tales como vigilar el normal cumplimiento de las emisiones diarias y del pago de los empleados. Sin embargo, también se encargan de supervisar la labor periodística, plantear propuestas de enriquecimiento de las producciones con ideas llamativas y por incrementar las ventas de pautas publicitarias a través de estrategias y descuentos en las tarifas.                                                                                                                                                        |
| (Contraloría Municipal de Santiago de Cali) |                                                                 | Este principio es aplicado en la organización basado en las funciones constitucionales asignadas. La división del trabajo se utiliza como elemento fundamental para definir los objetivos que orientarán las diferentes áreas que componen la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                          |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emsirva                                  |                                                                | La división del trabajo consiste en definir la naturaleza y actividades que al ser combinadas ofrecen ventajas de ejecución. De tal forma que sean susceptibles de ser coordinadas con la ayuda de los más diversos medios incluida la estructura jerárquica formal, los manuales de organización, normas, procedimientos, reuniones, juntas o comités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Empresa de transportes.                  |                                                                | Este principio significa que debe evaluarse el mejor método, ya que toda la empresa es una cadena formada por la suma de sus eslabones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Empresa de telecomunicaciones            | <b>Autoridad/<br/>Responsabilidad</b>                          | No se aplica el principio de autoridad / responsabilidad. En muchos casos los altos jefes cometen abusos con los subalternos y con la empresa, sin siquiera ser reconvenidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Entidad prestadora de servicios de salud | <b>Unidad de mando</b>                                         | En niveles altos la política es clara y los jefes son permanentes. En los otros frentes de trabajo existen diferencias, ya que se cambia el jefe cada 14 días, lo que amenaza la estabilidad en las áreas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Empresa de alimentos                     |                                                                | El mando está representado en jefes con capacidad de gobernar y de hacerse obedecer, salvo que en ocasiones hacen mal uso de ella haciendo laborar más de lo justo a sus colaboradores. Según la estructura organizacional de la empresa, hay unidad de mando, pero en la realidad esto no se cumple, hay dualidad de mando, un empleado con dos o más jefes; esto genera estrés, tensiones y por lo tanto ineficiencia, lo que ha provocado serias dificultades en el cumplimiento de las órdenes de varios jefes al tiempo, puesto que todos quieren las cosas de inmediato y todo es urgente para ellos. Parte de este problema se presenta gracias a que los socios de la misma son hermanos y en el momento en que uno de ellos necesite el cumplimiento de una labor extra, el trabajo encomendado por el jefe inmediato se tiene que frenar. |
| (Empresa Textil)                         | <b>Subordinación del<br/>interés particular<br/>al general</b> | Este principio es llevado a cabo de la siguiente forma: sólo se tiene de planta 24 personas y bajo contrato a través de cooperativas; esto se previó para disminuir el peso de los intereses de los empleados o de los grupos traducidos en reducir la posibilidad de la organización de sindicato, política que es traducida en la búsqueda constante para que prevalezca el interés de la empresa sobre el personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                        |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entidad Financiera     |                                  | Respecto a la forma de remuneración del personal el banco se preocupa porque dicha actividad se lleve a cabo de una justa y mejor manera. Dicha actividad recae en mayor grado en el jefe inmediato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Empresa de alimentos   | <b>Remuneración del personal</b> | En la empresa el término empleado es reemplazado por el de “ <i>trabajador asociado</i> ”, esto gracias a que las contrataciones se hacen a través de una C.T.A. (Cooperativa de Trabajo Asociado), con lo cual son de carácter legal pero no equitativa en la remuneración. Tienen derecho al cumplimiento con los aportes correspondientes a su seguridad social pero los salarios son bajos, no se cancelan primas, ni vacaciones, ni cesantías. Estos pagos son llamados “ <i>compensaciones</i> ”, y por más que quieran hacer pagos equitativos, los cargos bajos en la jerarquía terminan perdiendo. Se procura cumplir con este principio, pero en realidad hay empleados que gozan de preferencias. |
| Organismo Público      | <b>Principio de orden</b>        | Este principio no está muy claro al interior de esta institución, ya que se refiere a que cada persona esté en su lugar y cómo hay algunos casos en el que el personal no está ubicado en el lugar exacto, debido a la escasez de personal en la empresa, lo que no permite tener a las personas en el puesto de trabajo que les corresponde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Empresa radial         |                                  | Desde mi punto de vista es uno de los elementos en los cuales la empresa debe enfocar su esfuerzo por lograrlo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Instituto de Educación | <b>Equidad</b>                   | En la organización hay un trato humano y justo (determinado por la ley) y se observa en la armonía y sentido de pertenencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Instituto de Educación |                                  | Es la combinación de benevolencia con justicia. Lamentablemente en la empresa se impone la justicia ciega y equilibrada, que en ocasiones alcanza a ser injusta con las apreciaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Empresa de alimentos   |                                  | La estabilidad es relativa porque se ven casos de personas con muchos años de trabajo en la empresa. Pero también ocurre que hay muchos obreros con vínculo temporal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



|                               |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto de educación        | <b>Estabilidad del personal</b> | Se aplica porque los compañeros de trabajo llevan ya mucho tiempo vinculados a la Universidad, lo cual les ha permitido, seguir preparándose por la estabilidad y el apoyo que esta institución brinda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Empresa de telecomunicaciones |                                 | Esta empresa viola el principio de la estabilidad del personal, al ser una empresa que presta servicios de Outsourcing. La naturaleza del negocio conlleva a la inestabilidad laboral, que en cierta medida es un alto costo que pagamos en muchas ocasiones, como consecuencia de la curva de aprendizaje de los nuevos agentes telefónicos. Sin embargo, se ha realizado una alianza con una empresa de suministro de personal temporal, para que mantenga y garantice un stock de agentes telefónicos con experiencia. |
| Instituto de educación        |                                 | Fayol recomienda cambiar el personal por motivos externos. Pero en la empresa, se incumple totalmente, ya que el tipo de contratación es por término de obra para la gran parte de los empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Empresa de alimentos.         |                                 | En la empresa no hay una total estabilidad laboral, empezando por el tipo de contratación existente: la empresa no le adeuda al empleado prestaciones sociales, salvo lo que debe cancelar quincenalmente como salario; fácilmente un empleado puede ser despedido sin derecho a indemnización                                                                                                                                                                                                                            |
| Empresa estatal               | <b>Iniciativa</b>               | En esta organización, con los empleados se implementa un plan de desarrollo y un plan de sucesión, cada uno discute con su jefe inmediato a dónde quiere llegar, qué puesto quiere ocupar en un futuro y qué entrenamiento necesita para llegar allá. La compañía suministra entrenamiento a sus asociados, pero siempre para desarrollar más habilidades requeridas para el cargo.                                                                                                                                       |
| Empresa de telecomunicaciones |                                 | Este principio actualmente no es tomado en cuenta, ejemplo de esto es que se está llevando a cabo una serie de cambios como consecuencia de un right-sizing, lo que trajo como resultado la reducción de la planta de personal en 120 funcionarios durante los meses de febrero y marzo del presente año.                                                                                                                                                                                                                 |

|                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituto de Educación        | <b>Continuación<br/>Iniciativa</b> | El principio de iniciativa es de los que más se lleva a cabo, ya que al conformar los diferentes grupos de trabajo, todos tienen la oportunidad de opinar y dar sus puntos de vista, de manera que se puede aportar ideas para dar solución a los diferentes problemas que se presentan. |
| Empresa de alimentos          |                                    | En las reuniones que se realizan los lunes se comenta y se estimula al personal cuando tienen iniciativas propias coordinadas con los jefes de áreas y dando resultados al Gerente.                                                                                                      |
| Empresa de telecomunicaciones |                                    | Aunque no es muy utilizado en el área administrativa, sí lo es en el área de ventas, ya que cada vendedor utiliza su iniciativa para vender más                                                                                                                                          |
| Empresa de telecomunicaciones | <b>Unión del personal</b>          | En algunos sectores de la empresa se observa buena unión del personal, pero en otros como el área de ventas se generan conflictos.                                                                                                                                                       |
| Ladrillera                    |                                    | En la organización todos saben que son un EQUIPO, un ENGRANAJE y que si alguno falla pierde toda la organización, pero hay responsabilidades que cada uno sea obrero o jefe de área debe asumir                                                                                          |

Se concluye que muchos de los resultados obtenidos apuntan a la existencia de aspectos de adecuación de la teoría a la práctica; tal como se presenta en el caso de la división del trabajo, su vigencia está caracterizada por una ausencia, bien sea de tipo parcial o completa de la sincronización de tales divisiones. Así como este principio posee en si aspectos de adecuación a la realidad se encontró la presencia de otros principios con elementos muy similares.

En el caso de los principios de unidad de mando y de autoridad / responsabilidad se observa que no hay un común denominador en el estudio de las empresas. Por un lado, un tipo de autoridad donde predomina por así decirlo, formas bastante tergiversadas del acto mismo, traducido en abuso de autoridad, por otro, es que la famosa unidad que debe existir en la empresa y elemento abanderado de la teoría de Fayol desaparece en el momento de llevarse a cabo en la empresa, perdiéndose en el no muy claro acto de mando.

En lo relacionado con los principios de subordinación del interés individual al general y de remuneración del personal, se puede apreciar una característica en común. La subordinación del interés particular al general es tomado como la búsqueda primar ante todo el bienestar de la empresa, a pesar que dicho bienestar podría estar en algún momento atentando con la integridad del personal,

incluyendo su remuneración. Se observa el surgimiento de una figura conocida y tan común hoy en día como lo son las empresas asociativas de trabajo, entes que son percibidos hoy en día como una vía para minimizar el riesgo de la existencia de los sindicatos o entes del mismo carácter, como el de satisfacer la búsqueda incesante por incrementar las ganancias a toda costa.

Es bien interesante cómo muchas de las ideas de Fayol contrastan actualmente con las necesidades imperiosas del contexto empresarial, es decir, sus ideas se convierten en un medio para percibir de mejor manera los aspectos más característicos y las consecuencias del actual tipo de gestión que predomina en las empresas.

En consecuencia de lo anterior y en el marco de los principios planteados, se encuentra una difusa de principios tan básicos como lo son el orden y la misma equidad, aunque podría parecer que dichos principios deberían ser obvios en la práctica administrativa, la realidad está configurada de otra forma. Tal es el caso del principio de orden, el cual debido al desarrollo de los paradigmas contemporáneos y de sus pretensiones hacen imposible que se lleven – tales principios - a cabo de la mejor manera en la empresa; en este caso específico la escasez de personal transforma radicalmente la relación acertada entre hombre y puesto de trabajo, ya que lo que se presenta en la actualidad es una no muy clara delimitación de cargos y funciones, los cuales a su vez provocan otro tipo de transformaciones en las demás tareas de la empresa, como en este caso la aplicación de otros principios.

Sin lugar a dudas el tema de la estabilidad del personal es uno de los temas, quizá de mayor atención en la actualidad por el management, debido probablemente a la cantidad de herramientas o modelos administrativos que buscan a toda costa incrementar beneficios de índole financiero en las empresas, los cuales siempre llegan a la conclusión de que el único mecanismo existente es prescindir del personal existente. Es por ello que es muy común encontrarse posiciones muy fuertes acerca de lo que ocurre actualmente y de sus implicaciones en la empresa tanto en el corto, como en el largo plazo.

Es así como aparecen figuras tan famosas como las denominadas “oficinas temporales” quienes a su vez toman el papel de facilitadoras para la implementación de tales modelos. Se observa como los contratos a término, se han convertido en el medio ideal de contratación de personal, que permite la desvinculación casi total de la empresa con el empleado, limitando a toda costa sus obligaciones con la planta de personal.

No es difícil encontrarse con nuevos modelos que al igual que el Outsourcing – tan famoso en la década de los 90’s e inclusive actualmente - tengan el objetivo único del beneficio financiero de la empresa. Es así como encontramos el mismo right-sizing, que no es mas que *la reducción* de la planta de personal, traducida en transformaciones radicales en el quehacer de la empresa, que en muchos casos no son estudiados adecuadamente, dejando la empresa en una situación inestable y a su vez insegura en un contexto cada vez más cambiante.

Pero no todas las evidencias apuntan al lado oscuro de tal principio. Se encontraron casos aislados en donde la vigencia del principio de estabilidad es llevado a cabo de manera adecuada, a tal punto que los objetivos no son tanto de tipo financiero si no de crecimiento y desarrollo empresarial.

Por último, los principios de iniciativa y de unión de personal están ligados más al trabajo desarrollado en equipos; no toman el aspecto individual del empleado excluyendo a los otros individuos, si no el aspecto de trabajo en equipo, tema que se discute más a fondo en lo relacionado con el tema de la Calidad total.

Se aprecia que existe un comportamiento que opta por la concentración en principios que tienen que ver con la gestión de la empresa en lo relacionado con la clara distinción en cuanto a nivel jerárquico, que no es si no la limitación de poderes, al mismo tiempo, se presenta una tendencia de primar elementos relacionados con el direccionamiento de la empresa en cuanto a la forma como se debe llevar a cabo el mando.

En este orden, se presenta cómo los principios van perdiendo su vigencia en la medida en que estos se alejan más del carácter normativo, y se retoma lo concerniente al aspecto humano o a lo que hoy en día se conoce como gestión humana.

Sin lugar a dudas, lo anterior es un esquema que aunque no muy riguroso en términos inferenciales estadísticos, permite un claro estado de la actual gestión, y el enfoque que está primando. A su vez dicho panorama deja entre ver, cuales son aquellos aspectos tal vez más excluidos y que sin lugar a dudas pueden convertirse en un enfoque a retomar, ojalá en un futuro no muy lejano.

# Parte

# IV

**E**L IDEAL TIPO DE  
ORGANIZACIÓN  
BUROCRÁTICA DE  
MAX WEBER



## EL IDEAL TIPO DE ORGANIZACIÓN: LA BUROCRACIA

¿Para qué queremos la burocracia si es que se antepone a los individuos? Es la pregunta que se formula Charles Perrow (1991) en su texto *¿El porqué de la burocracia?* La respuesta es contundente: Porque nuestra sociedad no ha desarrollado un método alternativo de inundarnos de bienes y servicios de un modo más económico.

Perrow señala además que la burocracia se ha desarrollado a lo largo de muchos siglos en la civilización occidental, comenzando en la Edad Media y desarrollándose plena y generalizadamente en el siglo XX. Según él las burocracias se crean para administrar tareas estables, rutinarias; éste es el fundamento de su eficiencia organizativa. Se genera a partir de: igual trato para los empleados; tener en cuenta solamente las habilidades, pericia y experiencias relacionadas con el puesto de trabajo; ausencia de prerrogativas del puesto de trabajo; criterios concretos de trabajo y productividad; férreo control del trabajo y la productividad; implementación y cumplimiento de normas y regulaciones que estén al servicio de los intereses de la organización y cumplimiento de normas tanto para los directivos como para los obreros. “En vez de ponernos a luchar contra los molinos de viento de la burocracia”, dice Perrow, “si deseamos seguir con nuestra civilización como está, sin cambiar drásticamente el sistema económico, tendremos que contar con grandes organizaciones burocráticas en las áreas gubernamentales, económicas y sociales”.

### Contexto Histórico

Max Weber nace el 21 de abril de 1864 en la ciudad alemana de Erfurt. Es el primero de ocho hijos del político liberal Max Weber, quien fue un funcionario que ascendió a una posición política relevante, formando parte de la élite, por lo tanto evitó cualquier idealismo o actividad que amenazara su posición dentro del sistema. Fue un hombre que disfrutó de los placeres terrenales. Su madre fue Helene Fallestein, mujer devota calvinista y profundamente puritana, que intentó llevar una vida ascética exenta de los placeres anhelados por su marido; le molestaban las imperfecciones que le advertían que no estaba designada a la salvación. En 1868 se traslada a Berlín donde su padre ha obtenido un cargo de diputado por el Partido Nacional Liberal. La infancia de Max Weber aparece marcada por la enfermedad y los conflictos emocionales derivados de la gran desavenencia entre sus padres, agravada posteriormente por la muerte de sus dos hijos, lo que tuvo una gran influencia no solo en su formación intelectual sino en su salud mental.

En 1882 concluye sus estudios secundarios, siendo por esa época un consumado lector de los clásicos griegos y latinos, así como de la filosofía alemana. Inicia sus estudios de derecho en la universidad de Heidelberg, donde al mismo tiempo estudia filosofía, historia y economía.

En 1883 presta su servicio militar en Estrasburgo, donde reside en casa de unos parientes, los Baumgarten, que influyen fuertemente tanto en su vida emocional como en sus ideas. Por un lado su tía Ida lo estimula a comprender la religiosidad de su madre y de otro lado Hermanc Baumgarten, historiador de profesión, le descubre nuevas actitudes políticas contrarias al liberalismo de su padre y a la idea de Bismarck dominante en ese momento en Alemania, recordándole el ideario democrático de la revolución de 1848.

En 1884, a petición de su padre, Weber prosigue sus estudios de derecho en la Universidad de Berlín, viviendo en ese entonces en la casa paterna a excepción de una temporada en la que vivió en Gottinga. Se doctora en dicha universidad presentando una tesis sobre la evolución de las compañías comerciales del medioevo, comenzando de esta forma su carrera universitaria. En 1891 termina su tesis de habilitación, que le faculta para enseñar en la universidad el tema de la historia agraria de la antigua Roma, además, investiga sobre la cuestión agraria en Alemania Oriental.

Weber dependía económicamente de su padre, situación que detestaba. Se volvió entonces hacia los valores de su madre mientras crecía la antipatía por su progenitor. Adoptó una vida ascética sumergiéndose profundamente en el trabajo. Se describen así sus hábitos como estudiante: “Continúa la rígida disciplina de trabajo, regula su vida con el reloj; divide la rutina diaria en períodos exactos para las diferentes materias y ahorra, a su manera cenando por las noches en su habitación una libra de carne picada y cuatro huevos fritos” (Mitzman, 1970:48; Marianne Weber, 1975:105). Siguiendo a su madre, se volvió un trabajador compulsivo.

En 1893 es profesor de derecho en la Universidad de Berlín, habiendo conseguido a raíz de su empleo en la universidad, emanciparse de la tutela paterna y es cuando contrae matrimonio con Marianne Schnitger, una prima suya. En 1894, la evolución de su carrera es brillante, en este año accede a la cátedra de economía en la Universidad de Friburgo, militando políticamente en la Unión Social Protestante. En 1896 es nombrado catedrático de economía política en la Universidad de Heidelberg; publica en la revista *Die Wahrheit* el ensayo “La decadencia de la cultura antigua”.



En 1897 tiene un grave enfrentamiento con su padre; la muerte de él unos meses más tarde a consecuencia de una hemorragia gástrica, le desencadena una fuerte depresión, agravada en 1898; vivirá a lo largo de cinco años en un estado de duelo patológico que le impedirá tanto escribir como dar clases. En 1903, empieza a recuperarse de su grave enfermedad psíquica de la que afirma que “he vuelto a abrir en mí el lado humano de la vida, que mi madre encontraba a faltar”. Junto con Edgar Jaffé y Werner Sombart funda la revista “Archiv Für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik”, en la que publicará algunos de sus más importantes artículos.

En 1904 viaja a Estados Unidos, donde en Saint Louis dicta una conferencia entre Capitalismo y sociedad rural en Alemania, además, en la revista antes mencionada publica sobre la Teoría de las ciencias sociales así como la primera parte de la *Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* (cuya segunda parte aparecerá al año siguiente). Aunque continuó teniendo problemas sociológicos, en ésta época produjo algunos de sus trabajos más importantes. En 1910, junto con Georg Simmel y Tönnies, funda la sociedad alemana de sociología. Frente al pensamiento ascético que había analizado en La ética protestante y el espíritu del capitalismo, opone por esta época el misticismo ruso. Esta pareja antitética viene ya a prefigurar su teoría de “Los tipos ideales” que aplicará en sus análisis sociológicos.

En 1911, Weber comienza a trabajar en el campo de la sociología de la religión, proyectando su fundamental e inacabada obra: *Economía y Sociedad*. Hacia 1914, al estallar la primera guerra mundial, es encargado por el gobierno alemán de la administración de hospitales militares. En 1917 aparecen publicados diversos estudios de sociología de la religión, entre los que se encuentran todas las investigaciones sobre el confucianismo, el taoísmo, el hinduismo y el judaísmo antiguo. En 1918, imparte un curso de verano en la Universidad de Viena, después de haber estado veinte años alejado de la enseñanza universitaria. Al concluir la guerra mundial toma parte en el proceso de la constituyente de la República de Weimar.

En 1919 en Munich, imparte una serie de conferencias sobre la vocación del científico y del político; es nombrado catedrático de economía en la universidad de esta ciudad. Participa en las negociaciones para la paz. Muere su madre. En 1920, el 14 de junio muere en Munich; poco antes había preparado una nueva edición de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, así como de sus trabajos de la sociología de la religión. Su obra esencial *Economía y Sociedad*, que deja inacabada, será editada al año siguiente por Marianne Weber. En 1923 aparece póstumamente la obra *Historia Económica General*.

La vida de Weber como su obra, estuvo sujeta a la tensión entre la mente burocrática de funcionario de su padre y la religiosidad de su madre, lo que se refleja en su vida personal y profesional.

### **Construcción del Tipo-ideal en Max Weber<sup>29</sup>**

Es particularmente importante los aportes hechos por Max Weber relacionados con la interpretación y comprensión de la realidad, dicho objetivo fue mediatizado por la construcción de métodos que permitieran un análisis al objeto de estudio a la luz de disposiciones valorativas diferentes. El objetivo de dichos métodos está en la ordenación del tipo mental de fenómenos sociales de cualquier origen histórico, estudiado bajo cualquier punto de vista. El método presentado por Weber recoge en sí mismo diferentes puntos de vista valorativos, pero su importancia radica en que no lleva a cabo juicios de valor en sí mismo.

Weber tenía en mente la búsqueda de alternativas que llevaran consigo la solución al problema de neutralidad valorativa de la ciencia, sin excluir de su origen los juicios de valor. Es así como presenta el método de tipo-ideal como herramienta para la comprensión objetiva de la realidad.

El método de tipo-ideal debería permitir distinguir los juicios valorativos y los juicios referidos a valores sin que esto produjese en sí mismo juicios de valor en los procesos de conocimiento. Según Weber la construcción de conceptos de tipo-ideal son formados no solo teniendo en cuenta el material empírico poseído, esperanzado en dominarlo y denominarlo conceptualmente, si no teniendo en cuenta valores e ideas culturales.

Weber plantea que el método de tipo-ideal tiene un carácter nominalista sin que por ello lo obligue a formular juicios previos enunciados de contenido material lo cual deja claro en este aparte:

“Pues cualquiera que sea el contenido de tipo-ideal racionalista, sea que se trate de una norma de fe ética, jurídica dogmática, estética o religiosa o de una máxima técnica o económica o política jurídica o político social o político cultural o de una valoración bajo una forma lo mas racional posible, cualquiera que sea el tipo de su presentación, siempre su construcción dentro de investigaciones empíricas tiene solo la finalidad de comparar la realidad empírica con ella ... a fin de poder describirla con conceptos comprensibles lo más univoco posible y comprenderla y explicarla con imputación causal.”

---

<sup>29</sup> Mommsen Wolfgang, Max Weber: Sociedad, política e historia.

Mediante el desarrollo conceptual y funcional de los tipos ideales se puede alcanzar la relación entre los respectivos objetos y sus valores.

Para Weber al tipo-ideal no le corresponde ningún carácter de realidad. En el sentido del neokantismo el método de tipo-ideal es pensado únicamente como instrumento formal para la aprehensión de la realidad empírica. Dichos tipos ideales, además de estas características ya enunciadas deben poseer ciertos requerimientos formales entre los que se distinguen: la consistencia lógica y la ausencia de contradicciones internas. La mayor importancia en la formulación de tipos ideales radica en una construcción que presenten con precisión determinadas propiedades de los fenómenos empíricos considerados como significativos, sin embargo, pese a estos requerimientos Weber no ve ningún tipo de obstáculos, ya que el método de tipo-ideal carece de carácter normativo.

Weber mismo subraya que el tipo-ideal no se puede dar en la realidad empírica de manera ideal es decir lógicamente consecuente y pura. Al igual que las categorías del neokantismo en la cual se inscribe a Weber, la cual tiene como condición la posibilidad de la experiencia en la realidad, de igual forma Weber deseaba sobre la ilimitada realidad extender una red de conceptos de tipo ideal, a fin de ofrecer al observador la posibilidad de aprender mentalmente la realidad empírica a través del método del tipo-ideal.

Existe un elemento que es factor de discusión en Weber, el cual es determinado como un problema de carácter epistémico, el cual es generado a partir de una característica del método de tipo-ideal denominada *adecuación* la cual se refiere a la adaptación del modelo a la respectiva finalidad del conocimiento a la que se aspira. A pesar de que este problema no fue aclarado por Weber en su totalidad, la realidad está caracterizada por poseer una cualidad casi amorfa, adicional a esto no es posible comprender fácilmente la determinación de la adecuación de los conceptos ideal típicos desde el punto de vista epistémico sin que exista ninguna mediación entre las esferas de los conceptos que han sido presentadas nominalmente y la infinitud sin sentido.

Hasta aquí es posible determinar tipos ideales históricos y sociológicos; los primeros determinan objetos históricos y su localización causal dentro de un proceso de desarrollo histórico y cuya importancia cultural se pone de manifiesto desde diferentes aspectos. Para los segundos, se tiene un carácter supratemporal en la medida de que el factor tiempo histórico no entra en juego.

En el libro *Economía y Sociedad* es fácil percatarse que se manejan muy a menudo la expresión tipo-ideal por la de tipo puro, y es aquí donde el punto de

vista de la racionalidad de la corrección tiene una función rectora en la construcción de estos conceptos.

Con el desarrollo del tipo-ideal se había conseguido un instrumento que podía relacionar los métodos nomotéticos e ideográficos y el método puramente causal explicativo y el descriptivo individualizante.

Weber logró desarrollar una manera de aproximarse a los fenómenos sociales desde el punto de vista histórico y desde la perspectiva sistemático sociológica, al mismo tiempo, mostrando la importancia del estudio de los fenómenos desde puntos de vista más amplios. El método de tipo-ideal llevó a cabo la construcción de modelos de acción social desde el significado del hombre moderno, sobre un trasfondo histórico universal.

### **Weber, Marx e ideología**

Es solamente a partir de Hegel que la burocracia se constituye en concepto político. El estado hegeliano comprende tres niveles Jerarquizados: en la cumbre, el poder; en la base: la sociedad civil; entre los dos niveles: los “relais de la burocracia”<sup>30</sup> y el cambio de términos marca el paso de una calificación crítica. Recordemos que para Marx, la burocracia sin ser aun verdaderamente el poder, está ligada al poder del cual es instrumento. De la teoría marxista del Estado se deriva una crítica de la burocracia. En la sociedad que Marx analiza, la burocracia, la policía, el ejército, la iglesia y los jueces son medios al servicio de un estado que es en sí mismo un medio, “un instrumento de opresión” al servicio de una “clase dominante” (Marx, *La guerra civil en Francia*).

Con los análisis de Nínee, Troky, Eramsc y Rosa Luxemburgo, se efectúa el paso de la burocracia concebida como un “sistema de una transición” a la burocracia considerado como un “sistema de decisión”, de la crítica de una administración a la crítica de un poder. En términos de estructuras no se distinguen más de tres niveles, los dos niveles de arriba se confunden.

### **La ética protestante y el Espíritu del Capitalismo**

Max Weber intenta explicar las motivaciones y significados que hay detrás de las acciones de los individuos, haciendo referencia a los orígenes del capitalismo moderno, particularmente a los mecanismos religiosos que habían intervenido decisivamente en la formación de la mentalidad capitalista. Para Weber no era

---

<sup>30</sup> El término burocracia había sido empleado por primera vez, según Litré, en 1745 V. De Enournay (la Passade, 1976)

cuestión de dar una explicación acerca de la formación del capitalismo desde causas religiosas; el objetivo de su investigación era descubrir si el origen del capitalismo europeo podía ser explicado desde bases diferentes a la económica.

Para Weber la religión, entendida como un componente esencial de la ideología de una sociedad, no forma parte de la superestructura susceptible de ser explicada desde las bases económicas de esa misma sociedad. Al contrario, lo ideológico era suficientemente autónomo como para producir transformaciones de la estructura social, más allá de la economía y de la lucha de clases. En este sentido, las ideologías y los valores éticos tenían suficiente peso para afectar esa base económica que se pensaba era el soporte de toda la estructura o superestructura, influyendo fuertemente en su desarrollo.

En la *Ética Protestante*, el autor pone de relieve la profunda vinculación existente entre los orígenes del capitalismo europeo y la presencia de formas religiosas “ascéticas”, representadas por el calvinismo y el puritanismo; condiciones que tienen un fuerte significado en el desarrollo económico del capitalismo, al servir de fuerza impulsora de su desarrollo, revolucionando el curso de la historia occidental. Igualmente, se presenta la fuerte concentración del pensamiento y la actitud rigurosamente fundamental de sentirse obligado al trabajo, con el más fino sentido económico, calculando la ganancia y la cuantía, combinado con un austero dominio de sí mismo y una moderación que acrecienta extraordinariamente la capacidad de rendimiento en el trabajo; considerado éste último como un fin en sí mismo, es decir, como una profesión, que es lo que el capitalismo exige, superando la parsimonia tradicionalista.

En su análisis del capitalismo Occidental, Weber establece una serie de requisitos históricos y culturales, que considera deben existir previamente para la aparición de un sistema económico como el capitalista; considera además, que el capitalismo no puede surgir sin la existencia de factores tales como: la propiedad privada de los medios de producción y un mercado libre de trabajo, la comercialización de la economía, una contabilidad racional del capital, o una justicia y una administración racionalizadas. Igualmente, estas características necesitan, a su vez de unos requisitos culturales —particulares de occidente— como son la existencia de un Estado Moderno, una vida urbana altamente desarrollada, una ciencia y una técnica racionales y una ética racional de la existencia; siendo ésta peculiar en Occidente, pues constituye el fundamento religioso del régimen de vida, cuya consecuencia habría de ser un racionalismo muy explícito.

Para Weber la religión tiene un papel representativo, constituye un elemento sancionador de impulsos irracionales no sometidos a regla alguna; el ascetismo

laico del protestantismo sancionó éticamente el trabajo incesante como medio ascético superior, constituyéndose esto en la más poderosa palanca de expansión de la concepción de la vida llamada “espíritu del capitalismo”; este espíritu del capitalismo debe entenderse como un nuevo estilo de vida sujeto a ciertas normas dentro de una ética determinada, obteniendo un lucro, ejerciendo sistemáticamente una profesión, con una ganancia racionalmente legítima lo cual influye profundamente en el desarrollo de la economía. Dicha mentalidad ha encontrado su realización más adecuada en la moderna empresa capitalista, al mismo tiempo que ésta puede reconocer en aquella su más adecuado impulso espiritual.

El espíritu del capitalismo introduce en su análisis el valor del tiempo -piensa que el tiempo es dinero-, adicional al valor del dinero, bajo una filosofía de avaricia, que estipula un ideal de hombre honrado, digno de crédito y con una fuerte obligación que condiciona su interés por aumentar su capital; reconociéndolo como un fin en sí mismo. No se trata de afirmar que en la época precapitalista no se conociera el impulso adquisitivo, o no estuviese desarrollado, como se ha dicho con frecuencia; en las diferentes épocas históricas con sus modelos económicos, ha habido ganancias inmoderadas no sujetas a norma alguna; sin embargo, la utilización industrial racionalizada del capital y la organización racional del trabajo no eran las fuerzas dominantes que orientaban la actividad económica. El interés de los empresarios estaba animado por una economía tradicionalista, caracterizada por: un género tradicional de vida, una ganancia y una medida en el trabajo igualmente tradicional, un modo tradicional de llevar el negocio y las relaciones con los trabajadores y con la clientela, igualmente tradicional, lo mismo que la forma de realizar las transacciones; constituyendo esto el ethos del empresario.

Es con la introducción de la idea de racionalización, de ese nuevo espíritu del capitalismo, donde se presenta una lucha cerrada entre los concurrentes; que se constituyen patrimonios considerables que no eran fuente plácida de renta, sino que eran invertidos de nuevo en el negocio; tornando en austera sobriedad de quienes trabajan, ascendían y querían solamente enriquecerse, ese género de vida pacífica y tranquila tradicional; se hace manifiesto que es precisamente esa conducta tradicionalista uno de los obstáculos psicológicos más potentes contra los que hay que luchar para lograr la adaptación del hombre a los supuestos de una economía capitalista y burguesa ordenada.

La mentalidad tradicional precapitalista fue un escollo que debió sortear el espíritu del capitalismo, a través de un largo y continuo proceso educativo que crea-

ra una mentalidad diferente; mentalidad donde la práctica del trabajo se asumiera como un fin absoluto en sí mismo, como una profesión.

Es precisamente en este contexto donde se puede apreciar como los protestantes, bien sea como oprimidos u opresores, como mayoría o como minoría, han mostrado una singular tendencia hacia el racionalismo económico; caracterizado por un dominio por el afán de lucro, una tendencia que no se daba entre los católicos, en cualquier condición que se encuentren; ya que la filosofía católica conducía a través de la idea de pobreza y castidad hacia la idea de menor impulso adquisitivo, a cambio de una vida bien asegurada; pregonaba la obtención de menores ingresos, en contraposición a una vida en constante peligro y exaltación, por la eventual obtención de honores y riquezas.

De ahí que, si se quiere encontrar un parentesco entre determinadas manifestaciones del espíritu protestante y la moderna cultura capitalista no hemos de buscarlo en el supuesto amor al mundo más o menos materialista, sino más bien en sus rasgos puramente religiosos.

Para Weber siempre ha existido el capitalismo, en todos los países del mundo, ya que desde los tiempos mas remotos ha habido afán de lucro y tendencia a enriquecerse; en esencia, el capitalismo se identifica con la aspiración a la ganancia, lograda a través del esfuerzo de buscar siempre una rentabilidad; sin embargo en occidente, el capitalismo tiene unas formas que no se conocen en ninguna otra parte, histórica y geográficamente; especialmente, en lo referente a la organización racional-capitalista del trabajo formalmente libre. Es precisamente esa racionalidad particular del capitalismo occidental la que se convierte en un importante determinante de la influencia de ciertos ideales religiosos en la formación de una mentalidad económica, de un ethos económico y particularmente, en el caso concreto, de las conexiones de la ética económica moderna con la ética racional del protestantismo ascético. Puede pensarse entonces que ser herederos del mundo helénico le dio a Occidente unas características muy particulares y una caracterización muy racional, específica y peculiar.

Weber en su texto *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* intenta buscar, lo que él denomina, el espíritu del mundo capitalista y las relaciones de este espíritu con el protestantismo ascético; hace referencia a la influencia de ciertos ideales religiosos con la formación social, económica y religiosa de occidente; nos enfrenta al prejuicio del capitalismo, “trabajar mucho y guardar al máximo”; nos precisa algunas características muy particulares de la Sociedad Occidental; nos muestra una manera diferente de mirar y entender el dinero y la riqueza; pero como es natural, en un texto de esta naturaleza, surgen fuertes

interrogantes respecto a la relación entre las prácticas religiosas y el modelo económico subyacente.

¿Qué tanto decidimos nosotros y qué tanto de lo que hacemos lo hacemos desde el punto de vista de lo que él llama confesión religiosa?

¿Cuál es el sentido para que alguien pase su vida trabajando, guiado por la sola idea de bajar un día a la tumba cargado de dinero? O como lo manifestaba el profesor Aktouf, tener toda su vida una concepción crematista de la misma.

Quizá sea descabellado pensar ¿No sería posible que existiese una tercera vía que tuviese un componente intermedio entre ese tradicionalismo y el comportamiento crematista extremo del capitalismo financiero salvaje predominante hoy en occidente, y por qué no decirlo, en casi todo el planeta? ¿Qué tendría que suceder para que se pudiera cambiar la racionalidad económica y plantear a partir de ella una nueva forma de pensar el mundo desde sus diferentes dimensiones: religiosa, cultural, económica, política, social, y por qué no decirlo, racional?

## **Weber y la Teoría de La Administración**

### **Tres Tipos de Dominación**

El punto de partida del enfoque Weberiano es el concepto de “Dominación”, definida por este autor como “un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del dominador o de los dominadores influye sobre los actos del otro (del dominado o de los dominados), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (obediencia)”<sup>31</sup>.

Weber (1944) plantea que “toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno (...). El poder de mando puede tener una modesta apariencia y el jefe puede considerarse como un servidor de los dominados (democracias (...))”<sup>32</sup>, debido a que “... el régimen de dominación directa es inestable en cualquier parte donde se manifieste”<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> WEBER, Max (1944). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. p. 699

<sup>32</sup> Ibid., p. 701

<sup>33</sup> Ibid., p. 701



Desde los anteriores planteamientos, la dominación logra ser eficiente (o al menos en la consecución de ciertos fines) cuando se apropia de una estructura creada y destinada al cumplimiento de unos objetivos específicos. Dicha estructura tendrá como componente principal a personas, las cuales prestaran su servicio incondicional en pro de unos fines (desde aquí, racionales), pero, respondiendo a una identidad casi total con los mandatos y fines que de dicha estructura se derivan.

Es así como para Weber (1944), la presencia de la dominación se debe a la autojustificación de ésta, la cual apela a principios de legitimidad<sup>34</sup>, representados en tres tipos puros de dominación, así:

1. Una dominación legal en virtud de estatuto, cuyo tipo más puro es la Dominación Burocrática. Es la autoridad de un poder de mando; puede expresarse en un sistema de normas racionales estatuidas (pactadas u otorgadas), las cuales encuentran obediencia en tanto que normas generalmente obligatorias cuando las invoca quien puede hacerlo en virtud de esas normas. El sistema de normas racionales legitima a quien tiene el mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas. Se obedece a las normas no a las personas.
2. Una dominación tradicional, cuyo tipo más puro es el dominio patriarcal. La obediencia puede basarse en la autoridad personal, teniendo fundamentalmente en la santidad de la tradición, y por tanto, de lo acostumbrado, de lo que ha sido de un modo determinado, lo cual prescribe obediencia a ciertas personas.
3. Una dominación carismática, en donde “lo siempre nuevo, lo extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal”; se basa en la consagración a lo extraordinario, en la creencia en un carisma, es decir, en la efectiva revelación o gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y héroes de toda clase.

Asímismo, Weber (1944) dice que hay dos tipos radicalmente opuestos de dominación: “por una parte, la dominación mediante una constelación de intereses (especialmente mediante situaciones de monopolio); por otra, mediante la autoridad (poder de mando y deber de obediencia). (...) El primero se basa, en un aspecto puro, principalmente en las influencias que, a causa de cualquier posesión (...), se ejerce sobre el tráfico formalmente ‘libre’ de los dominados, que se

---

<sup>34</sup> Ibid., pp. 707-716.

inspiran en su propio interés. El último se basa en el hecho de recurrir al deber de obediencia con absoluta independencia de toda suerte de motivos e intereses”<sup>35</sup>.

Según Weber (1944), “la autoridad es una forma de dominación”. En cuanto a la obediencia de un mandato, el mismo autor habla del “orden impersonal”, es decir, la obediencia al cargo y no a la persona. Por tales razones, en una organización la autoridad puede ser delegada, junto con funciones y mandatos, ya que reposa en cada uno de los cargos.

Por ser un derivado directo de la dominación, la autoridad, desde Weber, debe ser legitimada<sup>36</sup>; por lo tanto, para este autor, de cada tipo de dominación deriva un tipo de autoridad, es decir, para una dominación legal hay una autoridad legal, a una dominación carismática hay una autoridad carismática y a una dominación tradicional hay una autoridad tradicional.

### **El cuadro de tipo de dominación legal pura**

En palabras de Weber (1944), la dominación legal descansa en la validez de las siguientes ideas, entrelazadas entre sí<sup>37</sup>:

Que todo derecho “pactado” u “otorgado”, puede ser estatuido de modo racional -racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores (o ambas cosas)-, con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación; y también regularmente con aquellas personas que dentro del ámbito de poder de la asociación (en las territoriales: dentro de su dominio territorial) realicen acciones sociales o entren en relaciones sociales declaradas importantes por la asociación.

Que todo derecho según su esencia es un cosmos de *reglas* abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente; que la judicatura implica la aplicación de estas reglas al caso concreto; y que la administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por las ordenaciones de la asociación, dentro de los límites de las normas jurídicas y según principios señalables que tienen la aprobación o por lo menos carecen de la desaprobación de las ordenaciones de la asociación.

Que el soberano legal típico, la “persona puesta a la cabeza”, en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus

<sup>35</sup> Ibid., p. 696

<sup>36</sup> Ibid., pp. 706-716.

<sup>37</sup> Ibid., p. 173 -175.

disposiciones. Lo cual vale para el soberano legal que no es “funcionario”, por ejemplo: el presidente electivo de un Estado.

Que -tal como se expresa habitualmente- el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece “al derecho”. Como miembro de la unión, del municipio, de la iglesia; en el Estado: *ciudadano*.

Con relación a la dominación carismática domina la idea de que los miembros de la asociación, en tanto que obedecen al soberano, no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la *competencia* limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden.

### Las Categorías Fundamentales

Las categorías fundamentales de la dominación legal, expuestas por Weber (1944)<sup>38</sup>, son:

Un ejercicio continuado sujeto a la ley de funciones dentro de una competencia que significa:

1. Un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones, con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y con la fijación estricta de los medios coactivos eventualmente administrables y el supuesto previo de su aplicación.

Una actividad establecida de esa suerte se llama “magistratura” o “autoridad” (Behörde).

(...) A esto hay que añadir:

2. El principio de Jerarquía Administrativa, o sea la ordenación de “autoridades” fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las “autoridades” superiores por parte de inferiores.

Las “reglas” según las cuales hay que proceder pueden ser:

- a) técnicas o

- b) normas.

3. Su aplicación exige en ambos casos, para que se logre la racionalidad, una formación profesional. Normalmente sólo participa en el cuadro administrativo de una asociación el calificado profesionalmente para ello mediante pruebas rea-

---

<sup>38</sup> Ibid., pp. 174-175.

lizadas con éxito; de modo que sólo el que posea esas condiciones puede ser empleado como funcionario. Los “funcionarios” forman el cuadro administrativo típico de las asociaciones racionales, sean éstas políticas, hierocráticas, económicas (especialmente capitalistas) o de otra clase.

4. Rige (en el caso racional) el principio de la separación plena entre el cuadro administrativo y los medios de administración y producción. Los funcionarios, empleados y trabajadores al servicio de la administración no son propietarios de los medios materiales de administración y producción, sino que reciben estos en especie o dinero y están sujetos a rendición de cuentas. Existe el principio de separación completa entre el patrimonio público, del cargo (o de la explotación: capital) y el patrimonio privado (hacienda individual) y entre la “oficina” y el “hogar”.

5. En el caso más racional no existe apropiación de los cargos por quien los ejerce. Donde se da un “derecho al cargo” (como, por ejemplo, entre los jueces y actualmente en partes crecientes de la burocracia y el proletariado) no sirve generalmente a un fin de apropiación por parte del funcionario, sino de aseguramiento del carácter puramente objetivo (“independiente”), sólo sujeto a normas, de su trabajo en el cargo.

6. Rige el principio administrativo de atenerse al expediente, aun allí donde las declaraciones orales sean de hecho la regla o estén hasta prescritas; por lo menos se fijan por escrito los considerandos, propuestas y decisiones así, como las disposiciones y ordenanzas de toda clase. El expediente y la actividad continuada por el *funcionario* hacen que la *oficina* sea la médula de toda forma moderna en la actividad de las asociaciones.

7. La dominación legal puede adoptar formas muy distintas, (...).

Además, Weber (1944) complementa lo anterior afirmando que “el tipo de la administración legal y racional es susceptible de aplicación universal, y es lo *importante* en la vida cotidiana. Pues para la vida cotidiana, dominación es primariamente ‘administración’”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 175.

### El ideal tipo de la dirección administrativa burocrática

Para Weber (1944), “el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también “competencias” legales. La totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales (...), los cuales:

1. Personalmente libres, se deben sólo a los deberes *objetivos* de su cargo,
2. En *jerarquía* administrativa rigurosa,
3. Con *competencias* rigurosamente fijadas,
4. En virtud de un contrato, o sea (en principio) sobre la base de libre selección según *Calificación profesional* que fundamenta su nombramiento –en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación;
5. Son retribuidos en *dinero* con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias (particularmente en los establecimientos privados) pueden también ser revocados por parte del que manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo y, en general, según el principio del “decoro estamental” (...).
6. Ejercen el cargo como su única o principal *profesión*,
7. Tienen ante sí una “carrera”, o “perspectiva” de ascensos y avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según juicio de sus superiores,
8. Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo, y
9. Están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”<sup>40</sup>.

El autor plantea que “este orden puede, en principio, aplicarse igualmente a establecimientos económicos, caritativos o cualesquiera otros de carácter privado que persigan fines materiales o ideales, y a asociaciones políticas o hierocráticas, lo que puede mostrarse históricamente (en aproximación mayor o menor al tipo puro)”<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Ibid., pp. 175-176.

<sup>41</sup> Ibid., p. 176.

En complemento a lo anterior, Weber (1944)<sup>42</sup> plantea las siguientes ideas, que merecen la atención:

- La dominación burocrática se ofrece en forma más pura, allí donde rige con mayor fuerza el principio de *nombramiento* de los funcionarios. Una *jerarquía* de funcionarios electivos no existe con igual sentido que una jerarquía de funcionarios nombrados; por lo pronto, la disciplina no puede alcanzar idéntica severidad allí donde el funcionario subordinado depende en igual forma que el superior de una elección, y no precisamente del juicio de este último (...).
- Es esencial en la moderna burocracia el contrato administrativo de nombramiento, o sea, la libre selección. Allí donde funcionarios *serviles* (esclavos, ministeriales) sirvan en articulación jerárquica con competencias objetivas, o sea de manera formalmente burocrática, hablaremos propiamente de una “burocracia patrimonial”.
- El grado de calificación profesional está en constante crecimiento en la burocracia. Incluso el funcionario sindical o de partido necesita también de un saber profesional (empíricamente adquirido). El que los modernos “ministros” y “presidentes” sean los únicos “funcionarios” que no requieren la calificación profesional demuestra: que son funcionarios sólo en sentido formal pero no en sentido material, de igual modo que el director general (gerente) de una gran compañía anónima. La situación de empresario capitalista representa algo tan plenamente “apropiado” como la de monarca. La dominación burocrática tiene, pues, en su cima inevitablemente un elemento, por lo menos, que no es puramente burocrático. Representa tan sólo una categoría de la dominación por medio de un cuadro administrativo especial.
- La retribución fija es lo normal (...).
- (...). El funcionario típicamente “burocrático” tiene su cargo como profesión fundamental.
- La separación de los medios administrativos se lleva a cabo exactamente en igual sentido en la burocracia pública y en la burocracia privada (por ejemplo: en las grandes empresas capitalistas).

Además, Weber (1944) dice que “la administración burocrática pura, o sea, la administración burocrático-monocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza;

---

<sup>42</sup> Ibid., pp. 176 - 177

calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad *técnica* de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados”<sup>43</sup>.

### Síntesis sobre Weber

Aktouf (2002), en su libro *La Administración entre Tradición y Renovación*, contemplando la totalidad, si se considera el alcance de los trabajos de Weber, se trata en lo esencial de lo que más a menudo se ha citado: de ocho páginas que constituyen el subcapítulo “La dominación legal en la dirección administrativa burocrática”, de entre las seiscientas cincuenta páginas que comprende sólo el primer tomo de *Économie et société*. Sin embargo, es cierto que a veces se añaden algunas opiniones a propósito de *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (Boisvert 1985) o sobre los tres tipos de dominación legítima<sup>44</sup>.

Veamos lo esencial de lo que estas ilustres ocho páginas contienen, de lo cual la administración pretende hacer uso tan interesante. En principio, Weber formula en ellas el cuadro del tipo de dominación legal pura:

1. Basado en el derecho, racionalmente establecido e invocando la razón, la ley, reglas dictadas y consideradas lógicas.
2. Este derecho es normalmente un cosmos de reglas abstractas, reglas decididas intencionalmente.
3. Quien detenta el poder, mientras lo ejerce, obedece a un orden impersonal, según el cual orienta sus disposiciones.
4. Quien obedece, obedece como miembro del grupo que ha formulado este derecho y estas reglas, por lo que está obedeciendo al derecho.
5. Los miembros del grupo no obedecen a la persona de quien detenta el poder, sino a regulaciones impersonales. Por eso están obligados a la obediencia sólo dentro de los límites racionalmente definidos por estas reglas.

A continuación, señala las categorías fundamentales:

1. Competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado, en poderes de mando y en una delimitación precisa de los medios de coerción y las hipótesis de su aplicación.

<sup>43</sup> Ibid., p. 178.

<sup>44</sup> Pero esto nunca excede unas cuantas líneas y, por lo general, está reservado a tratados sobre el liderazgo y/o el empresariado.

2. Principio de jerarquía administrativa, es decir, de control y vigilancia para la autoridad constituida; y del derecho de apelación o de solicitud para los subordinados.
3. Principio de formación profesional para la aplicación de las reglas, reglas técnicas y normas.
4. Principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición.
5. Ausencia de apropiación del puesto por parte del titular.

Por último, Weber describe el tipo ideal de la dirección administrativa burocrática, al que presenta como el tipo más puro de la dominación legal, compuesto por funcionarios individuales que:

1. Sólo obedecen los deberes objetivos de su función;
2. Están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida;
3. Tienen competencias sólidamente establecidas;
4. Están empleados en virtud de un contrato, por ende, sobre la base de una selección abierta;
5. Son nombrados sobre la base de calificaciones testimoniadas por un examen o diploma;
6. Son pagados según el criterio de remuneración fija en especies, graduada según el rango;
7. Tratan su función como única o, en todo caso, principal;
8. Son convocados a seguir una carrera, según su antigüedad o según las prestaciones, de acuerdo al juicio de los superiores;
9. Ejercen sus funciones totalmente separados de los medios de administración y sin apropiación;
10. Están sometidos a una disciplina estricta y homogénea y a un control.

Aparte de una descripción ocasional de los otros dos tipos de dominación y, a veces, de algunas alusiones a la ética protestante, con el fin de presentar la manera en que Weber considera los aspectos psicológicos y psicosociológicos de las organizaciones, éste es, casi en su totalidad, el uso que la administración hace del conjunto de su obra.

### **Aspectos positivos de la Burocracia**

De acuerdo con Perrow (1991), la burocracia permite eliminar ciertos males que se presentan en el desarrollo del sistema social, como por ejemplo la eliminación del particularismo. Esto quiere decir, por ejemplo, que en el proceso de selección se utilizaban criterios no relacionados con la producción eficaz, en vez



de criterios universalistas asociados con la capacidad de un trabajador. La burocracia acabó con la trampa a la sociedad de discriminar sobre bases sociales más que por razones objetivas a la hora de posibilitar el acceso a éstas. La burocracia permite que aquellas organizaciones que se apoyan en los recursos que la sociedad en su conjunto ofrece, puedan retribuirle como deudores de estos recursos.

Según Perrow (1991), existen otros beneficios de la burocracia como son: El puesto fijo y el concepto de carrera, el universalismo y las metas organizacionales, el establecer las reglas de juego claras en la lucha para tomar el poder de las organizaciones y el hecho que la reglamentación disminuye la posibilidad de abusos por parte de los jefes. Sin embargo, señala que existen problemas asociados a la reglamentación como son: La reducción del número de reglas, las regulaciones interdepartamentales, las reglas como chivos expiatorios y el orden jerárquico y no jerárquico

### **La dimensión crítica de Weber**

Según Perrow, los principales elementos de crítica a la burocracia se presentan por dos motivos: inadaptabilidad y porque ahoga la humanidad de los empleados. El autor plantea que estos dos grandes pecados asignados a la burocracia provienen no tanto de las características de ella como modelo teórico sino del fracaso de poderla implementar adecuadamente.

Por otro lado, la burocracia (desde su tipo ideal) desconoce los sentimientos y vivencias subjetivas de los trabajadores inmersos en ella, obligándolos a actuar de una manera que de seguro no actuarían bajo la premisa de ser humano libre.

Lo anterior nos deja ver de lleno que la Administración Burocrática es una camisa de fuerza que no deja que la organización tome un rumbo diferente al visto y direccionado por los estrategas o cuadros administrativos; esto no es del todo malo, la cuestión es sencilla; tanto control puede llevar a las personas a hacer valer su estatus como ser humano vía legitimación de actividades entrópicas: Ceñirse a las leyes para trabajar lo justo (por debajo de lo que realmente se requiere del puesto de trabajo), creación de contraorganizaciones, eficiencia limitada en el servicio, corrupción administrativa, entre otras patologías.

Por otro lado, el no reconocimiento de la organización informal por parte de la administración Burocrática, hará de ésta una salida a la camisa de fuerza, pero además, puede llegar a convertirse en legitimadora de actos lesivos para la cultura organizacional y, en sí, para la vida organizacional.

La Burocracia también puede llegar a tener efectos adversos en el lenguaje utilizado por los integrantes de una organización. Las personas tenderán a una sofisticación exagerada del habla, debido al exceso de formalismos, lo cual de seguro generará percepciones peyorativas entre trabajadores, sobre todo en las organizaciones en donde hay una división marcada entre los trabajadores de escritorio y los de planta. La Burocracia puede trasladar la lucha de clases de la sociedad a la organización.

La Burocracia puede llevar a un excesivo énfasis en los títulos profesionales obtenidos, lo cual conllevaría a un retroceso histórico, evidenciado en la formación de niveles-clases, que serían una digna representación de una nobleza y de unos niveles inferiores a ésta.

Además, el estricto apego a las leyes propiciaría un desfase en el cumplimiento de ciertas actividades que se encuentran por fuera de las funciones estipuladas para una persona, pero que las realiza como si fueran parte de su manual de funciones.

Por ejemplo, la Armada Nacional: Todo se encuentra procedimentado y estandarizado, los errores permanentemente obedecen a una subordinación exagerada que hace que quién ostenta el mando considere tener siempre la razón y exponga el personal bajo su mando a muerte y accidentes, esto es muy difícil de cambiar porque el modelo aparte de impersonal es cerrado, no permite mejoras permanentes, ni aprendizaje de experiencias, motivo por el cual el suscrito considero retirarme por tiempo de servicio y es el motivo de mi retiro y dedicación a otras actividades.

### **Disfunciones de la Burocracia**

Las disfunciones según Merton son aquellas consecuencias imprevistas (o indeseadas) que llevan a una organización a la ineficiencia y a las imperfecciones. Con este nombre se pretende designar las anomalías del funcionamiento, responsables de que la Burocracia sea vista en forma peyorativa. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber. Según Chiavenato, las disfunciones son:

- Mayor interiorización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos. El funcionario asume las normas y reglamentos en términos absolutos y prioritarios, olvidando la flexibilidad como una de las principales características de

cualquier actividad racional. Los reglamentos pasan a ser los principales objetivos de la burocracia.

- Exceso de formalismo y papeleo. La necesidad de documentar y de formalizar todas las comunicaciones y su certificación por escrito puede conducir al exceso de formalismo, documentación y papeleo, lo que hace pensar que toda burocracia es sinónimo de papeleo excesivo, copias adicionales de formularios y de comunicaciones.
- Resistencia al cambio. El funcionario se vuelve experto ejecutor de rutinas y procedimientos que le proporcionan total seguridad respecto de su futuro, por lo tanto cualquier cambio en la organización trae resistencia pues lo ve como una amenaza para su seguridad y tranquilidad.
- Despersonalización de las relaciones. La despersonalización en las relaciones lleva al burócrata a considerar a los demás funcionarios no como personas individualizadas sino como ocupantes de cargos, con derechos y deberes previamente especificados. A veces sólo se reconocen por los títulos, cargos que ocupan, número de registro o cualquier otra forma de identificación de las personas impuestas por la organización.
- Categorización como base del proceso decisorial. Quien toma decisiones en cualquier situación será el que posea la más alta categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento del asunto, así no sepa nada con respecto al problema que va a ser resuelto.
- Superconformidad con las rutinas y procedimientos. Como las rutinas y procedimientos son medios de garantizar que las personas hagan exactamente lo que se les pide, las reglas y rutinas pasan a ser absolutas convirtiéndose en sagradas para el funcionario, no trabajando en función de los objetivos organizacionales establecidos, restringiéndose el funcionario al desempeño mínimo perdiendo iniciativa, creatividad e innovación.
- Exhibición de señales de autoridad. Enfatizar en mostrar a todos los que tienen el poder, a través de la utilización de símbolos o señales de status tales como: uniforme, localización del baño, estacionamiento, tipo de escritorio, etc.
- Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público. Como el funcionario está orientado a reglamentos, rutinas y procedimientos, esa actuación lo lleva a crear conflictos con los clientes de la organización, pues son atendidos de forma estandarizada, haciendo que el público se irrite con la poca atención y descortesía para con sus situaciones particulares y personales.

## ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA EN COLOMBIA

Crecimos en un entorno en donde la palabra burocracia al pasar del tiempo fue cambiando su real concepto hasta adoptar antónimos propios de las experiencias desagradables de su degeneración como modelo aplicado a una organización. Las siguientes aseveraciones recogen el sentir y el pensar de un buen número de personas al referirse a este término:

“En Incubar del Caribe, el término burocracia se usa despectivamente para describir organizaciones compuestas por funcionarios muy poco comprometidos, en los que prevalece el interés particular al general, organizaciones lentas en su gestión, con demasiada jerarquización lo que casi inmoviliza su gestión, poco o nada dinámicas debido a que los funcionarios logran cargos por su antigüedad, llena de resentimiento, inadecuado ambiente de trabajo, escasa unión de trabajo basado en intereses individuales, poco o muy bajo interés por el logro, no identifican las actividades ejecutadas como parte de un proceso sino como actividades únicas y de primer orden para cada quien. En general organizaciones muy complejas para lograr objetivos propuestos. Se asimilan con entidades gubernamentales, y se convierte casi en insulto indicar que “parece funcionario público”.

“Con suma frecuencia se comenta en la organización de manera peyorativa que éste o aquel proceso es “burocrático”, y valga la oportunidad, me incluyo en este tipo de comentarios. Lo anterior por que se desconoce a fondo la fundamentación del modelo burocrático con mucha frecuencia, ojalá pudiéramos tener una buena aproximación a éste en la empresa y con toda seguridad seríamos más eficientes. Me gratifica poder entender aunque sea un poco estos postulados ahora”.

“En el Sena por ejemplo se habla de Burocracia pero cuando nos referimos en sentido despectivo de un tipo de administración malsana, poco operativa, nada honesta y con una cantidad de vicios politiqueros. Aquella en que el político de turno recomienda a una persona en un cargo y que está seguro que no hace nada pero que puede devengar un salario por el tiempo que permanezca su apoyo político”.

Pero, el grado de degeneración del concepto de Burocracia llega aun más lejos, y pareciera variar de una empresa a otra y de un sector económico a otro; de ésta manera se llega a relacionar este término con...

“un grupo de personas de alto poder, consolidados en un sistema administrativo, que bajo un monopolio persiguen intereses comunes, en el que predomina el poder en Jerarquía”.

“En Telecom la Burocracia se entiende hoy como la importancia excesiva que le asignaban anteriormente a los empleados de la empresa, por su condición de funcionarios públicos”.

A partir de las visiones anteriores, se aprecia que el concepto de Burocracia de estas personas está ligado a una jerarquización que parece ser guiada por una racionalidad no burocrática, sino, más bien, por una condición de apariencia y monopolio del poder.

Ante esta distorsión apreciativa – conceptual, se plantean los siguientes interrogantes: ¿Realmente aplicamos la burocracia al pie de la letra?, ¿Somos conscientes de su impacto?, ¿Estudiamos la factibilidad de su implantación?, ¿Acaso ya no hay esbozos de burocracia en nuestras organizaciones?, ¿Jerarquías en el tiempo de las estructuras planas?.

Los anteriores interrogantes surgen de la revisión del texto de Weber (1944) y de una mirada fugaz a diferentes organizaciones de nuestro país, desde la mirada de sus trabajadores a partir del análisis de esta teoría administrativa.

Se tratará de sintetizar la manera como es vista la Administración Burocrática en algunas organizaciones de nuestro país, en busca de hallar puntos de convergencia conceptual y perceptiva, para luego entrar a responder los interrogantes formulados unas líneas arriba.

En Colombia, ha habido una marcada tendencia a usar la palabra Burocracia para hacer énfasis en la autoridad, el control y las jerarquías; por ejemplo, un trabajador de Procaps, plantea que en dicha organización...

“... la Burocracia se entiende como el conjunto de políticas, normas y procedimientos que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos con sus debidas autorizaciones de toda la cadena jerárquica”.

El problema de hacer énfasis en estos tres aspectos, que no son más que el reflejo de una racionalidad de dominación, es que los resultados son totalmente contrarios a lo esperado, y muestra de ésto es relatado por el mismo trabajador de Procaps, quien afirma que ...

“Para Procaps como Compañía Transnacional en expansión, con múltiples divisiones, proyectos en desarrollo, una estructura organizacional administrativa que soporta a todas las diferentes áreas

y buscando la certificación de Calidad ISO 9001, se establecieron una serie de políticas, normas y procedimientos que nos permitieran ser más metódicos y por tanto agilizaran la mayoría de dichos procesos con calidad, flexibilidad y confianza.

Lamentablemente así no fue entendido y hoy se requieren más de tres firmas por proceso para poder llevarlo a su fin, las tomas de decisiones se realizan en conjunto y debido a las múltiples funciones por persona permite que dichas reuniones se pospongan y en oportunidades, tornen bastante lento el proceso.

Las complicaciones y lentitud excesiva en la realización de los procesos administrativos conllevan a dejar la sensación de Compañía desordenada o ineficiente y efectivamente a retrasar la gestión.

Hoy Procaps trabaja en la revisión de las normas, políticas y procedimientos necesarios y en aplanar la estructura para lograr un organigrama más horizontal que permita la intervención de diferentes líneas de manejo y disminuya la burocracia”.

Al caso anterior surge una pregunta: ¿fue burocracia lo aplicada e implementado en Procaps?; la respuesta es no. La burocracia es un modelo complejo basado en las normas y que apela a que cada persona (funcionario) tenga unas funciones derivadas de su cargo, lo cual, desde el punto de vista ideal, no debe permitir que las múltiples funciones vayan en contra de las otras funciones, no permitiendo, como en el caso anterior, que se realizaran reuniones.

Sin dejar en el olvido las falencias de la Administración Burocrática, es precisamente la mala planificación y, peor aún, la falta de cuestionamientos sobre la claridad de temas, prácticas y metodologías susceptibles de aplicación en una organización, lo que potencia el fracaso de su implantación.

La Administración Burocrática implica rigidez, por lo tanto, no puede llamarse Burocracia a lo descrito desde Ecopetrol por uno de sus funcionarios, quien la ve...

“Como un sistema o aparato administrativo en donde están trazados en forma clara y precisa los procedimientos, las funciones y las políticas de manera que además de aplicar las normas, hay flexibilidad para poder interpretarlas. Además nuestros funcionarios poseen las siguientes características:

Están en una jerarquía definida.

Tienen competencias fuertemente establecidas.

Se nombran sin tener en cuenta las calificaciones.

No tienen su función como principal.

La remuneración no es según el rango.

Ejercen las funciones dentro de la administración y no son muy disciplinados.

No hay carrera por antigüedad ni por méritos”.

Es difícil en nuestro contexto encontrar cuadros puros de Administración Burocrática y eso se debe a que muchas organizaciones son familiares y, por ende, su administración se basa en una dominación tradicional que no permite que se presenten fenómenos necesarios para el surgimiento de una burocracia, como es el caso de la Universidad Simón Bolívar, organización donde ...

“... la ocupación de los cargos que representan poder y autoridad dentro de la institución recae siempre en manos de miembros del clan familiar, independientemente de su capacidad e idoneidad para el desarrollo de los mismos. ...aunque la alta dirección de la institución solía escuchar las voces de los asesores y solía rodearse de expertos para sus momentos y temas claves, en el fondo no existe una decisión plena en el sentido de abrir las puertas de las oportunidades a personas diferentes a las del rol de la familia.

Es posible que el celo frente al poder, la tentación de fortalecerlo al interior de la familia y la desconfianza e incertidumbre que conlleven el entregarle a terceros por decirlo de alguna forma la suerte de la institución, sean en el mediano plazo las causas de una pérdida paulatina y nociva de posicionamiento en el mercado.

Hago también referencia en el hecho de que la ausencia de posibilidades de ascenso es también un factor de disminución de la motivación en los miembros de una empresa”.

En nuestro país también se encuentran aproximaciones al modelo burocrático, tal como lo plantea un funcionario del sector salud, quien plantea que...

“En el caso concreto del Hospital Central de Santa Marta, Burocracia se entiende como un conjunto de normas, procedimientos y políticas claramente establecidos para que los trabajadores puedan aplicarlas con exactitud y que cada cuál sepa cual es su función específica, y que además éstas se puedan interpretar fácilmente. Aunque en la empresa también existe una estructura vertical, no es tan rígida como la organización planteada por Weber, y las funciones a veces pueden ser un tanto flexibles en la práctica”.

Una de las características más imputables al modelo burocrático en nuestro país es que está ligado al ejercicio de la política como profesión, encontrándose casos como el del BCH, donde la Burocracia...

“...era concebida como una importancia excesiva de los empleados públicos, debido a que directa o indirectamente algunos tenían compromisos con el partido político que nombraba al presidente en la misma. Adicionalmente se asociaba a lentitud en la ejecución de las labores, debido a que erróneamente se piensa que no hay dolientes al interior de la organización y por ello existía poca motivación hacia el logro. También la burocracia se asocia a los diversos peldaños o jerarquización que hay que pasar para hacer que las operaciones diarias se den”.

En Colombia, existen organizaciones que parecen ir de la mano con el modelo burocrático, el cual se ve alimentado por otras organizaciones que le regulan, por ejemplo, las entidades públicas, caso concreto la Universidad de Sucre, la cual ...

“... como entidad oficial, responde en su estructura a una forma jerarquizada y piramidal, donde el funcionario realiza las funciones que emanan de un manual de funciones y responde en su actuación a los mandatos de un manual de procedimientos, el cual es de estricta observación, por cuanto la no observancia de los procedimientos puede acarrearle sanciones de carácter disciplinario y hasta penal. Si bien es cierto que la Universidad goza de autonomía, siendo su máxima autoridad el Consejo Superior, ésta no es ajena a los controles que puedan ejercer los organismos de control (procuraduría, contraloría), quienes verifican el apego a las normas que regulan las actividades de los entes oficiales”.

La Administración Burocrática parece ser una buena herramienta de dominación de los grandes grupos empresariales sobre sus unidades de negocio, por ejemplo...

“En la empresa radial Caracol S.A. se puede notar claramente una administración de tipo burocrático, la cual es considerada por sus propietarios (El grupo empresarial Bavaria) como una forma racional de dominación y de control. Evidentemente, en la cúpula hay un presidente que ejerce el poder amparado en la ley y que se orienta por una reglamentación de carácter impersonal; el presidente no es elegido, es nombrado por la junta directiva, lo cual garantiza la legitimidad de su cargo”.



Pero, haciendo un análisis más a fondo, nos encontraremos en dicha organización con que...

“Los distintos funcionarios responden por unas competencias y deben estar capacitados para ejercer el cargo que les corresponde; las exigencias en términos de formación y experiencia para ejercer los distintos cargos son cada vez mayores, pero además funciona el padrinazgo y la recomendación. Es difícil en esta empresa que los funcionarios ejerzan una carrera, pues los tabiques que separan a cada uno de los rangos en la estructura organizacional son muy fuertes lo cual impide la movilidad social. Aunque existe un reglamento que invita a la disciplina, este atributo no es frecuente en los trabajadores de la radio, a pesar de la rigidez y la severidad de dicho reglamento, muchos funcionarios evaden sus obligaciones, la mayoría de las veces en forma impune”.

La aplicación del modelo burocrático en algunas organizaciones, trae consigo una gran realidad de éste: No está enfocado a las personas, sino a la organización. Por tal razón, la siguiente situación es digna expresión de la implantación de este modelo:

“En las discusiones críticas relacionadas a los negocios y las decisiones que de alguna manera involucraban el beneficio de los accionistas en desmedro del bienestar colectivo (despidos), en muchas ocasiones se me recomendó actuar sin apasionamiento, porque mis acciones serían “legítimas” ante un mandato de naturaleza impersonal y totalmente racional.

Es más, tan impersonal es el tema, que inclusive los ejecutivos respondemos al final de cada gestión con los números fríos y estrictamente comparado con los objetivos y metas del presupuesto. Para el presidente de la compañía, lo que vale es el resultado por sí mismo y todos los problemas de por medio no interesan para el análisis, porque para ello me otorgan competencias claramente establecidas y un mandato impersonal.

También estos últimos años, la compañía ha tenido un fuerte movimiento de personal, basado en la sustitución de empíricos por profesionales. Hay que admitir que ahora ADM es una de las compañías de mayor absorción de profesionales que van a reforzar todas las áreas funcionales de la compañía y esto le ha otorgado una ventaja competitiva importante en la industria”.

En conclusión, la Administración Burocrática, tomada como la dominación gracias al saber, no se presenta en nuestro país de un modo puro, pero si se evidencia la presencia de características de este modelo en muchas de sus organizaciones.

### **Presencia de los cuatro tipos de racionalidad en las organizaciones colombianas**

Racional en finalidad.

Las organizaciones, como entes guiados hacia la consecución de unos fines, estructura en sus diferentes instancias toda una serie de actividades tendientes a plantear y fortalecer el rumbo de éstas, es así como en empresas como Herrajes Andina,

“Se realizan todos los viernes unas reuniones de gerencia con los responsables de cada uno de los procesos con el fin de evaluar los resultados esperados y analizar las consecuencias de los mismos y tomar las decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos”.

En ECOPETROL,

“Se realizan periódicamente sesiones de grupo donde se procede a lluvia de ideas y se realizan evaluaciones de las mismas con el fin garantizar que hubo una comprensión adecuada de los objetivos de éstas”.

Y, por último, en Carbonan...

“... con frecuencia realizamos charlas y diferentes sesiones con cada uno de los miembros de la empresa para reforzar en ellos la comprensión de medios-fines-consecuencias”.

Desde un punto de vista racional, cuando se actúa pensando en una finalidad las consecuencias suelen preverse, y esa es la premisa bajo la cual muchos administradores guían a sus organizaciones. Prever, planear y ejecutar es la consigna del quehacer administrativo en muchas organizaciones; muestra de lo anterior son los siguientes ejemplos:

“El gerente de Blinter Ltda elabora un plan de pago anticipado de mantenimiento de autos blindados, con el fin de facilitar al cliente tomar el servicio, teniendo con esto garantizados y pagados la venta de los servicios”.

“En Telecom, se está desarrollando un esquema de evaluación por cumplimiento de metas y obtención de resultados según los objetivos estratégicos trazados, para cada una de las áreas de negocios de la organización”.

“(Grupo Noel) El área de mercadeo elabora mediante un análisis previo una estrategia promocional puntual para contrarrestar la acción de su competidor directo y taponar la entrada agresiva en los supermercados con resultados esperados exitosos”. “(Procaps) Trimestralmente se envían a todas las divisiones Planes de Acción soportados en Objetivos, investigaciones de Mercado, factores de éxito, recursos y estrategias, que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos generales de la Compañía”. “En la Universidad del Norte, trabajamos con un esquema de planeación estratégica, motivo por el cual se establecen los objetivos que queremos alcanzar y por ende los fines que perseguimos. Una vez realizado el primer paso, se definen los medios y recursos necesarios para alcanzar dicho objetivo y se establece el impacto o consecuencia de las acciones realizadas para alcanzar dicho objetivo”.

### **Racional en Valor**

Las personas suelen guiar sus acciones por el valor dado al impacto de su acción; la acción puede ser a título personal como sucedió en el BCH en donde...

“... se manejaba la creencia personal profunda de trabajar lo mejor posible dentro de las limitaciones políticas”.

Existen situaciones en que las acciones emprendidas son a título de la organización...

“Un ejemplo claro es los gasoductos regionales iniciados este año impulsados por el gerente, dado que por los lugares en que la empresa está entrando significa más una labor social de llevar un servicio a poblaciones muy humildes”.

Muchas organizaciones están regidas por esta racionalidad debido a que fueron creadas para impactar el medio ambiente desde un punto de vista social. Un ejemplo claro es Incubar del Caribe, organización

“... cuyo objeto es básicamente social ya que busca el desarrollo regional mediante el apoyo a la creación de empresas y como consecuencia de este, la generación de empleo y riqueza. Por tal motivo, este proceso requiere de personas realmente comprometidas con la

causa, personas que estén convencidas que este es uno de los caminos que permitirá lograr disminuir la pobreza de nuestra región y ofrecerle alternativas a jóvenes que finalizan sus estudios universitarios con la esperanza de tener acceso a oportunidades de desarrollo en su país. Durante el proceso no hay garantías de éxito excepto las que ofrezca el compromiso de los participantes de esta labor”.

Por lo general, en algunas personas se espera que las entidades públicas, cuya razón de ser es brindar un servicio a los habitantes del país, guiadas básicamente por principios como la cohesión social y la accesibilidad; pero poco a poco eso ha cambiado, en medio de las reformulaciones organizaciones del Estado, no es ajeno a esa lógica de negocio la visión de este trabajador:

“Este modelo no se aplica en Telecom, donde solo se evalúa por los resultados obtenidos y no por los esfuerzos realizados o lo loable del fin perseguido”.

En otras organizaciones, se apela a que el valor de los trabajadores debe ir ligado a la empresa, por lo cual es común que traten sus directivos de inculcar en sus subalternos un amor sobrenatural a ésta, por medio del fomento de la penetración con las directrices de la empresa, y su enfoque de mercado. Para el siguiente caso: el enfoque hacía en cliente:

“Blinter es consciente de la responsabilidad tan trascendental que tiene su actividad económica, pues son vidas lo que se está cuidando, por eso se esfuerza tanto en que los empleados den lo mejor de sí con mucha responsabilidad y cuidado”.

El sentido de pertenencia también llega a fomentarse de una manera simbólica (y en ocasiones lúdica), como sucede en Procaps, allí...

“Se colocan en cada una de las áreas de mayor tránsito carteleras y afiches con los valores corporativos y los incentivos entregados por la implementación de ellos”.

La racionalidad en valor, no es ajena a las creencias e ideologías, por el contrario, son estas la que en la gran mayoría de veces, guían la acción de las personas, representación de lo anterior se da en Herrajes Andina. Comenta un directivo de esta empresa que

“Existe en la gerencia y muchos responsables de procesos una creencia profunda en Dios, que permite tener la fé suficiente en que con la dedicación suficiente se van a alcanzar los objetivos propuestos”.

Los valores corporativos suelen ser el reflejo de la intención de implantar, en parte, este tipo de racionalidad. Es así como algunas empresas realizan sus procesos de selección teniendo como prioridad la contratación de personas que tengan potencial de poseer dichos valores. Por ejemplo, un directivo del Grupo Noel plantea que...

“Nuestra compañía fundamenta sus pilares en actuar con honestidad y liderar con el ejemplo basado en valores tales como: Integridad- Responsabilidad- Servicio- Calidad- Innovación”.

Otros ejemplos son:

“(Fundación Universidad Del Norte) El énfasis y fomento del compromiso con la excelencia, la formación para el liderazgo y la gestión empresarial, la ética e integridad institucional, el sentido de pertenencia, el aprecio por la verdad, el sentido de la justicia, el compromiso social y ejercicio de la autonomía individual: todos estos valores institucionales, que son comunicados a todos los miembros de la comunidad Uninorteña a través de los diferentes medios internos y reuniones de grupo o institucionales”.

“(Carbosan) Tratamos que en nuestra empresa entre los trabajadores se cree un sentido de pertenencia y de valores con la empresa”.

### **Racional Afectiva**

Las personas están regidas por sentimientos, que suelen acompañar una visión dada de la realidad; por lo tanto, son las relaciones interpersonales la piedra angular de este tipo de racionalidad. En la Universidad del Norte, comenta un directivo...

“nuestras relaciones interpersonales (...) están llenas de afectividad, lo que de alguna manera nos permite la rápida solución de conflictos internos. Esta afectividad en las relaciones nos llena de empatía y nos permite dar un excelente servicio al cliente”.

Es indudable, que como personas sociables, y la necesaria socialización que exigen la gran mayoría de puestos de trabajo, no se creen empatías y amistades, como en Incubar del Caribe, en donde...

“Los procesos de acompañamiento a los grupos de emprendedores desde que inician con tan solo una idea vaga del negocio hasta que éste se consolida, genera necesariamente un fuerte vínculo de “paternidad responsable” sobre dicho proyecto”.

Quizá bajo el espejismo de la formalidad excesiva, muchas personas consideran que este tipo de racionalidad no se presenta en su lugar de trabajo, tal como lo expresa este trabajador:

“Este modelo tampoco se presenta en Telecom, pues la organización está cumpliendo a cabalidad el proceso planificado y se está coordinando y verificando el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados”.

Pero, tan sólo hay que ahondar en las expectativas de los trabajadores, y en qué tanto los objetivos y metas de la empresa contribuyen a su bienestar y a sus posibilidades de progreso personal, para notar detalles como el que se dio en una empresa comercial:

“... en la empresa se observó esta actividad en el momento en que se llegó a una cifra esperada por la empresa dando como resultado una celebración espontánea del personal, en el mismo momento que se cumplió la meta”.

Y es que políticas de personal y de dirección en general, en busca del fomento de las buenas relaciones entre los trabajadores, son las principales piedras angulares para que los trabajadores adopten esta racionalidad. Por ejemplo, en Ecopetrol:

“... se practican reuniones de integración con el objetivo de fortalecer el compañerismo, y se observa que hay mucho personal que a pesar de tener ya el derecho de jubilación (plan 70) siguen laborando debido a que sienten pasión por su trabajo”.

En Blinter Ltda...

“Se le transmite constantemente a los empleados el trabajo en equipo, el apoyo del uno con el otro, para esto se hacen integraciones periódicamente”.

En Procaps...

“Se practica el principio de familiaridad existiendo espacios permitidos y organizados por el departamento de Gestión Humana de la Compañía para celebraciones de Cumpleaños, día de la Mujer, del Químico Farmacéutico, del Vendedor, de Amor y Amistad, fiesta de los niños, de lanzamientos de productos, de programas, etc.

### En Carbonan...

“Cada cierto tiempo realizamos actividades de cierto tipo, como recreación y otro que refuercen a los trabajadores su sentido de pertenencia y ver a la empresa como un equipo”.

Pero, la racionalidad afectiva, tiene su primera expresión en la cúspide de las organizaciones; es así como en Herrajes Andina,

“Hay una relación afectiva de los socios fundadores con el negocio, que ocasiona una entrega adicional en todas las actividades por realizar y que sirven de ejemplo al resto del personal. Adicionalmente existe la libertad para expresar los momentos de éxito y la sensibilidad para acompañar en los que son adversos”.

A partir de las ideas anteriores, podemos explicar el por qué en nuestros días, es tan vital para la vida de las organizaciones la formulación de características ideales que describan a la empresa, que obviamente esperan los directivos de estas, sean adoptados por sus subalternos. En el Grupo Noel, se dice que la empresa es...

“Movida por impulsos emocionales-pasionales. Otros de sus principios fundamentales son: Entusiasmo-Trabajo en equipo- Innovación. Practicamos programas de integración preocupados más por el SER y con un alto sentido de empresa como familia”.

### Tradicional

En contexto empresarial, muchas organizaciones como Herrajes Andina, tratan de evitar que la tradición en algunas actividades afecten su racionalidad, y todo debido a buscar actividades (para clientes y empleados) que le generan...

“... valor agregado que estén alineados con nuestro slogan “LIDER EN SOLUCIONES EFECTIVAS A SUS NECESIDADES ESPECIFICAS”.

Pero se olvidan que de por sí, sus actividades primarias son el reflejo de una tradición, tal como sucede en el Grupo Noel, en donde se reconoce que...

“... las variables que tiene la Compañía de Galletas Noel y que son tradicionales, son: Las políticas, los manuales de funciones, de procedimientos, las reglas internas, pacto colectivo y algo muy importante que no está escrito, y es la cultura NOEL hacia el empleado, el cual hoy se siente empoderado”.

Y es que las organizaciones pertenecen a una supra-cultura que está llena de tradiciones, y que espera que las organizaciones colaboren en su perpetuación, como la Universidad del Norte que...

“De manera tradicional (...realiza) cada año actividades institucionales de carácter cultural y educativas, (...) en asocio con otras entidades educativas y culturales privadas o estatales, como partícipe de la sociedad del conocimiento”.

O Procaps, que por

“... tradición (...) lidera el programa Plan Soldados a nivel nacional y realiza donaciones a numerosos Centros de Salud de medicamentos y alimentos para la población menos favorecida”.

Es normal que este tipo de racionalidad sea el reflejo de un caso puro de dominación, como lo describe un directivo de una de las empresas citadas:

“... de acuerdo a rangos las personas presentan una tendencia a obedecer, sin que eso significa que la persona a la cual se está obedeciendo sea su jefe inmediato sino mas bien un hábito de obediencia por el personal, respetando los rangos”.

## **Dos tipos de ética**

### **La ética de convicción**

La convicción es una de las mayores virtudes buscadas en un trabajador, tal como sucede en Herrajes Andina, y lo expresa uno de sus directivos:

“Encaminamos nuestros esfuerzos a contratar personal que tengan un alto sentido de honradez y lealtad, para que nuestros grupos de interés nos continúen reconociendo como una empresa seria, honrada y leal”.

Muchos directivos ven este tipo de ética desde el desempeño en el mercado, tal como un directivo de Noel, quien comenta que...

“...Cuando el presidente de Venezuela Hugo Chávez, entró en conflicto con las empresas multinacionales cuando la crisis política del 2003, a Nabisco, compañía número uno del mundo en alimentos no pudo importar de EE.UU. la harina para la producción de Galletas en sus plantas en Venezuela, nuestra compañía le suministró harina para



continuar operando, este gesto solo tenía como fin poder competir pero de manera leal y no aprovechándose de la crisis con el gobierno”.

Otros directivos parecen tener reservado este tipo de ética para un plan de Inducción – Socialización, como sucede en la Universidad del Norte:

“La ética e integridad hace parte de los valores institucionales que se difunden tanto a los docentes y funcionarios como a los estudiantes, a quienes se les exhorta a ser ciudadanos formados para ejercer su profesión, como líderes innovadores, honestos y éticos con gran sentido de pertenencia a la institución y dispuestos a contribuir a la transformación positiva de la sociedad”.

Analizar en el seno de la organización la presencia de este tipo de ética, puede sacar a la superficie qué tan motivante es el trabajo dentro de la organización, por ejemplo,

“El equipo de Incubar del Caribe realmente se encuentra motivado por su quehacer, vibra con los proyectos que ingresan en el proceso de incubación, ya que se evidencia de esta forma que sí es posible crear productos innovadores en nuestra región, que es posible apoyar nuestro desarrollo, y que éste no solo depende de la voluntad del gobierno sino de nosotros mismos”.

O en el BCH, en donde

“... la acción era motivada y guiada por una convicción de hacer “las cosas bien” en la regional de Barranquilla”.

La ética de convicción puede llegar a notarse también en el grado de identidad de las personas con la organización. En una empresa estudiada...

“... un ejemplo actual es el impulso del personal para defender a la organización afuera de la empresa, debido a la creencia de que dicha organización es parte esencial del desarrollo de la ciudad y que cumple con las necesidades de los clientes”.

### **La ética de la responsabilidad**

Este tipo de ética puede ir desde el desarrollo normal de las funciones básicas de la empresa, como sucede en Blinter, que

“Cuando llega un vehículo a recibir el servicio de blindaje se hace un minucioso estudio y se valora el estado en que se encuentra el carro,

y siempre se hacen pruebas al material de seguridad que llega para instalar y repetidas pruebas de ruta corroborando el terminado y ajuste final del blindaje”.

Hasta la visión de responsabilidad social de la organización tal vez un poco matizada por el sector en el que se encuentran ubicadas las mismas, como sucede en Procaps:

“Cada uno de los trabajadores de Procaps se siente responsable de mantener y mejorar la Salud de una comunidad. Como Compañía farmacéutica investiga y desarrolla nuevos medicamentos y servicios que garantizan estándares de calidad de categoría mundial, innovadores y accesibles a los diferentes presupuestos para que la gran mayoría de la población Colombiana tengan la oportunidad de adquirirlos”.

Pero en fin, el desarrollo de este tipo de ética, en nuestro contexto, es el resultado de una política de negocios que apunta en una sola dirección: la productividad. Por ejemplo, en Herrajes Andina...

“... Se inculca permanentemente que la evolución ó desarrollo de la empresa depende del grado de responsabilidad que cada uno tenga con relación a los procesos y actividades de la empresa para cumplir los objetivos”.

## **Tipos de dominación**

### **Dominación Tradicional**

La tradición suele legitimar un cuadro administrativo. Todo depende las características arraigadas en dicha tradición; por ejemplo, en una universidad de nuestro país, tradicionalmente el poder lo ostentan las personas con base a...

“... su nivel académico y competencias”.

En otras organizaciones, este tipo de dominación es aún más directa, como en Herrajes Andina, la cual...

“... es una empresa joven, sin embargo, hay cargos como la gerencia general, la gerencia técnica y la gerencia operativa que se pueden ubicar en este renglón, porque los socios fundadores que tienen el conocimiento del negocio son quienes los desempeñan”.

Algo parecido sucede en Procaps, empresa donde...

“La dominación tradicional (...) se da al nivel de la Junta Directiva en donde el Presidente de la Compañía es por tradición uno de los hijos del mayor accionista que cumple con los requisitos para ejercer el Cargo”.

Una de las expresiones básicas de este tipo de dominación es el que se da en la Universidad del Norte, en donde...

“Se observa baja rotación en los altos cargos de dominación, es decir, en su mayoría el personal que ocupa los cargos directivos, tiene muchos años de antigüedad en la institución y han desarrollado su carrera profesional en ella”.

En el caso de las empresas del Estado, la manera de usar este tipo de dominación, es el reflejo de manejo casi centralizado de las actividades del gobierno.

“Desde que Ecopetrol comenzó a funcionar la presidencia de la empresa ha sido designada por el gobierno de turno y siempre eran personas que venían de fuera de la empresa, mientras que los mandos altos y medios se nombraban de la misma empresa(...)”.

### **Dominación Legal**

Este tipo de dominación es el resultado del predominio de las diferentes normatividades dentro de una organización. Su expresión más clara son los organigramas y las funciones y deberes que de él se derivan.

Por ejemplo, en la Fundación Universidad del Norte...

“... existe normatividad en el área administrativa, representada por el reglamento interno de trabajo; en el área académica, por los reglamentos de estudiante de pregrado y postgrado, para el personal docente se establecen adicionalmente reglamentos para su desarrollo profesoral, gestión investigativa y docente”.

Dentro de una organización, este tipo de dominación es mucho más directa que las otras dos, debido a que, como en el caso del Grupo Noel...

“Las normas (...) rigen sin excepción alguna a todos sus miembros, beneficiándose todas las partes de acuerdo a lo convenido. La convención colectiva los enmarca en una institucionalidad que los protege adicionalmente”.

El acogerse y actuar dentro de un marco legal, es lo que le permite a muchas personas agruparse para defender sus intereses. En Ecopetrol...

“Existe una convención colectiva de trabajo que rige al personal convencional (sindicalizado) y al resto de la organización lo rige el acuerdo 01 (directivos); ambos representados en el reglamento interno de trabajo”.

### **Dominación Carismática**

El carisma atrae personas. Este es uno de los dones más apreciados en las organizaciones contemporáneas. Es común notar en nuestras organizaciones una política clara en la dirección de atraer al personal con carisma suficiente para liderar procesos internos. Por lo anterior no es extraño que un directivo de Herrajes Andina comente que en su empresa...

“Se han aprovechado las características individuales y de influencia en el grupo, para que las personas con estos dones hagan parte de dirección de la empresa y se logre una combinación de jefatura y liderazgo que impulse el logro de los objetivos propuestos”.

Pero el carisma no lo es todo, las organizaciones como por ejemplo Noel, buscan que este tipo de dominación sea el resultado de...

“... una mezcla exitosa del SER, SABER y el HACER de nuestros jefes que se traduce en forma de valor agregado para la empresa y sus empleados (...)”.

Una buena dosis de lo anterior, conlleva a que se presenten casos como el de Blinter Ltda., empresa que...

“... cuenta con personal en el área administrativa que por su larga experiencia en cargos de organización han desempeñado en forma exitosa su labor trayendo con esto compromiso de parte de todos los empleados y por ende buenos resultados en las metas fijadas”.

Blinter Ltda cuenta con personal en el área administrativa que por su larga experiencia en cargos de dirección han desempeñado en forma exitosa su labor, trayendo con esto compromiso de parte de todos los empleados y por ende buenos resultados en las metas fijadas.

En suma, la dominación carismática, hace que organizaciones la Fundación Universidad del Norte el líder sea reconocido, por lo tanto sus subalternos y compañeros

“... lo respetan y valoran por el “carisma” o cualidades humanas que tiene, generando confianza y una comunicación afectiva que difiere totalmente de la dominación tradicional o legal. Estos tipos de líderes surgen a nivel de grupos pequeños y son reconocidos al interior del grupo, ya que los directivos nombrados son escogidos por los directivos de la Universidad sin la opinión del grupo a quien va a dirigir”.

En otras organizaciones, como una universidad del país...

“... la dominación carismática es el complemento de la dominación legal, pues el poder lo ostenta quien legalmente le ha sido entregado, pero el ejercicio del poder para que pueda ser exitoso tiene que tener carisma y ese es el ejemplo claro del rector de la Universidad: tiene el poder por delegación legal, pero su carisma, cualidades y dones han hecho que su gestión sea todo un éxito”.

El carisma es una de las características clave para ascender en una organización, por ejemplo, en Ecopetrol...

“Los empleados que además de ser sobresalientes, tengan carisma, quedan mejor habilitados para alcanzar cargos directivos o de dominación”.

El carisma también es parte importante del ejercicio de la dirección de contraorganizaciones. En el Sena...

“... algunos empleados tienen carisma necesario para ejercer un liderazgo, el cual les permite ejercer cierto poder al interior de la organización y forzar el proceso de toma de decisiones aunque tengan un bajo nivel jerárquico; me refiero a los líderes sindicales que son en su mayoría instructores o personal administrativo de la organización”.

### **El cuadro de tipo de dominación legal pura**

1. Grupo Noel: nuestra compañía está enmarcada dentro de toda la institucionalidad legal y jurídica prevista por la ley para accionistas, empleados y consumidores, y sus acciones así lo demuestran en todos los escenarios.

Fundación Universidad del Norte: basada en el derecho: El Consejo Directivo, nombra al Rector de manera indefinida para el ejercicio de sus funciones, quien representará a la Universidad, como máxima autoridad a nivel académico, administrativo y legal.

2. Grupo Noel: este conjunto de reglas decididamente creadas intencionalmente por sus propietarios, junta directiva, directivos, son conocidas y avaladas por la constitución, el gobierno y los empleados.

Fundación Universidad del Norte: las facultades estatutarias del Rector son establecidas por el mismo Consejo Académico y reguladas por los entes gubernamentales.

3. Grupo Noel: nuestros líderes siguen igualmente los lineamientos y criterios consagrados en los acuerdos colectivos, manual de procesos, responsabilidad con los subalternos, entre otros, cuidando el ambiente laboral colectivo y sus normas.

Fundación Universidad Del Norte: independientemente de quien ejerza el cargo de Rector, siempre se cumplirá las mínimas obligaciones y deberes de su cargo.

4. Grupo Noel: lo mismo pasa con los dirigidos, los cuales respetan y siguen disposiciones impersonales direccionadas por los directivos que han formulado aplicar este derecho en nombre de la organización.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los miembros de la comunidad Uninorteña obedecen las directrices emanadas por el Rector, por el derecho que se ha otorgado para impartirlas.

5. Grupo Noel: todas las órdenes, instrucciones, decisiones de los jefes, deberán estar enmarcadas dentro de los valores corporativos y estratégicos de la compañía.

Fundación Universidad Del Norte: todos los miembros de la institución reconocerán en el Rector, la máxima autoridad institucional y su obediencia está limitada a los parámetros establecidos en los reglamentos, planes de desarrollo y planes de acción.

### **Las categorías fundamentales**

Competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado: Herrajes Andina. La fabricación de un producto, por norma se debe realizar con base en un plano previamente aprobado por el cliente y posteriormente realizar una muestra física donde se comprueba que el producto final cumple con las expectativas del cliente para posteriormente realizar la producción.

Grupo Noel: desde el C.E.O. hasta todos los funcionarios con personal a cargo tenemos claro nuestros parámetros y límites de poder y cómo debemos ejercer-

los alineados de forma tal que mantengamos un ambiente propicio que facilite la mayor productividad de los empleados y el normal funcionamiento de la organización.

Fundación Universidad Del Norte: todos los trabajadores, teniendo en cuenta su ubicación jerárquica, tienen unas funciones específicas que se traducen en deberes y servicios, para lo cual se le han delegado los poderes necesarios para su realización.

### **Principio de Jerarquía Administrativa:**

Herrajes Andina: están establecidos los niveles de autoridad necesarios para garantizar la ejecución de los procesos que se necesitan para cumplir la Misión, Visión y Política de Calidad. Por ejemplo, existe un Jefe de Planta, un Coordinador de Producción, un Jefe de Compras, un Jefe de Almacén que se encargan de la regulación e inspección del proceso logístico, y adicionalmente los días viernes se realiza una reunión donde los colaboradores pueden manifestar sus ideas, inquietudes y quejas respecto al cumplimiento de los procesos.

Grupo Noel: a sí mismo, estos empleados respetan y obedecen las decisiones y órdenes de sus jefes, las cuales siempre deberán estar enmarcadas en las normas, al igual que ellos tienen el derecho de presentar sus inquietudes o reclamos a sus mismos jefes o a instancias superiores si así lo ameritara.

Fundación Universidad Del Norte: existe una jerarquía cuyo primer nivel es el Rector y posteriormente dos grandes áreas que son la administrativa y la académica que involucra las actividades de Extensión, cada una dirigida por un Vicerrector. Cada área a su vez tiene una serie de subdivisiones dirigidas por Directores de áreas administrativas y por Decanos o Coordinadores de Áreas Académicas. Existe un área que depende directamente de Rectoría, que es la Oficina de Auditoría General que realiza funciones de auditoría interna en el ámbito institucional y actividades de inspección a los diferentes departamentos y secciones, con autoridad para notificar irregularidades a la Rectoría y a la respectiva Vicerrectoría.

### **Principio de formación Profesional para la aplicación de normas:**

Herrajes Andina: se requirió formación profesional para el personal de coordinación de calidad, para que conociera y estuviera en capacidad de impartir la normatividad técnica, para la ejecución de los procesos necesarios y para obtener la certificación ISO 9001:2000.

Grupo Noel: Contratamos y retenemos el mejor talento, adicionalmente que la formación, capacitación y entrenamiento y seguimiento de la labor, es la constante en todos los niveles dependiendo la necesidad.

Fundación Universidad Del Norte: La selección de personal en la universidad está regido por un procedimiento estricto de requisición de personal administrativo y docente. Posteriormente se realizan las actividades de evaluación conformados por entrevistas y pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, pruebas según el cargo y pruebas de fuego para el personal docente. Todo el proceso está encaminado a contratar al personal idóneo para cada cargo.

### **Principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición**

Herrajes Andina: están plenamente diferenciados la separación entre los medios y materiales de administración y el cuadro administrativo, ya que ninguno de los empleados es propietario de las máquinas, herramientas, insumos y/o activos que necesita para realizar su trabajo.

Grupo Noel: aún cuando las áreas están separadas y son independientes en su labor y operatividad diaria, están conectadas e interrelacionas de forma tal que las fronteras entre una y otra existen, pero son invisibles cuando interactúan. Todos los empleados tienen niveles de apropiación y autonomía en su cargo y labor, pero analizando el hoy se cree que ninguno es imprescindible e irremplazable.

Fundación Universidad Del Norte: todo el personal utiliza las instalaciones físicas, activos, herramientas y elementos de protección personal y dotación para la ejecución de sus funciones, asumiendo la responsabilidad de buen uso y deben responder por él en caso de pérdida o daño por mal uso.

### **El ideal tipo de la dirección administrativa burocrática**

#### **Sólo obedecen los deberes objetivos de su función:**

Herrajes Andina: no aplica en todos los casos. El personal de Herrajes Andina de la planta puede ejercer deberes de diferentes clases en el proceso de fabricación, por ejemplo galvanizado, soldadura, troquelado, etc.

Grupo Noel: las gerencias tienen deberes y funciones definidas de planeación, control y seguimiento para todos los procesos que estén alineados con los objetivos corporativos.



Fundación Universidad Del Norte: aplica, cada persona tiene sus funciones precisamente definidas en el manual de funciones y requisitos de su cargo, claro está, que pueden ser muchas funciones e interactuar en el ejercicio de las mismas con otras áreas, participando en comités multifuncionales.

**Están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida:**

Herrajes Andina: todo su personal., tanto directo como el afiliado a la cooperativa está sujeto a una línea de dirección establecida.

Grupo Noel: nuestro organigrama define claramente las jerarquías y niveles de mando.

Fundación Universidad Del Norte: todo el personal está posicionado en algún nivel y posición de la estructura jerárquica organizacional.

**Tienen competencias solidamente establecidas:**

Herrajes Andina: todo el personal de H.A se contrató según un perfil de competencias requerido y se propende porque el personal mejore sus competencias mediante el ejercicio de su cargo y mediante capacitación técnica y administrativa, según el caso.

Grupo Noel: la medición de competencias es una constante para beneficio del empleado y el aspirante a cargos.

Fundación Universidad Del Norte: para cada cargo está definido su perfil de competencias, del ser, del saber y del saber hacer.

**Todos están empleados en virtud de un contrato:**

Herrajes Andina: todo el personal de H.A., Tiene un contrato ya sea laboral, civil, o que pertenece a la cooperativa de trabajo que también maneja contratos laborales.

Grupo Noel: las vacantes, cargos nuevos, promociones son de carácter abierto a nivel interno y externo con contratos enmarcados en la total legalidad.

Fundación Universidad Del Norte: todos los trabajadores de la Universidad tienen un contrato laboral indefinido o a término fijo, ya sea administrativo, docente o catedrático. También existe la modalidad de contratos civiles.

**Todos los empleados en virtud de un contrato:**

Herrajes Andina: todos los empleados están nombrados según la base de so-

portes académicos y evaluaciones previas, tanto teóricas como pruebas técnicas. Estas últimas se aplican sobre todo en el caso de los operarios de planta.

Grupo Noel: las pruebas de selección aseguran en un alto porcentaje el éxito de los ingresos.

### **Todos son pagados según una remuneración fija según el rango:**

Herrajes Andina: no se aplica, ya que el personal administrativo de H.A. se remunera con un salario fijo más bonificaciones según resultados generales de la empresa. El personal de planta tiene remuneración por producción.

Grupo Noel: la remuneración se define y da a conocer a todos al momento de ingresar de acuerdo al cargo a desempeñar.

Fundación Universidad Del Norte: todos los empleados tienen una remuneración fija, que cumple con la escala salarial establecida en el caso del personal administrativo. Para el personal docente, la remuneración también es fija y se establece según el nivel educativo del docente y de sus logros académicos.

### **Tratan su función como única :**

Herrajes Andina: no se aplica, el personal puede ejercer varias funciones a la vez, por ejemplo, en la planta se puede presentar rotación entre los cargos, según la producción programada.

Grupo Noel: le fijamos a todo el personal claramente sus funciones y la exigencia clara y formal de su cumplimiento.

### **Son convocados a seguir una carrera:**

Herrajes Andina: existe el desarrollo profesional dentro de la empresa, de tal manera que si el obrero está capacitado para ejercer cargos de supervisión se asciende, de igual manera sucede en el área administrativa.

Grupo Noel: las posibilidades de promoción y desarrollo son ilimitadas y dependen en gran medida de las competencias y logros de los empleados.

Fundación Universidad Del Norte: son convocados a seguir una carrera: existe total apoyo para el personal docente, para su desarrollo profesoral, financiando sus estudios ya sea a nivel nacional o internacional. De igual manera para el personal administrativo se establecen ayudas para estudio como becas para postgrado.

**Ejercen sus funciones separados de los medios de administración y sin apropiación:**

Herrajes Andina: el personal desempeña sus labores utilizando los activos de la empresa, y debe responder por el buen uso.

Grupo Noel: el manual de funciones y responsabilidades demarcan y separan muy bien sus cargos y facilitan la ejecución del mismo.

Fundación Universidad Del Norte: los trabajadores ejercen sus funciones utilizando en préstamo los activos que le proporciona la institución por los cuales debe responder y entregar en caso de cambio de cargo o retiro de la institución

**Están sometidos a una disciplina estricta y homogénea:**

Herrajes Andina: todos están regidos por el reglamento interno de trabajo y el código de conducta.

Grupo Noel: las normas definen claramente la ruta de comportamientos, deberes y responsabilidades que conllevan a menciones, beneficios, sanciones y despidos.

Fundación Universidad Del Norte: existe un reglamento de trabajo que debe ser cumplido por los trabajadores, así mismo la institución debe cumplir la normatividad que imparte el Ministerio de educación y sus entidades adscritas.

**Frases ontológicas sobre la burocracia en las organizaciones colombianas**

Dentro del marco de la presente investigación se realizó la tarea de recoger aquellas frases que ilustran conceptos sobre la burocracia, en sentido peyorativo en la organizaciones colombianas, tanto públicas como privadas. Algunas de ellas son realmente originales, mientras que otras son tomadas de frases célebres o las parafrasean, tropicalizándolas al contexto colombiano. Las hay de todo tipo e intentaremos agruparlas por temas.

**Iniciativa.** Hay frases que destacan la perdida o ausencia de iniciativa que caracteriza al funcionario burócrata ideal:

“No invente, no sea sapo”.

“Si funciona así sea mal, no lo arregle”.

“No se tome la molestia de pensar, ya todo está inventado”.

“No lo he hecho porque no me dijeron”.

**El control.** Existen las frases que se rebelan contra el exceso de control dominante en las burocracias.

Desde la célebre frase de mayo de 1968, “Prohibido, prohibir”.

Hasta aquellas que invocan aspectos como, “Deposite en este buzón sus sugerencias”.

**El principio de la autoridad formal, y legal** basada en la norma establecida es de los que más burlas recibe. Encontramos frases del siguiente contenido:

- “El que sabe, sabe, y el que no, es el Jefe”.
- “Coca-Cola mata a tinto”.
- “El que manda, manda, aunque mande mal”.
- “¡Hagámoslo así! Porque así lo dice el jefe”.
- “Donde manda capitán, no manda marinero”.
- “Es una decisión de la Junta Directiva”.
- “Yo soy la gerente, aunque a algunos no les parezca”.
- “A Rey muerto, Rey puesto”.
- “El Jefe siempre tiene la razón”.
- “¡Ahí viene el Jefe, pilas!”.
- “Solamente recibo ordenes de mi jefe”.
- “Todo lo que dice el rector es ley.”.
- “El que sabe, sabe y el que no es gerente.”.
- “Yo no tengo la culpa, la decisión es de gerencia”.
- “Esa orden viene del Rector”.
- “Todo debe pasar por rectoría.”.
- “Gerente mata director.”.

Dilatar, demorar, negar la atención o dar respuestas evasivas, constituyen aspectos negativos de la burocracia real. He aquí un compendio de frases que aluden al tema:

- “Estamos trabajando en eso”.
- “Lo que pasa es que en este momento el Dr. se encuentra en una reunión... bis, bis, bis.”.
- “Déjemelo, yo lo reviso y después lo discutimos”.
- “El próximo comité es dentro de dos (2) semanas”.
- “Que me llamen más tarde porque estoy en una reunión”.
- “Ahora estoy de afán, hable con mi secretaria para que le reserve una cita”.
- “Estamos en Asamblea”.
- “El Vicerrector Administrativo, se encuentra en comisión”.

El cumplimiento de los horarios y de la jornada laboral, no es que sea propiamente la característica de los burócratas, donde hay expresiones como:

“Madrugar es bueno para la salud”.

“Odio los lunes, gracias a Dios hoy es viernes”.

“Trabajar más del horario establecido, produce fatiga”.

“¡Uy!, Pero ya estamos cerrando (a las 3:45 p.m. cuando la atención es hasta las 4:00p.m)”. “¿A qué horas se harán las seis para irme?”.

“¿Este mes no hay ningún festivo?”.

“¡No!, yo mejor lo hago mañana”.

“La gente llega tarde porque lo esperan”.

“Aquí se sabe a qué hora se entra... Pero no cuándo se sale”.

¡Uff! ¿Cuándo será Semana Santa?.

“A mí no me pagan hora extra: mi horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.”.

La proactividad, la anticipación están ausentes de las mentalidades burocratizadas de algunos funcionarios, cuando se expresan diciendo, por ejemplo:

“Cada día trae su afán”.

“Que sea lo que Dios quiera”.

El principio de jerarquía es visto con humor y crudeza, así por ejemplo,

“Nadie amasa una fortuna, sin hacer harina a los demás”.

“Hoy usted está arriba pero mañana puede estar abajo”.

“Mucho cacique y poco indio”.

“Todo tiene que pasar por mis manos”.

“¡Aquí la Jefe de cartera soy yo!”

“Sin la aprobación del director, no podemos continuar...”

“Hay que buscar la firma del Jefe...”

“Todo se decide en Gerencia”.

“Autoridad que no abusa se desprestigia”.

“Yo tengo la sartén por el mango”.

“Aquí se hace lo que yo diga y al que no le guste que se vaya”.

Evadir responsabilidades caracteriza en gran parte a los verdaderos burócratas que niegan los principios weberianos,

“Yo no hago eso porque a mí no me toca”.

“Hicimos como cinco (5) intentos para pasar el fax pero no se pudo”.

“¡Ay! Es que no tenemos comunicación con su agencia”.

“No es mi problema hable con el vendedor”.

“Si llega cinco minutos antes, se hubiera encontrado con el Dr.”,

“Yo le había encomendado esa misión a mi asistente, pero ella entendió mal”.

“Como para variar me toco a mí”.

“Será que me den “gallina” otra vez”.

(Mensaje de un contestador) “En el momento no podemos atenderlo, intente su llamada mas tarde”.

“Hoy no podemos atender porque estamos en cierre (Los tres primeros y/o últimos días de cada mes)”.

La orden escrita y la aplicación de la norma establecida es llevada al paroxismo y frases como:

“No lo diga, escríbalo”.

“Pásemelo por escrito y luego lo revisamos en un comité”.

“Publíquese y cúmplase”.

“Pásele la solicitud a mi jefe por escrito y él le asigna la prioridad”.

“Si no está con la firma no es valido”.

“Aquí sólo damos tramites a solicitudes formales”.

“Por favor diligencie un formato”.

“Ahora no puedo, tengo una reunión del sindicato”.

“Que esto quede en el acta!”.

La corrupción, todo lo contrario de lo planteado por Weber, es abordada con cinismo al interior de las burocracias. A ella se refieren con cierta ironía socrática, en frases que señalan, por ejemplo:

“Lo oficial debe ser eficiente, transparente y rentable”.

“Estamos cambiando para mejorar”.

“Fresco hermano, coma callado”.

“Usted vera, afuera hay cola esperando por su puesto”.

“Camarón que se duerme se lo lleva la corriente”.

“Fresco, eso no pasa nada”.

“... No hay problema, hay para todos”.

“Fresco, eso lo paga el Estado”.

“Fresco, eso lo pagamos nosotros mismos a través de los impuestos”.

“Mejor, menos para que se lo roben lo políticos”.

“A mí que me esculquen”.

“El enriquecimiento de unos es la miseria de muchos”.

“El político construye puentes donde no hay ríos”.

“Para la empresa estatal se realiza una licitación con tres propuestas: El honesto cobra un millón. El negociante cobra Dos millones, uno para él y el otro para el adjudicatario. El corrupto cobra tres millones de pesos, uno para él, uno para el adjudicatario y otro para que el honesto lo haga”.

“Cómo voy yo ahí”.

“Socio, CVY”

“El vivo vive del bobo”.

“El papelito, habla.”

El papeleo, los trámites y procesos innecesarios, que caracterizan las burocracias criollas, quedan plasmadas en frases que expresan,

“Para eso tiene que hablar con cartera... En cartera: eso es un asunto de tesorería; lo enviamos mal?”.

“Usted quiere la información rápida o por el sistema”.

“No puedo, se cayó el sistema”.

“No, no es que no esté listo, es que le falta una firma”.

“Ya está pedido”.

“Voy a revisar su caso, pero no le prometo nada”.

“La mercancía está retenida en la aduana”.

“Por favor, siga el conducto regular”.

“La mercancía va en camino”.

“Se entregan cheques únicamente después de las 3:00 pm”.

“Le prometo que mañana le mando su cotización”.

“No he tenido tiempo para...”.

“Eso tiene que ir primero a Bogotá, siempre se demora”.

“Déme tiempo para pensarlo”.

“Mándame un e-mail”.

“El horario de atención es...”.

“Ese requerimiento debe ser solicitado con tres días de anticipación”.

“Haremos una investigación exhaustiva”.

“Llegaremos hasta las últimas consecuencias”.

“Déjeme la Hoja de Vida y nosotros lo llamamos”.

“Hubiera llegado cinco minutos antes, su petición habría alcanzado a entrar en el comité”.

“En cinco minutos te llamo”.

“Más exacto que horario de secretaria”.

“Sin la aprobación del jefe, el proceso no continua”.

“La cuenta está en proceso.” (Alcaldía de Soledad)

“Lo atiendo pero siguiendo el conducto regular”.

“No tuve tiempo de hacerlo pase mañana.”

El trabajo, para los burócratas:

“Lo hizo Dios como castigo”.

ellos son “la flor del trabajo”.

“Antes del almuerzo: “Con esta hambre quien trabaja. Después del almuerzo:

Y con esta llenura quién se mueve”.

“¡Yujuuu! se fue la luz”.

“No sea guevón, no haga más de lo que le toca hacer”.

“Me voy a casa porque ya le trabaje al gobierno”.

“Trabaja más un gorgojo en un riel que el Decano”.

“No le regalaré ni un minuto más al patrón, esos no los pagan”.

“Como es duro trabajar”.

“El estudio embrutece y el trabajo degenera”.

La remuneración nunca será suficiente para los burócratas profesionales:

“Yo debería ganar más por el trabajo que hago”.

“No hay presupuesto para pagar su sueldo”.

“Para ese sueldito me gaste X años de mi vida estudiando”.

“Como profesional me pagan lo mismo que un oficios varios. Entonces para qué estudie”,

“Les hacemos ganar millones y nos pagan con tirones”.

“¿Cuándo será que pagan?”

“Yo solo hago extras nocturnos y dominicales”.

“Eso es lo mismo que nada”.

“Si no estás en la rosca, no te va bien con el aumento”.

El chisme, el murmullo, la conseja hacen parte del diario vivir de las burocracias colombianas, así:

“Cuando el río suena, piedras lleva”.

“Ella como que está saliendo con el jefe”,

“Por ahí supe que...”,

“De buena fuente sé que...”.

“Cuando los perros ladran es porque el rey está pasando”.

“El viernes hay casting en el Call Center. (Para referirse que hay entrevistas)”

La toma de decisiones no es asumida con responsabilidad por muchos burócratas:



“Yo, me limito a informar”,

“¡Eso ya lo hemos dicho aquí!”.

“No, no toques ese tema en la reunión”.

Cuando no se toma la decisión esperada se alude a la frase del rector. “Lo mejor es enemigo de lo bueno.”

“Esa decisión se tomó en Casa Blanca”.

La comunicación:

“Tenemos que mejorar la comunicación”.

¿Dónde le firmé que me está diciendo?

La impersonalidad es la gran ausente de las prácticas burocráticas:

“Soy humano, cualquiera se equivoca”.

“¡Oiga!, haga la cola”.

“Aquí el que no sale loco, sale bien preparado”.

“Si quiere que algo no funcione cree un comité”.

“Eso no es un favor, es una obligación”.

“Deje jugar al que sabe”.

El abuso de autoridad y el uso de la demagogia administrativa

“¡Hágalo así, pero ya!”.

“Las buenas intenciones deben convertirse en buenos resultados”.

“A la Universidad solo ha de salvarla pensar en grande, sacudirse de lo pequeño y proyectarse al porvenir”.

“El que piensa pequeño, se queda pequeño”.

“Hay que racionalizar el gasto”.

“Ahorremos todos, ustedes, juntos”.

“Nuestro compromiso es la excelencia”.

“Aquí hacemos las cosas así”.

“He dicho”.

“Para nada sirve predecir las lluvias, lo importante es construir las barcas”.

“Es preferiblemente estar aproximadamente en lo cierto que ciertamente equivocado”.

“Para qué estudia, la compañía necesita es que usted trabaje”.

“Regáleme solo un minuto”.

“La idea es buena pero hay que validarla”.

“Si no está entrenado no puede realizar la actividad”.

“Está incumpliendo las especificaciones”.

“Eso se sale de mis manos”.  
 “Aquí no se gana pero se goza”.  
 “Hay que ser proactivos...”.  
 “Usted no tiene sentido de pertenencia”.  
 “¡Pilas!, Hay que estar en la jugada”.  
 “¿Por qué se va tan temprano?”  
 “Usted es empleado de abuso y confianza”.  
 “Eso también es falta de compromiso”.  
 “Todo lo que diga: Podrá y será usado en su contra”.  
 “Exceda las expectativas del cliente”.  
 “¡No corra!...Nadie lo está siguiendo”.  
 “Si no le gustó, no se lo coma”.  
 “No piense: Actúe”.  
 “En esta empresa somos como una familia”.  
 “Desde hoy todos vamos a bañar igual” (Unificación de procesos).  
 “¿Usted leyó el procedimiento? (Después de una falla)”.  
 “Todos podemos trabajar con calidad”.  
 “Si no lo haces tú habrá alguien que lo haga mejor y a un mejor costo”.  
 “Mas sabe diablo por viejo que por diablo.”

Supuesta falta de elementos necesarios para realizar a cabalidad el trabajo:

“Si tuviera huevos haría pericos, pero como no hay manteca”.  
 “Eso no está dentro del manual de funciones”.  
 “Cuando las cosas no salen bien, es un problema de logística”.

Relegamiento

“No me van a dejar nada para decir a mí”.  
 “¡Su opinión no es importante en esta reunión!”.

Enfasis en los fines:

“No importa el proceso solamente los resultados”.  
 “Lo peor que le puede pasar es que le digan que No”.

Cinismo frente a las actividades del cargo y dotación del mismo:

“Lo peor que puede ocurrir es que salga malo”.  
 “En tierra de ciegos, el tuerto es Rey”.  
 “Cuando se juntan dos Japoneses hacen lo de tres, cuando se juntan dos Colombianos hacen lo de medio”.

“El cliente siempre tiene la razón, pero en las entidades públicas no hay clientes sino usuarios, así que pague y luego reclame”.

“Por no hacer lo importante, nos la pasamos apagando incendios”.

“Si usted dice que es urgente es porque no se planeó bien”.

“No sé, ni quiero saber”.

“Eso no está en mi balance, está en el suyo”.

“Está en proceso de garantía”.

“Sí, pero se me borró del archivo”.

“Es que yo no estaba en esa época”.

“No es mi asunto, pero cuénteme tal vez le transmito su inquietud al Dr.”.

“Eso no me toca a mí”.

“Una cosa es lo que dice el Jefe y otra la que hacen los empleados”.

“No hay gente para hacer eso”.

El Importante, el sabelotodo, criticón:

“¡Eso ya lo dije!...Está en el acta del año pasado”.

“Funcionario: ¿Dónde están los documentos?”

Usuario: ¡Búsquelos! ¡Están en el cajón!”.

“Todo tiene que pasar por mis manos.”

“El estado soy yo”.

Del Compañerismo:

“Entre bomberos no se pisan las mangueras”.

Filtros en la atención:

“Es que no estoy autorizado para dar el teléfono”.

“No tiene una vueltita que hacer...Mientras llega”.

“Es que se me acabaron los cheques...Ya mandé al mensajero!”.

“Contesta la secretaria: ¡Que lo espere un momento! ¡Siéntese y lo espera!”.

Comentarios Clasistas:

“La ley es para los de ruana”.

“Usted no puede acceder a los cargos directivos porque no es de la familia”.

“¿En qué universidad estudiaste?”.

“¿Eres bilingüe?”.

“No patees la lonchera.”

“¿De dónde viene?”.

“Apellido, empresa.”.

“¿Qué puesto tiene?”.

Proceso de Contratación:

“Aquí no se contrata a nadie, si la hoja de vida no pasa por presidencia”.

“Este es recomendado del Doctor”.

“Mira, él pertenece al coro de aplausos del Doctor”.

“Vamos a presentarlo a la Doctora, a ver qué dice”.

## CONCLUSIÓN

La Teoría de la Burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, ambas revelaban dos puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque más amplio y completo, de participantes de la organización y de la estructura.

Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas y el comportamiento de todos los miembros, aplicable a las fábricas y a todas las formas de organización humana.

El creciente tamaño y la complejidad de algunas empresas pasaron a exigir modelos organizacionales mejor definidos. “La industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas y ser dirigidos y controlados”. La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.

El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiendo, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización que más tarde los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas, a partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

# Parte

# V

**E**LTON MAYO, LA  
ESCUELA DE LAS  
RELACIONES  
HUMANAS Y LOS  
HUMANISMOS



## INTRODUCCIÓN

La crisis económica severa que después de varios años golpea a la mayoría de los países, ha tenido por efecto hacer perder el respeto hacia las instituciones tradicionales y la confianza en las prácticas y las capacidades de los dirigentes actuales, para reorientar la situación y manejar acertadamente el destino de la sociedad. Últimamente hemos sido testigos pasivos de la desaparición de industrias, del cierre de fábricas y empresas, del abandono de regiones, todo ello en nombre de la primacía de la racionalidad económica y de la “ley” del mercado en un mundo globalizado. Parte de la responsabilidad de esta situación recae de manera particular en los dirigentes. Muchas de las dificultades que atraviesan actualmente las organizaciones, públicas y privadas, se deben a los abusos cometidos con la utilización de la “lógica” financiera, del “espíritu” de la planificación, de la mentalidad “estratégica” y de la confianza exagerada en las virtudes de la administración científica. Como lo señala (Aktouf, 1998) “El mundo jamás había estado tan lleno de diplomados en Administración y nunca había estado tan mal administrado.”

Por otro lado, los miembros de la organización pierden confianza en quién debería orientarlos. Ser dirigente está en crisis. El hombre en la organización se enfrenta, cada vez con mayor frecuencia, a dirigentes patológicos. Asistimos a una inflación extrema del yo. Proliferan los pseudo-empresarios. Quien dirige al más alto nivel lo hace a la manera de un “Rambo” de la institución. ¿Y los profesores? ¿La formación? Entregada totalmente a la escolástica y al cientificismo.

Para salir de la encrucijada se requiere pasar de la epistemología a la ontología. Pasar del círculo vicioso de las teorías *per se* a un conocimiento profundo del SER. La búsqueda de esta alternativa debería inspirarse de varias fuentes, entre ellas las ciencias de la vida, que nos permitan romper con el imperialismo del llamado “método científico” y apoyarnos en la conciencia humana, en la intuición, combinar lo humanístico con las ciencias de la administración y de la organización.

Tenemos que convencernos que dirigir es un oficio que, como todos los oficios, privilegia ciertos valores, se apoya sobre principios, conocimientos, maneras de pensar y pone en juego saberes y habilidades. Dirigir es un oficio que demanda un largo aprendizaje y que no se trata solamente de ocupar una posición de dirección por ocuparla. De allí la necesidad de dar muestras de una inteligencia conciliadora, de prudencia, de coraje, de moderación y de sutileza en la apreciación de situaciones que exigen sabiduría, tacto y juicio. Se necesita, entonces, abrir nuevos caminos de reflexión sobre el oficio de dirigente.

Ha llegado el momento para hacer converger opiniones y experiencias, desde distintas perspectivas, sobre el administrador de primer nivel que requieren las organizaciones en el nuevo milenio. Se impone una reflexión sobre su formación epistemológica, ontológica y ética y sobre la responsabilidad en tal formación de las Escuelas de Administración de Empresas. Este escenario que la Facultad de Ciencias de la Administración ha convocado, debería apuntar a formular conclusiones y recomendaciones que den pistas de acción para orientar la formación intelectual de las generaciones futuras de administradores.

### **Acerca de la inhumanidad en las organizaciones**

“Su naturaleza específica, recibida con beneplácito por el capitalismo, se desarrolla de manera más perfecta cuanto más se deshumaniza y tanto mas completamente logra eliminar de los asuntos oficiales el amor, el odio y todos los elementos personales, irracionales, emocionales que escapan a los cálculos. Esta es la naturaleza específica de la burocracia y se considera como su virtud especial.” (Weber, 1916: 56).<sup>45</sup>

Acercarnos al estudio de lo inhumano en las organizaciones nos lleva a tener en cuenta la agresividad humana, la violencia, la atrocidad, la inhumanidad sistemática y los actos denominados inhumanos. Como lo plantea Francoise Heritier (1995) se trata de esa inhumanidad que practicada con nuestros semejantes hace que “volvamos inertes, impotentes, reducidos, a menos que un simple vegetal inmóvil a aquellos que se temen como enemigos”.<sup>46</sup>

En el proceso de construcción de la identidad, el ser humano pasa por la agresividad, entendida ésta como la forma más inofensiva de violencia. Esta palabra es aplicada a situaciones diversas en el contexto, que de alguna manera tiene que ver con violencias de todo tipo, desde la violencia sutil y simbólica hasta la crueldad ilimitada. En todas partes se ejerce la violencia, incluso la que ejerce el Estado, que es muy común y la justifica con razones simplistas, banales y absurdas, como por ejemplo: Aumentar el gasto militar, lo cual significa incrementar la violencia para ganar la empresa de recuperar el orden público y obtener una victoria del Estado, en el sentido de reducir en un plazo razonable los recursos

---

<sup>45</sup> Del libro WEBER, Max: *Essays in Sociology*, traducido por H.H. Gerth y C. Wright Mills. Copyright 1946, de Oxford University Press, Inc. Reimpreso con autorización. 3*Héritier, Francoise: Reflexiones para nutrir la reflexión*. Texto introductorio al volumen colectivo De la Violence.

<sup>46</sup> Lipovetski.Gilles: El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos. Anagrama. Colección Argumentos.



destinados al frente militar para reorientarlos a inversiones de paz. (Fernández Riva, 2004); o los debates sobre la guerra y la paz, en los cuales se pretende conseguir niveles básicos de nutrición, y se propone convertir la lucha contra el hambre en una de las principales preocupaciones del mundo, pues las dramáticas cifras hablan solas: “Uno de cada cinco habitantes de la Tierra (1.000 millones de personas) vive en la más absoluta miseria; cada año hay 5 millones más de desnutridos; más de 800 millones de hambrientos viven en países de ínfimo desarrollo; unos 280 millones subsisten con menos de un dólar diario en promedio. En contraste, los países ricos son cada vez más avaros. Sólo cinco de ellos -Dinamarca, Noruega, Suecia, Holanda y Luxemburgo- superan la destinación del 0,7 por ciento de su Producto Interno Bruto para ayuda al desarrollo. Los que más podrían dar son los más duros. Estados Unidos está en el vagón de cola, con apenas un 0,13 por ciento de contribución, mientras que Francia destina el 0,38, Alemania el 0,27 y Japón el 0,23. En total, la cuota de ayuda de los países desarrollados a los países pobres bajó un tercio en la última década: de un promedio de 0,33 por ciento, al actual 0,22. Cifra, por demás, miserable”.

La principal forma del terrorismo, decía el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Enrique Iglesias, es la pobreza. Que además ha sido muy efectiva en minar la credibilidad de los ciudadanos en las bondades de la democracia. Editorial (2004) 23 septiembre, El Tiempo.

“En los conflictos de orden social y político, en los que se trata de conservar poderes y privilegios impugnados, la pura y simple desaparición es fundamental, para lograr la negación misma del individuo, como si nunca hubiera existido” (Heritier, G 1995; 3). Lo que se trata de hacer es demostrarle al otro su no-reconocimiento; que el otro no es un ser humano como uno mismo, sino un cuerpo animal, desprovisto de derechos.

Podemos llamar violencia a toda coacción de naturaleza física o psíquica que permite aplicarle una condición de terror al otro, o también a todo acto voluntario o involuntario, legal o no de anulación del otro; algunas manifestaciones de la violencia son legitimadas por la ley con todo el tratamiento que se le da a aquellos que se salen de sus lineamientos.

De cualquier manera la violencia no es innata en el ser humano pero hace parte de él; se construye teniendo en cuenta todas aquellas pulsiones del hombre, donde éste siempre es arrastrado por ellas incluyendo pasiones, sueños, locuras, siendo afectadas en un sentido u otro por lo cultural. Además, en la medida que el semejante esté más lejos de uno mismo, tanto temporal como espacialmente y no tenga que ver conmigo, no tengo que reconocerme en él; por lo tanto ese

otro no tiene identidad, no es más que un peligro y una amenaza para mí y debo de actuar para suprimir esa amenaza que representa. Es decir, a ese otro no le doy el estatus de humano, por lo tanto no puedo tratarlo de esa manera y es allí donde mis instintos juegan un papel importante, para decidir qué hacer con él.”

“Así pues la transformación de los instintos, sobre la cual reposa nuestra capacidad de civilización en algún punto puede quedar anulada de un modo temporal o quizá permanentemente” (Freud: 1915; 109); demostración de ello son los siglos XX y XXI, en los cuales hemos visto una serie sucesiva de guerras, cada una igual o más cruenta que las otras, donde los instintos jugaron un papel importante en la demostración y perfección de los actos inhumanos cometidos, teniendo como sonido ambiental la belleza de la música de Wagner, quedando claro que la violencia además le era grata al hombre, pues suponía el aniquilamiento de algo odiado. El hombre ha demostrado ser más cruel y más perverso que otros animales, porque se deleita realizando estos actos inhumanos y los considera como algo legítimo y natural desde el punto de vista del Estado y de la Nación.

En este contexto de inhumanidad presente en el Hombre y bajo la perspectiva de Freud, “nuestros instintos impulsivos suprimen constantemente a todos aquellos que estorban nuestro camino, nos han ofendido o perjudicado” (Freud 1915; 120); nuestro inconsciente asesina conscientemente por cualquier cosa, tanto por la no-devolución de la moneda de ínfimo valor, hasta por lo que tiene un valor superlativo de acuerdo a la percepción de cada cual.

Este ejercicio mental en el cual al otro se le considera inferior, permite construir todo un pensamiento y una actitud deshumanizante. “La humanidad se acaba en las fronteras de la tribu, del grupo lingüístico, a veces incluso del poblado” (Finkelkraut, 1998:14); es decir, quien está dentro es el yo, el nosotros y quien está por fuera de esas fronteras es el otro. Lo que cuenta entonces no es la similitud orgánica, sino la cultura, esto separa lo humano de lo no humano. La idea freudiana manifiesta que cuanto menos nos distinguimos de los demás, más importante nos parece llevar una máscara que nos diferencie.

En las organizaciones también se da esta contradicción en sus jerarquías en grupos formales e informales, entre personas de diferente procedencia y aún en nuestras vidas, por lo tanto, permanentemente vivimos construyendo fachadas para disimular todo. Algún acontecimiento por pequeño que sea puede ser el detonante para que salga a la superficie todo lo que subyace en estas construcciones y que llevamos cubierto con esa especie de máscara.

Día a día el dominio del hombre sobre la naturaleza es mayor; al mismo tiempo, las máquinas acortan y hacen más fructífero el trabajo humano, a la vez provocan el hambre y el agotamiento del trabajador, en esa misma relación el hombre se convierte en esclavo de otros hombres o de sí mismo.

Lo más sorprendente y lo más inquietante es la forma como las ideas, las necesidades, los sueños, son administrados y manipulados por el sistema social, las organizaciones, los medios de comunicación y por todos aquellos que ostentan el poder, en cualquier nivel. La vida está programada para producir exactamente aquellos deseos que el sistema social puede satisfacer y nada más. Las personas se reconocen en lo que compran, en lo que usan; encuentran la plenitud de su vida momentáneamente montados en el automóvil, (se bajan de él y sienten que no son nadie) en su equipo de sonido de alta fidelidad, en su casa de varios niveles, en el equipamiento de su cocina, en la ropa de última moda y de excelente marca que aparentemente usan, así no sea original. Lo que cuenta en últimas es la apariencia. Al fin y al cabo es la vida moderna.

Gilles Lipovetsky<sup>47</sup> nos plantea que estamos ante un nuevo orden moral o solamente pretendemos desembarazarnos de él, pues en estas dualidades de la vida posmoderna hemos querido cambiar la vida y sólo celebramos hoy las acciones de la empresa, sus lógicas, sus arbitrariedades y la excelencia profesional, la misma que nos colma de acciones inhumanas y que nos permite incluso justificarlas. Antes, la familia burguesa se ponía en la picota y ahora la ponemos en la cumbre de los valores; somos testigos de un amplio giro cultural, de una reafirmación de referentes marcados por el sello del conservadurismo que algunos no dudan en señalar como un regreso al orden moral. En la actualidad la familia ha dejado de ser esa esfera de la que se buscaba escapar lo antes posible; la familia hoy, no proclama la primacía de los derechos de la familia sobre los del individuo, tiene otros referentes que permiten ver claramente que no asistimos al resurgimiento del orden familiar sino a su disolución posmoralista. Y se hace referencia a la familia porque en el sentido que se quiera mirar tiene una connotación importante en la vida de las personas y por ende de las organizaciones.

¿Qué nos espera entonces? ¿Cuáles son las salidas para lograr la construcción de una sociedad y de unas organizaciones basadas en la sencillez, la naturalidad, la tranquilidad, la humanidad, cuando vamos cuesta abajo cabalgando en una civilización marcada por el irracionalismo, donde la gente está aburrida del mun-

---

<sup>47</sup> Lipovetski, Gilles: *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Anagrama. Colección Argumentos.

do, del Estado, de la sociedad y de sí misma?. Produce desconcierto escuchar puntos de vista excesivamente pesimistas, que invitan a pensar que estamos caminando hacia una sin salida donde no es posible la implementación de una propuesta que apueste al humanismo y si se expresa esta propuesta en algunos espacios parece ilusoria; entonces ¿Cuál será el futuro de la vida en las organizaciones? ¿Acaso seguiremos utilizando la mentira y el engaño con nuestros semejantes tratando en una ciega competencia de ser los primeros o los mejores?

En la actualidad, la gestión predominante en las organizaciones trata de producir sistemáticamente la adhesión y la motivación de los hombres mediante la interiorización de los objetivos de la empresa. El control mecánico del cuerpo tiende a ser sustituido por un “control de las almas” sutil, ligero, comunicacional, participativo y simbólico (códigos, ritos, proyectos, credo), disfrazado de humanismo destinado a reunir todas las energías al servicio de una misma idea de pertenencia que permita el apoderamiento de todo aquello que el sujeto posee en nombre del progreso y de la maximización del beneficio.

La empresa procura funcionar cada vez más con “la ideología”, la creencia, las convicciones compartidas; acrecentando los valores individualistas y utilitaristas, la empresa trabaja para lograr que el individuo tenga una ciega identificación con la organización, permitiéndole ello fundir a los hombres y a la organización en un todo, en torno a valores comunes que le permiten su manipulación.

Como se ha producido un cambio considerable en el desarrollo de los valores individualistas, hedonistas, consumistas, los nuevos paradigmas de la dirección y la gestión empresarial han sido las puntas de lanza del advenimiento de una nueva concepción en el significado del trabajo, de una cultura posmoralista y postecnocrática del mismo, donde todo está regido por la racionalidad económica y simultáneamente la ideología moralista del trabajo ha perdido su sentido: el trabajo está cada vez menos asociado a la idea de deber individual y colectivo, los discursos sobre la obligación del trabajo ya no tienen vigencia. El concepto del trabajo ha sido substituido por la acción social del bienestar, del ocio y del tiempo libre, las aspiraciones colectivas tienen solo validez en la medida que sean orientadas hacia la obtención de bienes materiales, las vacaciones, la reducción del tiempo de trabajo, el lucro ilimitado y el dinero fácil.

Hay que posibilitar el desarrollo y la libertad de los actores organizacionales para pasar a un nivel superior de competitividad en las organizaciones, pues en síntesis es lo único que importa; hay que tomar en cuenta la “irracionalidad” de las motivaciones humanas y plantear salidas que permitan combatir la inhumanidad para obtener beneficios, mayor productividad y más cooperación entre quie-

nes componen el mundo organizacional. Entonces ¿Cómo no ver el desfase y aun la incoherencia existente entre los nuevos discursos (respeto y autonomía de los hombres, transparencia, valores compartidos) y las prácticas empresariales que llevan frecuentemente al secreto, al autoritarismo, a la corrupción, al no-reconocimiento de los conflictos legítimos, otorgándose privilegios exclusivos y salarios mínimos, sacrificando el largo plazo en beneficios del corto plazo? (Lipovetsky;178)

¿Qué queda entonces de la noción de deber social, de humanidad en el trabajo cuando todo el discurso empresarial se apoya en la ambición de conquistar partes del mercado, de “ser los primeros”, de solo ganar exponencialmente, de generar beneficio en una actitud maximalista total?

El trabajo que otrora se glorificaba como un deber hacia Dios, hoy ni siquiera es un deber hacia los demás, se ha convertido en una acción de puro logro al servicio de la productividad total de la empresa. Hemos cambiado la moral “solidarista” del trabajo por la ética posmoralista de la excelencia, del trofeo permanente, de la eficiencia indefinida, del siempre más, siempre mejor, dirigido por el estado de guerra económica y la exigencia estrictamente operativa de ganar, de “ser los mejores”, sin importar qué convenga a quien, lo importante es que convenga a los intereses individuales.

Como vencer se ha convertido en el objetivo supremo, hay que ganar por ganar, cambiar para dominar el caos del entorno, innovar o perecer, movilizarse para triunfar en la competición internacional. La edad de los grandes ideales colectivos se ha eclipsado en beneficio de los “campeones y héroes de la innovación”, se ha llegado únicamente a tener la pasión individualista por la excelencia, del placer de vencer y salir adelante por uno mismo. Pero sea cual sea el impacto de los métodos de la gestión participativa y motivacional, sólo llegan muy imperfectamente a plantear esbozos de ese “hombre empresarial” descrito como aquel hombre entregado en cuerpo y alma a la empresa, totalmente identificado con ella; esto ha traído como consecuencia la creación de un individuo responsable y organizador por un lado y por el otro un individuo autosuficiente, sin regla, desorganizador irresponsable, que ve el futuro con una mirada perdida en él, un futuro que no va mas allá del fin de semana, pues hoy, sólo interesa vivir el presente, pues el mañana aunque incierto se percibe tan lejano que hace parte del pensamiento popular. De ahí el refrán que reza “Cada día trae su afán”.

En cuanto a la empresa, se sabía que su universo estaba guiado por la eficacia y la rentabilidad y ahora lo vemos además en busca de un alma, de “negocios éticos”, último grito de las modas empresariales. Las grandes firmas se proveen

cada vez más de códigos de conducta y organizan programas de formación moral; la moda de los códigos y las cartas éticas no tiene nada de idealista, está sostenida en lo más profundo por la creencia de que la ética es esencial para el éxito comercial y financiero. (Lipovetsky;246)

La ética empresarial se basa en el interés bien concebido; lo que caracteriza nuestra época no es la consagración de la ética sino su instrumentalización utilitarista y manipuladora del mundo empresarial. La moda de la ética de los negocios ha venido a responder al estado de desconfianza engendrado por el enriquecimiento arbitrario de los accionistas, las manipulaciones financieras y delitos de todo tipo, los capitales golondrinas, los desmantelamientos de empresas, la subcontratación, todo esto motivado solamente por el beneficio a corto plazo.

Nuestras organizaciones son hoy más que nunca universos divergentes y polarizados en los que los empleados por un lado, reciben un discurso adulador e hipócrita (el “precioso capital humano fuente de la calidad total” y por el otro, tratados como fuente de la regulación indefinida de los niveles de ganancias o déficit) a corto plazo (Aktouf; 2003: 82).

Con las expectativas de progreso, de emancipación personal y social que se volvieron inminentes con el transcurso del tiempo, los hombres pensaron que la renovación había llegado y estaban al final del túnel oscuro en que creían encontrarse; además el inmenso crecimiento del sistema monetario industrial trajo consigo el surgimiento de la ciudad moderna con todos sus tentáculos, pero también llegó con ella la miseria, el abandono y desolación representados crudamente en los niños hambrientos pidiendo algo para comer, de señoras madres de familia buscando incluso en las basuras algo que les permita dar de comer a sus hijos, de personas mayores que sin haber llegado a la ancianidad ya se han convertido en un desecho más del mercado laboral que elimina aquellos que superan la edad eficientemente productiva que impone el capital; sin contar a todos aquellos que por problemas de consumo de drogas, violencia e incluso accidentes laborales llenan las calles con figuras lúgubres mutiladas físicamente y también de la memoria de aquellos que lo poseen todo, lo cual trajo la desesperanza. Los intelectuales levantan sus voces premonitorias tratando de denunciar este grado de exasperación, de división entre la sociedad y las fuerzas constitutivas del espíritu, de vacío, de estancamiento o de disolución de formas sociales, de normas civilizadas, de esperanzas humanas que otrora hicieran parte importante del refinamiento social.

Quiere esto decir dentro de la terminología freudiana, que hemos llegado a la mayoría de edad, pero pagando un precio muy alto, hemos perdido la capaci-

dad de soñar con el futuro; hoy nos damos cuenta que los extremos de la histeria y de salvajismo colectivos pueden coexistir con una conservación y un desarrollo adicional de las instituciones, de las burocracias y profesiones de la gran cultura. En otras palabras, las bibliotecas, museos, teatros, universidades, centros de investigación, que tienen por objeto la transmisión de las humanidades, pueden florecer junto a los campos de concentración y cárceles del pueblo, con un refinamiento mayor y con su impronta de inhumanidad que la razón y la sensibilidad propia de un artista pueden imprimirle.

Nuestra desolación está en comprender el fracaso de la educación, de la tradición letrada, de la incapacidad de la razón para ver las señales que el tiempo ha dado sobre todos estos aspectos y las advertencias de los intelectuales que han podido percibirlos y quienes consideran que es un síntoma claro que nos permite ver qué tanto hemos perdido.

El enfoque humanístico recomienda la conveniencia de dar un trato “más humano” a las personas que laboran en las organizaciones; un buen trato del dirigente hacia los subordinados para tratar de recuperar ese tiempo perdido; pues la pieza clave del logro económico ya no se llama explotación de la fuerza de trabajo, disciplina y división mecánica de las tareas sino participación, programas de formación, incremento de las responsabilidades, asunción del destino colectivo (Lipovetsky;271).

Es claro que todos de un modo u otro hemos aspirado a vivir en un mundo más humano; es sensato pensar que dicho trato más humano resulta rentable, pues los subordinados que se sienten tratados así incrementan su motivación por el trabajo, su sentido de pertenencia y su autoestima, lo cual redundará de una manera positiva en su rendimiento y en su compromiso con la tarea de la organización. Recordemos el experimento de Hawthorne en la Western Electric y demás trabajos que la Teoría Organizacional y su enfoque humanista nos presenta.

Pero más allá de estas consideraciones bien intencionadas en favor de “lo humano”, es importante reflexionar sobre el exacto sentido y los alcances de este tipo de propuestas a favor del “humanismo” organizacional y administrativo, lo cual podría llevarnos a un cambio de paradigma – de lo inhumano -; es decir, establecer una ruptura entre la práctica inhumana y la humana de la organización y caracterizarla, teniendo en cuenta el impacto social y cultural que ello representa.

Este llamado a ejercer un trato más humano va dirigido ante todo a aquellos a quienes tienen a su cargo personas subordinadas, a aquellos que ocupan cargos de dirección y de mando, a aquellos que detentan el poder en la organización y

aún para aquellos que creen tenerlo y aplican su actitud deshumanizante a todo aquel que le rodea. Esta recomendación administrativa, pretende que se reconozca y legitime “la diferencia” del subordinado en el seno de la organización, al que se representa como el Otro y quien a pesar de ser humano, no le es reconocido ni aplicado un estatus como tal y por lo tanto no es tratado de una manera suficientemente humana, pues después de todo al final debemos de comprender que no somos tan diferentes los unos de los otros, así lo percibamos de esa manera.

“En la dinámica social entre el “nosotros” y el “ellos” que reproduce en lo esencial el conflicto entre los buenos y los malos; el “otro diferente” se le ha mirado siempre con sospecha, con recelo y hasta con miedo en todas las culturas (Cruz.2003; 20) lo que hace que se active de inmediato el dispositivo defensivo - agresivo de quien se siente amenazado por la diferencia”.

¿Qué hace entonces que sea tan poderosa la resistencia a reconocer en el tejido social esa igualdad real a plenitud? Tal vez el supuesto peligro que al parecer deriva de la amenaza que el “otro diferente” representa para la identidad narcisista del superior, bien sea propietario, gerente, administrador, directivo, líder o simplemente supervisor.

“El llamado a un trato más “humano” hacia el subordinado reconoce implícitamente que el subordinado es para la organización un “otro necesario”, pero diferente, alguien extraño pero “indispensable”, que requiere de un trato más humano; pero que esto no amenace la diferencia y que por el contrario sea capaz de mantenerla vigente (Cruz; 2003,19).

Todo parece indicar que el reconocimiento de la humanidad en favor del subordinado, no garantiza que el subordinador sea cada vez más humano a medida que pasa el tiempo históricamente hablando, de manera que con el transcurrir del tiempo ese trato más humano hubiera de consolidarse en el futuro, gracias a esta progresiva acumulación de humanidad en la cultura general y organizacional; pero esto no es así por cuanto no hay una garantía de acumulación ética sin retorno a lo inhumano. En el fondo de toda relación de autoridad, de poder y de subordinación, incluso en el trabajo, existe siempre la tentación de lo inhumano. Lo inhumano, está implícito en lo humano.

A pesar de la modernidad igualitaria, libertaria y fraternal, aún no se ha logrado adoptar en la cultura y la sociedad el esquema de “nosotros” y de “ellos”, y por supuesto esto se refleja en el mundo del trabajo donde si acaso, hay apenas unos esbozos parciales y recortados de la condición de humanidad del subordi-



nado, donde median las órdenes que es preciso cumplir, los tiempos y los movimientos, la estandarización, la diferencia aparentemente sutil de los intereses en juego, en donde al subordinado al que todos predicán su igualdad, al mismo tiempo se le niega en la realidad efectiva, siendo diseccionado a veces brutalmente, otras veces con la precisión del cirujano de manera sutil haciéndole sentir que es “otro” diferente; es aquí donde encaja la metáfora fuerte de Treblinka o de Sobibor, en las épocas oscuras del Holocausto.

En el ámbito de la administración empresarial y de las teorías organizacionales, sobretudo en los enfoques humanistas radicales, se insiste demasiado en la necesidad de otorgar un reconocimiento pleno a la condición de humanidad del subordinado en la organización, pero todo esto en el fondo termina por ser pura retórica, pues hay resistencia a aceptarlo, y en algunos casos se acepta pero no se traduce en aplicaciones prácticas, concretas, estando supeditado a la buena voluntad de los jefes, no obstante tener demostraciones claras con cifras y estadísticas que indican que darle un mejor trato al subordinado en la organización proporciona beneficios para todos, como lo señala Aktouf, es posible hacer dinero de manera inteligente.

Lo preocupante de todo esto es la inhumanidad en la que hemos caído en el mundo contemporáneo. Hay una restauración de lo inhumano en la cultura de masas, en esa familiaridad cómplice con lo inhumano; nuestros medios de comunicación, la industria del cine, todo esto parece conducirnos nuevamente a una especie de inhumanismo moderno, a una familiarización insensible con la crueldad; donde cada día se nos presentan acontecimientos unos más inhumanos que los otros y solo atinamos a balbucear “por algo será” o “algo debía”, y donde nada nos puede asegurar que no estemos caminando tras las huellas o el resurgimiento del universo mental, que está implicado en comportamientos aberrantes contra la humanidad.

En todo esto es importante tomar en consideración la dimensión trágica de la existencia humana, propia de su condición; distintivo natural cuando se piensa en las ambivalencias que lleva consigo el hombre -el bien y el mal, lo inhumano en lo humano, lo correcto y lo incorrecto-; pues esto es importante para entender al fin de cuentas qué es el hombre; eso posibilitaría inspirar un giro radical en el comportamiento y en la gestión del dirigente que lo llevaría a considerar una apuesta hacia el humanismo.

Aunque parezca desalentador, la apuesta por el humanismo al parecer está clara, en la mente del dirigente, mas no en su capacidad de actuar en tal dirección, pues sigue buscando una especie de Solución Final que ni siquiera el Progreso

como construcción humana pudo darle a la humanidad, ya que el hombre no avanza realmente hacia una liberación de sus trabas, miserias, sujeciones y mucho menos hacia una emancipación final; cada vez está más sujeto no a pensar, sino a ser pensado por aquellos que controlan el poder en las organizaciones. Pero aceptar que no existe salida alguna y no hacer nada, no se cree que sea lo más adecuado, sería pensar que la humanidad está perdida sin esperanza ni remedio alguno.

La identificación con la propuesta de un programa permanente contra lo inhumano en la cultura y en las organizaciones, debe ser tarea permanente; pues es claro que cada que nace un niño se debe comenzar de nuevo en un proceso de humanización permanente, pues esto nunca será progresivo, ni acumulativo; lo que debemos tener claro es que lo inhumano estará siempre presente en la identidad humana y en la composición del hombre por lo tanto no puede anularse fácilmente de la cultura y del mundo del trabajo.

La apuesta del nuevo pensamiento empresarial debe estar orientada hacia el humanismo, tratando de cambiar el esquema impuesto con la aplicación de herramientas y prácticas de gestión deshumanizantes; debe ir en un sentido que permita escuchar al empleado, buscando formas de autoridad que permitan la interacción, tratando de lograr el aplanamiento de los niveles jerárquicos, una auto-organización de los equipos, como una manera de optimizar su eficacia renunciando a la arbitrariedad y al capricho narcisista del dirigente y pretendiendo que éste no tenga control absoluto de los hombres y aún de sus almas.

El reto por lo tanto no es solo convencer a los administradores, empresarios, gerentes de las organizaciones acerca de la conveniencia de un trato más humano con el personal en las organizaciones, pues siempre ese extraño motivo que conlleva a la no-aceptación ni al reconocimiento pleno de la humanidad del subordinado estará presente; mas bien el reto estaría en descifrar el fundamento de dichas resistencias que hacen que el trato no sea plenamente humano o que se caiga en una inhumanidad parcial.

Se trata entonces de descubrir el por qué de la resistencia que la identidad narcisista del dirigente le hace al reconocimiento pleno de la humanidad del subordinado, se trata de ampliar la perspectiva hacia un comportamiento humanista, de impartirlo, de enseñarlo, en cuanto espacio sea posible y no seguir reproduciendo fiel copia tomada del original en las facultades y centros de formación, el comportamiento inhumano traducido en herramientas administrativas de todo tipo, algunas con nombres sugestivos, que tanto agradan a algunos profesionales que pretenden lograr como meta principal del conocimiento la reproducción de

los modelos del hacer tradicionales, aplicados en una gran mayoría de organizaciones colombianas, con un criterio de productividad maximalista.

Se ha pretendido con discursos dulzones algunas veces religiosos y prácticas falaces mostrar un cambio en la aplicación de lo humano a lo inhumano en las organizaciones, por parte de los dirigentes, tratando con ello de cambiar los comportamientos de los empleados pero sin que sea evidente el cambio de los dirigentes, quienes solo quieren conservar el orden establecido y aun más pretenden continuar con el manejo arbitrario de los medios de producción sin pensar para nada excepto contadas excepciones en la redistribución de las riquezas producidas.

En síntesis, ese humanismo del que se habla y al que supuestamente se pretende llegar, se niega a ver al ser humano en su verdadera dimensión, pretendiendo a toda costa una dirección de excelencia, la cual se niega obstinadamente a cambiar el costo por la inversión para todo lo relacionado con el empleado, se niega a formarlo, a capacitarlo, valorizarlo, bonificarlo, etc., algo que es completamente diferente, por supuesto, ¡a la lógica de la ganancia máxima a corto plazo!.(Aktouf, 2003, 88).

Queda planteado el interrogante:

¿Por qué razón los empresarios y los dirigentes en las organizaciones y en la sociedad, le hacen tanta resistencia a la consigna de utilizar entre sus subordinados un trato más humano?

A lo cual podría responderse: “Porque la diferencia que los separa de los subordinados no puede desvanecerse hasta desaparecer, pues el bando de los ‘otros’ se confundiría con el de ‘nosotros’ y la identidad, privilegios e intereses y formas simbólicas de soporte se arruinarían y el dirigente estaría instalado en el vacío; por lo tanto su identidad quedaría arruinada.” (Cruz Kronfly; 2003: 62).

La síntesis de la propuesta humanista, estaría sintetizada en el siguiente párrafo:

“La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de la cultura, pero exigen de ellos un compromiso autentico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos. (Zapata, Alvaro; 2002.180,181).

## **Lo inhumano en la teoría organizacional**

En la Teoría Organizacional encontramos aspectos que se refieren específicamente al llamado a ejercer un trato inhumano hacia las personas en las organizaciones. Para documentarlo se han tratado de identificar aquellos aspectos más relevantes y se ha agrupado dicha teoría en cuatro grandes paradigmas denominados así:

### **Teoría Clásica:**

Es bien conocida la creencia de los seguidores de Taylor que para obtener “lo mejor de sí” de cada uno de los empleados en el puesto de trabajo, era necesario eximir de pensar, de retirar “el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos” (Aktouf, 1998: 219).

Pronto, el malestar de los empleados se hizo visible en muchas de las empresas fabriles a principios del siglo XX; rápidamente se difundió a lo largo de las organizaciones norteamericanas un fenómeno que algunos llamaron Spleen Industrial (Aktouf 1998: 220); esto hace referencia a la penosa situación en la que se encontraba el obrero vinculado a la producción.

En la administración estrictamente burocrática y, sobre todo, en su forma monocromática, se realzan hasta un punto óptimo la precisión, la rapidez, la falta de ambigüedades, el conocimiento de los archivos, la continuidad, la discreción, la unidad, la subordinación estricta, la reducción de las fricciones y la disminución de costos de materiales y de personal.

En comparación con todas las formas colegiadas, honoríficas y no profesional de administración, la burocracia adiestrada es superior en todos esos puntos y, cuando se trata de tareas complicadas, el trabajo burocrático pagado no solo es más preciso, sino que, además y a fin de cuentas resulta a menudo más barato que, incluso, los servicios honoríficos formalmente no remunerados. Weber, Max La Burocracia. En :Teorías de la Organización (1982) Compilador Sexton P. William Editorial Trillas S.A. Pag 54.

El “sin tomar en consideración a las personas” es también la consigna del “mercado”, y en general, en todos los asuntos de interés estrictamente económico. (Weber: Pag 55.)

### **Teoría Neoclásica:**

Teoría General de los Sistemas.

Al hablar de sistema y ser humano, éste pasa a ser un componente del sistema y deja de ser humano. Podemos apreciarlo en el siguiente texto:

Muñidos de un conocimiento que privilegia las explicaciones mecánicas, los hombres modernos construyeron un mundo, donde estaban incluidos ellos mismos, a imagen y semejanza del modelo “ideal” que usaban para explicarlo. De esta manera la experiencia del sujeto entró dentro de la máquina estandarizadora, aunque éste a veces presenta un poquito más de resistencia que los electrones. La familia, la escuela, la fábrica, el ejército, son las instituciones encargadas de llevar adelante este proceso de estandarización y domesticación del sujeto (Najmanovich, 2001).

### **Teorías del capitalismo financiero:**

#### **Reingeniería**

Tres años después que Michael Hammer y el asesor James Champy iniciaran la tendencia de administración más explosiva de la década con su popular libro *Reengineering the Corporation*, Hammer reconoce que hay un defecto. Él y otros líderes del sector de reestructuraciones que mueve unos US\$4700 millones, olvidaron el factor humano. “No fui lo suficientemente inteligente con eso” admite. Reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital.

#### **Outsourcing**

Una de las ventajas de la subcontratación es que ella resulta menos costosa. Los obreros empleados en las empresas de subcontratación en primera línea o sea en las filiales de Toyota, ganan cerca del 80% del salario de los felices elegidos de la familia Toyota. Entre más se desciende en la línea de subcontratación los salarios son más bajos y las condiciones de trabajo peores.

Cuando los obreros de los Subcontratistas obtienen incrementos salariales, Toyota paga menos por los productos. Si Toyota se entera que los obreros reciben un aumento salarial, Toyota negocia precios más bajos, porque si la empresa puede permitirse pagar salarios más elevados, ella puede también de soportar que los precios de los productos sean revisados a la baja (Krikke, 1992)

### **Teorías del capitalismo industrial:**

#### **Calidad Total**

El obrero japonés es un obrero leal. Nunca se enferma, trabaja hasta doce horas

por día si su patrón se lo demanda. Nunca protesta, ni hace huelgas. Solo toma siete días de vacaciones por año. Su sindicato siempre aprueba las decisiones de la administración. Esta es la razón por la que se ha ganado la medalla de “guerrero de la empresa”. El otro lado de la medalla es el precio que paga por su “fidelidad”. Según las estimaciones de la red de alerta Karoshi, al año mueren cerca de diez mil obreros por fatiga y agotamiento, o sea por exceso de trabajo. Este es el Karoshi (exceso de trabajo que mata 10.000 veces por año). (Krikke, 1992).

Según las estadísticas oficiales, el obrero japonés trabaja 2100 horas por año; ello representa de 400 a 500 horas más que su colega europeo, es decir, que según las normas europeas el obrero japonés trabaja entonces 15 meses por año.

Este es un dato trágico, el capitalismo japonés es implacable, el obrero es evaluado individualmente por su contribución al trabajo, su actitud y disposición a efectuar horas extras, por ello surge la competencia entre los obreros. (Krikke, 1992)

Un ejemplo de ello es la Toyota, subcontratistas dignos del siglo XIX. Toyota City, primavera de 1992. Puerta de entrada del potente complejo, Toyota Motor Company, también llamado el “Detroit del Oriente”. Dado que Toyota City es un inmenso parque industrial, importantes fábricas de ensamblaje están instaladas en esta ciudad, al igual que miles de empresas de subcontratación, grandes, medianas y pequeñas, que reciben también el nombre de Sweatshops (taller de explotación), donde la jornada “normal” dura doce horas.

Cultura organizacional. (Cultura Corporativa).

Una de los mayores reproches que ha suscitado la corriente de la cultura corporativa es que provocó tal engolosinamiento, que una gran cantidad de administradores y consultores creyeron que podían crear de cualquier cosa, nuevas formas de conciencias organizacionales (Morgan, 1986).

Zapata en su artículo “Paradigmas de la Cultura Organizacional” hace alusión a la manipulación de que ha sido objeto el enfoque cultural desde el enfoque funcionalista de la Cultura Corporativa cuando menciona: “Si autores como Pascale y Athos (1981) y Ouchi (1981), reconocen que el estilo del mensaje y los valores que los dirigentes preconizan, tienen un impacto simbólico sobre la organización, hay que decir que a menudo se quedan en la prescripción normativa sobre los valores y el estilo, lo cual tiene rasgos de manipulación” (Reitter et Ramamantsoa, 1985).

Manifiesta además Zapata (2002) que el discurso de la “cultura corporativa” está inscrito dentro de una tradición de fórmulas ideológicas y de acciones empleadas por los dirigentes para hacer que todas las acciones de los miembros de la empresa estén orientadas a servir a sus propios objetivos, y por este medio manipular el comportamiento y lograr la cooperación de los trabajadores bajo un manto de legitimidad; termina diciendo que luego de apropiarse del control del proceso, del control del producto, el patrón desea apoderarse del sistema de valores del trabajador.

## **Elton Mayo, Hawthorne y la génesis de la Escuela de las Relaciones Humanas**

### **Semblanza Biográfica**

George Elton Mayo nació en el seno de una familia que poseía profesiones liberales en Adelaida (Australia) en el año de 1880 y murió en 1949. Fue el segundo de siete hermanos. “Antes de encontrar su verdadera vocación, recorrió mucho lugares y acumuló numerosas experiencias: desde estudiante de medicina hasta periodista, agricultor y hombre de negocios; desde Escocia hasta Africa Occidental y de regreso a Australia”<sup>48</sup>. Estudió filosofía y medicina antes de ser parte del Departamento de Investigaciones Industriales en la prestigiosa Universidad de Harvard (George 1986: 129), en 1926. Psicólogo de Profesión, dejó el negocio de impresor por los estudios de psicología en la Universidad de Adelaida. Desarrolló sus conocimientos como científico social, creó el programa de tratamiento psiquiátrico que organizó junto con un colaborador a finales de la Primera Guerra Mundial, para aplicarlo a los soldados que sufrían de neurosis de guerra, el cual le valió un nombramiento en 1919 para la cátedra de filosofía y ética recientemente creada en la Universidad de Queensland. Más adelante fue director de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration.

“Mayo estuvo especialmente influido por los escritos del psicólogo Pierre Janet. Combinó el interés por las psiconeurosis y lo que denominaba “pensamiento obsesivo”, derivado del estudio de Janet, con el planteamiento en cuanto a la estructura cultural y social de los antropólogos sociales Bronislaw Malinowski y A.R. Radcliffe- Brown. En los métodos de investigación, adoptó los sistemas de entrevistas de los psicólogos clínicos a los métodos de campo de los antropólogos, y los aplicó al estudio de las organizaciones industriales”<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Tomado de la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. W. Allen Wallis, p.p.30.1968.

<sup>49</sup> Ibid, p.30.

Conocido como el iniciador de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administración, desde 1923 comenzó a interesarse en los temas de la rotación del empleo, la desmotivación de los empleados y el descenso en la productividad de la industria de principios de siglo XX. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, en un primer momento, pero la experiencia le enseñó más tarde que allende de lo meramente físico habían otras variables, como las sociales, que presionaban al ser humano en su lugar de trabajo y le obligaban a comportarse de diferente manera.

Esta orientación de la investigación hacia los problemas del aburrimiento y la fatiga prevaleció desde la primera investigación que dirigió en una fábrica textil próxima a Filadelfia en 1923 (Aktouf 1998: 222), en la cual intervino para resolver un grave problema de rotación de personal. Como lo expresa Wallis “Mayo llega a esta investigación gracias a una subvención de las fundaciones Rockefeller y Carnegie, lo cual lo llevó a Estados Unidos y le costeo su investigación que comenzaría en la Universidad de Pennsylvania”. La empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos económicos. En un principio, Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas y “recargar baterías”, y contrató personal de enfermería. Al poco tiempo, con estos cambios surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, que aumentó la producción y disminuyó la rotación de personal (Chiavenato 1995: 137-138). Entre otras cosas, Mayo aconsejaba siestas cortas durante las pausas y cierta libertad de organización. Al final de su trabajo de investigación, los miembros de la dirección denunciaron enérgicamente el engreimiento de los obreros y echaron por tierra, en nombre de la ciencia, todo lo que Mayo había logrado (Aktouf:1998;223). Pero lo más interesante es que las dos terceras partes de los empleados que no habían sido tocados por el experimento habían logrado el mismo rendimiento que el tercio sometido a la experimentación. Esto fue perfectamente incomprensible para Mayo, aunque más tarde, en *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945), ofreció explicaciones cercanas posteriores a la gran iluminación de Hawthorne, quizás exagerando un poco el rol de “buen patrón” que desempeñaba el coronel director de la fábrica en cuestión (Chiavenato:1995).

El período más productivo de su vida comenzó en 1926, cuando aceptó un puesto en la Graduate School of Business Administration de la Universidad Harvard. Junto con Lawrence J. Henderson, eminente químico biólogo y devoto de Pareto, Mayo organizó un equipo de investigadores para estudiar los proble-



mas psicológicos y sociales de los trabajadores industriales. El objetivo era, desde un principio, seguir estos problemas dondequiera que llevaran, sin tener en cuenta los límites disciplinarios usuales.

Para 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth (Chiavenato 1995: 137). Posteriormente, en 1927 el Consejo Nacional de Investigación dio inicio al experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, el cual fue coordinado por Elton Mayo entre 1927 y 1932 y a su vez colaboró especialmente con Fritz J. Roethlisberger, quienes elaboraron los principales informes sobre los estudios llevados a cabo en Hawthorne Works. “Como director del programa, Mayo tenía a su cargo el deber de obrar con la diplomacia necesaria para que un trabajo de investigación sin precedentes como era aquél fuese aceptado por una empresa; también hizo importantes contribuciones a la elaboración del programa de investigación y a la interpretación de los resultados”<sup>50</sup>. En sí, el estudio tenía como objeto establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad.

Como lo comenta Claude S. George, entre 1927 y 1947, “Mayo condujo una serie de experimentos en el Departamento de Investigaciones Industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la fábrica Hawthorne Works de la Western Electric, financiada por la Fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes”.

La Western Electric, fabricaba equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo (Chiavenato 1995: 138, Agullo 1998: 14). En su fábrica, situada en el barrio Hawthorne de Chicago, existía un departamento de montaje de redés de teléfono, donde trabajaban empleadas jóvenes a quienes se les denominaba “montadoras”, que realizaban tareas simples, rutinarias y repetitivas que exigían gran velocidad. El montaje de redés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco redés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la pro-

---

<sup>50</sup> Tomado de la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. W. Allen Wallis, p.p.30.1968.

ducción, si no en conocer mejor a sus empleados (Chiavenato:1995;138). “Fue ahí que se descubrió el famoso factor humano. Se percataron de que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad como los incentivos materiales. El ser humano no puede ser tratado como una máquina de necesidades o una mecánica racional guiada por el exclusivo apetito de ganancias. Tiene necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado, considerado en lo que hace, lo que se ha llamado el efecto Hawthorne” (Aktouf:1998).

Inicialmente dichos experimentos fueron diseñados para analizar los efectos que tenían diferentes grados de iluminación sobre la producción de las obreras en el año de 1924. Se formó un grupo experimental y otro de control. El grupo experimental fue expuesto a diferentes intensidades de iluminación, mientras que el de control trabajaba bajo una intensidad fija. Se esperaba que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz.

A medida que se incrementaba la intensidad de la luz en el grupo experimental, así mismo aumentaba la productividad. Sin embargo, descubrieron que la producción del grupo de control también aumentaba. Por otra parte, a medida que se reducía el nivel de luz en el grupo experimental, la producción siguió aumentando. Los investigadores concluyeron que el nivel de iluminación no estaba relacionado de forma directa con la productividad de las empleadas, pero no pudieron explicar los resultados obtenidos bajo el enfoque de la administración científica.

“Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia... puede ser afectada por condiciones psicológicas” (Chiavenato 1995: 139).

En abril de 1927, se inició la segunda fase del experimento, la cual estuvo integrada por doce períodos en los cuales se incluyeron variables tales como incrementos en la duración de los descansos, aumento en el número de descansos, modificaciones en el sistema de pagos, reducción de la jornada diaria de trabajo, y el establecimiento de una jornada de trabajo de 5 días.

Mayo realizó dos etapas más, la primera que comenzó en septiembre de 1928 con el Programa de Entrevistas que fueron realizadas a las empleadas con el objetivo primordial de conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían, y registrar sugerencias para entrenar a los supervisores. El programa fue bien acogido tanto por obreros como por supervisores, y en febrero de 1929 se creó en la empresa una División

de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a todos los empleados. Y la Cuarta fase que duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932, pretendía analizar las características de la organización informal.

En conclusión, como lo plantea Claude George (1986: 130), la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales (George 1986: 130). Por tanto, Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis, Mayo y sus colegas fueron los pioneros en el empleo de métodos científicos para el estudio de las personas en el ambiente de trabajo, en donde la fábrica asumió una dimensión social. Dicho concepto está contenido en el libro de Mayo *Los problemas humanos de una civilización industrial* (1933).

### Su obra

Básicamente, en todos sus trabajos, Mayo se mostraba preocupado por dos ideas básicas, referente una a la naturaleza de la sociedad y la otra a los problemas de los individuos. “Sostenía que la revolución industrial había terminado con la sociedad tradicional, en la que la gente respondía a los demás en función de unas rutinas establecidas. Al no poderse restablecer las antiguas tradiciones, la única solución sería construir una sociedad adaptada, en la que una élite administrativa, adiestrada en conocimientos y técnicas sociales, resolviera los problemas tanto humanos como técnicos. Según él, los trabajadores padecían una especie de anomia, debida al fracaso en hallar un puesto satisfactorio para sí mismo en el mundo del trabajo, con el consiguiente recurso a sueños obsesivos en los que rumiaban inútilmente sus problemas. Para tratar estos problemas de pensamiento obsesivo, Mayo creía en las relaciones terapéuticas donde el individuo es alentado a que cuente libremente sus problemas a un oyente interesado”<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Tomado de: Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. W. Allen Wallis, p.p.30.1968.

Aunque Mayo dirigió el programa de investigaciones de la Western, los principales frutos de tales programas tuvieron poca relación con las ideas de Mayo sobre integración social, pensamiento obsesivo y psicoterapia. Por el contrario “sus mayores contribuciones se centran en las relaciones informales entre trabajadores, relaciones entre el trabajador y la dirección y de los métodos para reunir datos sistemáticos, procedente de la observación y las entrevistas”<sup>52</sup>.

Las ideas de Mayo no ejercieron demasiada influencia durante su vida. La Western Electric eliminó el ‘plan de orientación psicopedagógica’ que se había puesto en práctica en la central eléctrica de Chicago. A Mayo se le criticó por intentar resolver los conflictos colectivos por medio de la psicología individual. Sin embargo, el libro sobre la central eléctrica Hawthorne que publicó junto con otros colegas en 1939, *Dirección y clase obrera*, con Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, influyó en estudios posteriores de psicología industrial y la sociología. De la misma manera escribió otras obras como *The social Problems of an Industrial Civilization* (1945), *The political Problem of Industrial Civilization* (1947) y *Some notes on the Psychology of Pierre Janet* (1948).

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático, los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. Aun así, la Teoría de las Relaciones Humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Como dice William F. Whyte, “Mayo no fue un teórico sistemático. Tenía una mentalidad abierta y capacidades sociales de creación. Pocos hombres han contribuido tanto como él al establecimiento de nuevos campos de investigación y enseñanza social. Fue un científico del comportamiento mucho antes de que el término se hiciera popular”.

## El Contexto

En un principio, se creía que la interacción económica-racional dentro de las industrias era el único nexo, o arbitraje, que existía y debería existir entre las personas que acudían a trabajar en la fábrica o taller artesanal de finales de siglo

---

52 Ibid., p.31.

XIX y principios del XX en Estados Unidos, se separaban así “las funciones económicas de todas las interrelaciones sociales -creyendo que- en la resolución de los problemas económicos, no era necesario tomar en consideración ningún otro aspecto de la organización humana” (Roethlisberger: 112). En pleno apogeo de la Revolución Industrial, los seres humanos habían sido separados en dos grandes “partidos” o “bandos” enteramente distintos; el primero de ellos, a los que la vida había sonreído con la fortuna o habían nacido en cuna de oro, eran aquellos que tenían en su haber los medios de producción y el capital necesarios para una existencia holgada y libre de preocupaciones de índole económica. Estaban destinados a dirigir una masa informe de “máquinas” humanas que prestaban su trabajo por sueldos de hambre, hombres sin alma que utilizaban sus dotes corporales en las líneas de producción para satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Esta estirpe, poseedora del poder de antaño, algunos intelectuales otros holgazanes, formados con la mentalidad mercantilista y la misión de aumentar la riqueza de su familia, trabajaban sin descanso en lo más alto de la cúspide organizacional para amasar fortunas inmensas como consecuencia de la manufactura, el valor añadido de los bienes, la explotación de los recursos naturales y de la filosofía del vender, vender y vender. Dando respuesta a una demanda en aumento generada en las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX en Norte América.

En el otro extremo de la balanza estaban los proletarios, los desposeídos, aquellos a quienes la gloria y la fortuna les había sido esquiva; trabajaban como obreros en las grandes fábricas y talleres medianos para ganarse el sustento y así proveer a su familia de los bienes necesarios para la subsistencia. Eran muchos los que habían llegado a las ciudades desde sitios rurales y remotos, compartiendo el mismo sueño que antaño sus predecesores imaginaban, la promesa de una mejor vida en los florecientes territorios urbanos, allá donde las chimeneas y el carbón hacían ricos a los que se esforzaban.

La agricultura se había convertido en el pesar de grandes sectores de la población estadounidense, la máquina de cosecha había reemplazado gran parte de la mano de obra en los campos fértiles después de haber sido introducida por la compañía Cyrus McCormick después de la guerra civil (1861 – 1865), en aquel entonces la sobreproducción obligó a bajar los precios en los alimentos y el desplazamiento de gran cantidad de personas hacia las ciudades.

El nuevo suceso en la historia de la humanidad, la revolución industrial, había encomendado a la técnica bendecir con su racionalidad los procesos que se

realizaban dentro de las fábricas, es decir, las actividades de medición y supervisión de la transformación fabril. La división del trabajo entre quienes hacen las órdenes y quienes las ejecutan fue el primer gran patrón a seguir por los teóricos de la época Taylor, Fayol y Weber. Ellos propusieron modelos que se adecuaban a la mentalidad del capitalista, que lograban así alcanzar y sostener niveles anhelados de productividad en el trabajo.

Es bien conocida la creencia de los seguidores de Taylor que para obtener “lo mejor de sí” de cada uno de los empleados en el puesto de trabajo, era necesario eximir de pensar, de retirar “el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos” (Aktouf 1998: 219). Se decía que con ello, el jornalero rendiría “el máximo” que sus fuerzas y destrezas podían permitirle, que poniéndole en el lugar correcto obtendría las metas deseadas por los dirigentes y aún superarlas, prometiéndole una porción de dinero adicional por la labor cumplida en caso de aumentar su producción individual con respecto al fin establecido por el industrial. Con estos incentivos monetarios se pretendía lograr una producción casi exponencial en la fábrica, de crear descomunales economías de escala, sueño irrealizable que el tiempo y la experiencia logró enseñar.

Pero aquellos quienes vieron en los ensayos de Taylor una forma más provechosa de producir, obviaron las primeras páginas de su trabajo en donde se propone que “los verdaderos intereses de unos y otros “dirigentes y dirigidos”<sup>53</sup> son únicos y los mismos” (Taylor:1973;2), es decir, que la prosperidad debe ser percibida tanto por aquellos que dan las órdenes como por aquellos quienes las ejecutan, o como lo llamaría Taylor, percibida por ambos, los dirigentes y dirigidos.

En la realidad empresarial de la época estas prácticas ocasionaron los efectos contrarios a los que fueron inicialmente concebidos, los niveles de ausentismo y de rotación se incrementaron, pese a las condiciones laborales, salariales y a las ventajas sociales que mejoraban en casi toda Norteamérica (Aktouf 1998: 219). Como puede colegirse, en oposición a la deducción Taylorista de que a mayor ingreso equivaldría mayor motivación en el puesto de trabajo y productividad, se vino a constatar que existían otros factores más allá de la comprensión reduccionista del esfuerzo-recompensa que imperaba en la mentalidad en aquel entonces.

Pronto, el malestar de los empleados estadounidenses se hizo visible en muchas de las empresas fabriles a principios del siglo XX, rápidamente se difundió a lo

---

<sup>53</sup> N. del A.

largo de las organizaciones norteamericanas un fenómeno que algunos llamaron *spleen industrial*<sup>54</sup> (Aktouf:1998;220), este denotaba la penosa situación que vivían los obreros en los talleres de producción, la falta de compromiso con la gerencia y el enojo que se sentía entre quienes se dedicaban a trabajos repetitivos en la línea de fabricación fruto de la especialización en el trabajo. “El nuevo, suave y discreto sindicalismo se desarrolló como resultado de una variedad de presiones y racionalizaciones”<sup>55</sup>. Las organizaciones sindicales, las manifestaciones masivas y la demanda de un trato justo al trabajador, ocasionaron en los dueños de las industrias y el gobierno molestias que se transformaron en hostilidad hacia estos grupos.

Ahora bien, se necesitaba entonces un nuevo punto de vista para estudiar nuevas formas de motivación en la fuerza de trabajo que ayudaran a la gerencia estadounidense de principios de siglo XX a alcanzar y sostener una alta productividad, disminuir la rotación y el ausentismo. Fue así que, durante la primera guerra mundial, se estimuló la aplicación de la psicología a los problemas del individuo en el trabajo (Dávila:2001;178), varios organismos como el National Institute of Industrial Psychology y el Industrial Fatigue Board, además del soporte académico de algunas universidades, apoyaron la investigación psicológica en las empresas de manufactura entre los años 1920 y 1930. La preocupación de estas exploraciones iba encaminada, al igual que los planteamientos de Taylor, a ascender los niveles de productividad, pero además, mantener al obrero sano, en condiciones “humanas” dentro del puesto de trabajo y satisfecho.

## El experimento de Hawthorne

### Primera fase

El equipo de trabajo dio inicio a sus labores de investigación en la Western Electric de Chicago, compañía que se ubicaba en el barrio Hawthorne (de ahí el nombre del famoso experimento) y fabricaba equipos para teléfonos que vendía a la Bell Telephone; a fines de los años veinte tenía en su planta de personal a más de 30.000 trabajadores y contaba con planes de pensiones, salud, instalaciones recreativas, entre otros, pero sus empleados se sentían insatisfechos con su trabajo (Agullo 1999: 14).

---

<sup>54</sup> El término inglés *spleen* se traduce al español como *melancolía* y falta de *alegría de vivir*.

<sup>55</sup> Nadworny, citado por Dávila 2001, pag. 177.

La primera fase del proyecto se inició al separar dos grupos de obreras que realizaban la misma labor de manufactura (Chiavenato 1995: 139). El primer grupo escogido siguió ejecutando sus labores en las mismas condiciones en que venía laborando, es decir, con la intensidad lumínica invariable en su lugar de trabajo y bajo la supervisión de los mandos medios de la empresa, a éste se le conocería con el nombre de “grupo de control”. El segundo de ellos lo conformaban varias obreras que eran permanentemente observadas por los investigadores. Frecuentemente se cambiaban las lámparas con el objetivo de variar la cantidad de luz y así determinar los cambios en la productividad. Como era de esperarse, al alterar la cantidad lumínica en el lugar, las obreras incrementaban o disminuían su producción, según el caso.

En una treta astuta, los investigadores comenzaron a cambiar las bombillas y a poner en su lugar otras de igual potencia, en otras palabras, substituían las anteriores por unas de igual luminosidad con el afán de saber qué pasaría. Inmediatamente después se les decía a las empleadas que la luminosidad era, en ocasiones, más intensa y en otras menos. Para sorpresa de ellos, cuando se les decía a las mujeres que se había incrementado la potencia en las bombillas, ellas comenzaban a fabricar más y más mejorando el nivel de producción, lo que hizo descubrir que había en juego otras variables además de las físicas que no podían ser separadas del análisis, ¡las variables psicológicas!.

Aunque el grupo de investigación había probado que las condiciones psicológicas primaban sobre las fisiológicas, ese hecho obligó a estudiar más de cerca el fenómeno. Se prestó atención a los apuntes y se atribuyeron las variaciones a otros factores como la fatiga en el trabajo, el cambio de horarios o a las variaciones de los tiempos de descanso. Posteriormente se describiría el fenómeno desde otro enfoque, sin duda, las trabajadoras reaccionaban al experimento según sus propias suposiciones, puesto que se les había predispuesto a los resultados, ocurría que ellas creían en lo que los investigadores decían con respecto a la variación lumínica, así mismo, bajo el engaño, variaban proporcionalmente su producción (Homans:1963;6).

### **Segunda fase**

La segunda fase comenzó en abril del año 1927 y se extendió hasta el año 1929. En esta ocasión Mayo había sido nombrado como director de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard logrando éste recaudar fondos de la Universidad mediante un contrato, así como de la Fundación Rockefeller, para la continuación del proyecto en la Western Electric (Chiavenato:1995;139).



En esta segunda fase se seleccionaron seis jóvenes mujeres que trabajaban en la línea de producción, no eran expertas obreras, pero se sabe que tampoco eran novatas. De nuevo, fueron separadas del resto de trabajadoras en la fábrica por una división de madera, de modo que no tuvieran contacto con aquellas que estaban detrás de la barrera (Chiavenato:1995;140).

Las herramientas y la mesa de trabajo eran idénticas a las utilizadas por el “grupo de control” al otro lado de la división de madera, con una sola diferencia: en el grupo estudiado se había adaptado un contador de piezas individual que indicaba al grupo de investigación cuántas piezas podía fabricar cada una de ellas. Además del supervisor, común a las dos cuadrillas, las mujeres estudiadas estaban en permanente observación por una persona encargada de crear una atmósfera de cordialidad y cooperación entre las jóvenes; a él se le habían encomendado las actividades de dirección en el trabajo y de organización en el lugar de trabajo. Sin embargo, a medida que se hacía complejo el experimento, se vio la necesidad de contratar asistentes para ayudar a los objetivos del proyecto.

La producción de las seis obreras era medida diariamente, eran registradas cuidadosamente las condiciones físicas de cada una y se llevaba también una ficha médica por mujer. En los casi dos años que duró esta fase se aplicaron varios cambios a los horarios de descanso para medir la productividad; en ocasiones, ellas podían salir en horas diferentes de la establecida por la empresa sin disminuir su producción, incluso, lograban metas más altas. Se ensayó el pago individual en perjuicio del grupal, como resultado se observó un aumento considerable en el número de productos terminados. Sorprendentemente, después de cada cambio, al perder ciertas “concesiones”, el grupo de las jóvenes mantenía la productividad estable, y en ocasiones, incluso, aumentaba. En el cuadro siguiente se pueden apreciar las doce etapas que Mayo y su equipo de investigadores realizaron al grupo experimental en la segunda etapa de la investigación en la fábrica:

| Período | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás períodos, el primero de los cuales duró dos semanas. |
| 2       | Se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo, y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.                           |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | Se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción. |
| 4  | Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5  | Los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6  | Se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7  | Se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8  | Con las mismas condiciones del período anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9  | El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10 | El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo período. La producción aumentó considerablemente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11 | Se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 12 | Se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este período, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).                                                                                                                                                  |

Fuente: Chiavenato (1995), pág. 140 – 141

Una mirada más cercana a los resultados obtenidos en este segundo período de investigaciones, revelan una importante evolución en las hipótesis en los trabajos realizados por el grupo de Mayo (Dávila:2001;187); a continuación se relacionan de manera breve:

- La primera de ellas sostenía que las mejoras en los métodos y condiciones de trabajo explicarían los niveles de producción.

- La segunda, El aumento en el desempeño de las mujeres había sido producto de la mitigación de la fatiga.
- La tercera, al comprobar que la fatiga no había sido factor importante en el grupo de mujeres, se atribuyó el aumento de la producción a la reducción del tedio.
- La cuarta, explicaba que el mejoramiento de la productividad en las obreras había sido producto del nuevo plan de incentivos, pero fue descartada.
- La quinta y última de las hipótesis explicaba un fenómeno de tipo social, diferente a las otras premisas que habían sido pensadas con anterioridad donde se daba prelación a los factores fisiológicos y económicos. Se constató que las mujeres se sentían importantes y optimistas frente a las consultas de los investigadores, lo que motivó al grupo de empleadas a mejorar sus metas de producción, a esto se le llamó “efecto Hawthorne”.

Trabajos posteriores demostrarían “que la relación entre supervisión y moral, y ésta y productividad era más compleja” (Dávila, 2001: 187). Se determinó que el aumento en la productividad de las empleadas había sido el resultado de la motivación y los sentimientos de pertenencia hacia la Western Electric, fruto de la supervisión y el espíritu de cohesión que el grupo había experimentado durante el período de investigación. Al ser el centro de atención, ellas se veían a sí mismas como parte importante de la organización, se despertó en el grupo ganas de superar las metas de producción, sentimientos de competencia y una cierta satisfacción en las labores cotidianas; en algunos apuntes se observa que trabajar en la sala de pruebas era divertido, pues la atmósfera era cordial, amistosa y la supervisión no era tan rígida como en la sala contigua (Chiavenato:1995;142).

### **Tercera fase**

La tercera fase del experimento fue planeada con el objetivo de ahondar aún más en las relaciones humanas en el puesto de trabajo; para los dirigidos por Mayo, el mejoramiento de las condiciones físicas había pasado a un plano inferior y era hora de determinar la importancia de los fenómenos sociales que acontecían dentro de la empresa y su impacto directo dentro en la psiquis del trabajador promedio.

La metodología que usaron en esta nueva etapa fue la de realizar entrevistas a tantos empleados como fuese posible. Así, en septiembre de 1928 se inició el programa al que llamaron “interviewing program” (Chiavenato:1995;142), contando con la suerte de aglomerar a gran cantidad de empleados para las sesiones de audiencias.

En lo corrido de esta fase se logró que una cantidad impresionante de obreros asistieran a las entrevistas dirigidas por el grupo de investigadores; el programa había sido pensado para conocer de cerca al empleado, es decir, saber cuáles eran sus sentimientos y actitudes frente a su lugar de trabajo y las personas que lo rodeaban, las opiniones que tenían con respecto a la supervisión y, también se dio lugar, a que expresara indicaciones de cómo debían ser entrenados los encargados de la supervisión dentro de la organización, con el ánimo de mejorar la atmósfera organizacional de la Western Electric (Chiavenato:1995;143) y así, “saber la fuente de sus quejas” (Rodríguez:1986;41).

Para el año de 1929, el éxito del programa fue tal que la empresa se vio en la necesidad de crear la División de Investigaciones Industriales (Homans:1963;20) para dirigir y ampliar las sesiones de entrevista a toda la empresa; meta que era muy difícil de lograr, pero al terminar el año de 1930 se habían aplicado los cuestionarios a más de 21.000 empleados.

Los resultados fueron concluyentes, se observó la existencia de una organización alterna a la estipulada por la gerencia (formal) que dependía enteramente de las inclinaciones y deseos de los empleados, actuaba en forma silenciosa, en los pasillos y vestieres de la empresa, adoctrinando a aquellos que dependían exclusivamente de su fuerza de trabajo para ganarse el sustento a sus vidas, cuyo lugar dentro de la estructura organizacional se encontraba en los niveles inferiores. Se le llamó a ésta “organización informal”, y se lograron diagnosticar las siguientes variables (Homans:1963;29 – 30):

- Los obreros controlaban la producción de forma voluntaria y aquel que sobrepasara estos límites era penalizado por los demás con burlas y sobrenombres pasadas de tono, consideraban saboteadores a aquellos que mejoraban su productividad con respecto a sus compañeros y sobrepasaban las metas de productividad impuestas por dicha camaradería.
- Se logró identificar una forma de liderazgo informal, donde los empleados con más carisma e influencia, mantenían unidos los grupos y hacían respetar las reglas que socialmente se habían establecido, de nuevo, de manera informal.
- Lealtad al grupo informal por parte de los obreros, para asegurar el bienestar frente a las posibles “amenazas” de la gerencia, como por ejemplo exigencias en el aumento de la producción sin aumentar los sueldos.
- Muestras de insatisfacción frente al comportamiento de la supervisión, aunque había también algunos que les era indiferente.
- Quejas por los sueldos y bonificaciones del sistema de pagos.

Se constató que las actitudes y la productividad de los empleados estaban ampliamente influenciados por el grupo de trabajo, que a la postre se conformaba de amistad y camaradería, ente social que delimitaba los niveles de esfuerzo que cada miembro de ella *debía* dar a la organización formal sin temor a ser “sancionado” por sus compinches.

Estas prácticas ejercidas por los operarios eran tratos colectivos desarrollados a través de interacciones sociales muy fuertes y prolongadas; la experiencia les había enseñado que seguir las órdenes de sus patronos solo les traería más pesares dentro de la compañía (según su forma de ver), se trataría de aumentar la producción y, con ello, aumentaría también el estrés, el cansancio, la brecha socioeconómica, entre otros factores; así que la única forma de sopesar las circunstancias era unirse y evitar que aquellos en lo más alto de la jerarquía intentaran tener sospechas de las capacidades reales de sus subalternos y excusarse en ello para intentar explotarlos sin remordimiento alguno. Estos eran sentimientos que una gran parte de la fuerza laboral sentía y que los investigadores diagnosticaron con precisión; el equipo de Mayo había encontrado algo más allá de la lógica económica, las fuerzas psicológicas y sociales que determinaban el comportamiento del individuo y que antaño grandes pensadores dedicaron su vida a la reflexión.

#### **Cuarta fase**

La cuarta fase se realizó con el ánimo de determinar y familiarizarse con aquella organización social paralela a la establecida por la gerencia, que se suponía era la causante de la productividad de los empleados; se inició en noviembre de 1931, culminando en mayo de 1932 por razones de índole externa (Chiavenato:1995;145). Contó con la participación de nueve soldados, nueve operarios y dos supervisores todos ellos pertenecientes a la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas (Chiavenato; 1995:144; Rodríguez; 1986:43). Este grupo fue enviado a una sala especial que había sido adaptada de tal manera que las condiciones fueran semejantes a las del lugar de trabajo de donde provenían (Rodríguez:1986;43).

El salario que recibiría el grupo experimental de obreros dependería únicamente de la producción total del grupo, así que la única forma de elevar el salario de cada uno consistiría exclusivamente en aumentar la productividad general de todos (Rodríguez:1986;45). Se constató al poco tiempo la existencia de diferentes trucos y mañas que los obreros realizaban cuando alcanzaban el nivel de producción acordado socialmente, como por ejemplo, disminuían el ritmo de su trabajo y así cumplían con la cuota estipulada por el grupo (Rodríguez:1986;44),

y no más. Con esto, los observadores dieron cuenta de que el grupo tenía su propia noción de lo que era “un día justo de trabajo” para ellos (Dávila:2001;188). También crearon un lenguaje común para identificar de manera bochornosa tanto a los que producían más por su cuenta, como a los que se esforzaban menos:

“Si un operario trabajaba más de la cuenta, se le ridiculizaba; se le llamaba rompedor de tarifa (rate-buster) o rey de la velocidad (Speed king). Si rendía por debajo de la norma del grupo, también se le criticaba, llamándole simulador (Chiseler)” (Rodríguez:1995;46).

Otras de sus tácticas era mentir en las planillas diarias de control de la producción, así, cuando había un exceso en la fabricación en un turno se acreditaba a otro día en que hubiere menor volumen de manufactura de bienes; en ocasiones exigían un pago adicional por excesos en la producción cuando lo deseaban. El ambiente dentro del grupo era de camaradería y amistad, intercambiaban tareas, se divertían con bromas y tenían un código de conducta casi inquebrantable con respecto al nivel que “debía” ser producido para la empresa (Chiavenato:1995;144).

Esa última fase logró estudiar las relaciones entre la organización formal, impuesta por la gerencia, y la organización informal desarrollada por los empleados. Se logró también identificar un nuevo tipo de liderazgo dentro de la organización, existían individuos que por su personalidad y originalidad se destacaban entre la masa de obreros pertenecientes a la empresa; dirigían a sus “adeptos” con carisma y obligaban a aquellos que intentaban quebrantar las reglas sociales con penalizaciones simbólicas como sobrenombres y ridiculizaciones frente al grupo, para hacerlos desistir de sus pretensiones de aumentar la producción.

El clima en el grupo de prueba era afable, amistoso, aunque a veces surgían antagonismos y división en dos pandillas: “los de detrás”, grupo encargado de cablear los equipos selectores, y “los de adelante”, cableadores de equipos conectores (Rodríguez:1986;48); aunque no se llegaron a presentar conflictos de consideración, “los de adelante” creían que su trabajo era mejor que el realizado por “los de detrás”. También se observaron varios tipos de juegos entre los empleados, como los de azar donde se involucraba el dinero, y otros surgidos de la espontaneidad y las pilatunas (Rodríguez:1986;46).

### **Lo que nos deja la escuela**

Con la realización del experimento en la fábrica de la Western Electric ubicada en el barrio Hawthorne, de Chicago, se logró descubrir que más allá de las pretensiones racionales generadas por el culto al cálculo, la medición, la eficiencia y la acumulación de capital profesada por el *homo economicus* de la época;

existía, para bien o para mal de aquel, un hombre diferente, más complejo, que no encajaba en los modelos mentales cartesianos, sino que estaba en discordancia con los mismos. Aquel ser “extraño”, difícil de aceptar dentro de los parámetros establecidos por las leyes de la oferta y la demanda, se imbuía día a día en dos lógicas cotidianas, con el permiso de la academia, complementarias y a la vez divergentes, una formal que se preciaba de ser netamente racional inculcada por profesionales de ciencias exactas o tecnócratas, y la otra social (o cultural si se quiere) formada por la interacción voluntaria e ineludible entre humanos que compartían un mismo medio, para nuestro caso, el lugar de trabajo.

Para Roethlisberger, quien desempeñó un papel importante en la investigación de Mayo como observador y asistente, la organización es más que la suma de los intereses económicos de cada uno de sus miembros y en la que se encuentran un sinnúmero de variables que determinan comportamientos “ilógicos”, en oposición a la racionalidad burocrática dentro de la organización expresada por Weber. Sería ingenuo pensar que entre los seres humanos que pertenecen a una organización y comparten un mismo lugar de trabajo no surjan, fruto de la espontaneidad y la cercanía, sentimientos de amistad, de odio, de antipatía, e incluso, de amor ¿Cuántos jefes no se han enamorado de sus secretarías? Los datos arrojaron que los empleados “también tienen afectos y sentimientos, unos hacia otros, y en sus asociaciones cotidianas entre sí tienden a constituir pautas rutinarias de interacciones” (Roethlisberger:112).

Se constató que ser parte del experimento, estar en continua observación por personas a quienes se les considera eruditos, cuyo trabajo de investigación significa interesarse en lo que los obreros hacen, dicen y aprenden, dio como resultado un repunte en la motivación e interés hacia el trabajo en los operarios (Aktouf, 1998: 224), a esto se le llamó el “Efecto Hawthorne” y consistía en que la fuerza de trabajo se sentía importante por ser parte de un gran estudio para la ciencia, a su modo de ver, y por eso reaccionaban en forma positiva ante él. Fue posible comprender que no solamente aquellas personas, anónimas por demás, que pertenecían a la base de la estructura jerárquica, tenían como único objetivo suplir necesidades apremiantes como el hambre y el abrigo, sino también, como después lo descubrieron Maslow y Mclelland, otro tipo de necesidades más de índole psíquica que fisiológica, algo más del espíritu, más subjetivo.

A la escuela de Relaciones Humanas le debemos toda la teoría y las investigaciones posteriores en materia de psicología industrial, psicología organizacional y la interacción grupal dentro de la empresa, complementando así lo que en tiempos anteriores había sido objeto de estudio obligado en las escuelas de administración, el individuo, más exactamente, el *economicus*.

Se observó con el experimento Hawthorne la necesidad de diagnosticar los elementos, tanto físicos como psicosociales, que producían en el individuo satisfacción y motivación hacia su trabajo. El grupo informal es uno de ellos, así que se hizo importante ahondar en estos fenómenos sociales y averiguar como se desarrollaban; anteriormente se estudiaban la responsabilidad, el poder, la departamentalización, la jerarquía, la medición del tiempo, la eficacia, entre otros, todos ellos relacionados con la organización formal. La innovación que introdujo Mayo fue simple, estudiar al hombre y su entorno social, en contradicción con los procesos organizacionales arbitrados por la racionalidad económica y mirar su incidencia en la anhelada productividad.

Otro aspecto observable en los apuntes de Mayo y sus colaboradores, es la presión ejercida a cada miembro del grupo informal. Se veía claramente que los empleados preferían disminuir su ritmo de trabajo, así como su nivel de producción, antes que perder la simpatía de los demás miembros de la línea de producción y acceder, de manera gratuita y humillante, a las sanciones simbólicas que sus compañeros seguramente le propinarían. Ello redundaba en una disminución de su salario, pero era preferible ganar menos dinero que ser rechazado por el grupo. Rodríguez hace mención a las reglas surgidas dentro del grupo de manera extraoficial, ellas son: a) no debes producir demasiado, b) no debes demasiado poco, c) no debes manifestar a un supervisor nada que pueda ir en deterioro de un compañero y d) No debes mantener una distancia social o actuar oficiosamente (ej. Si eres supervisor no debes comportarte como tal). También se dieron cuenta que dentro de estos grupos existía una precaria jerarquización, como se dijo anteriormente, se observó la existencia de líderes carismáticos que dirigían y motivaban a sus congéneres a cumplir metas propuestas colectivamente; se destacaban de entre los demás por su personalidad y la facilidad con la que influenciaban el grupo, velaban por el cumplimiento de las “normas” infundadas socialmente, y su poder en los obreros en ocasiones era mayor que el ejercido por las personas de la gerencia media.

Para culminar, es preciso saber que el impacto del experimento Hawthorne en el pensamiento administrativo ha sido profundo. De él surgieron diferentes enfoques humanistas a nivel mundial con el ánimo de cambiar las formas de ejercer el poder dentro de las organizaciones, así como de darle “el lugar adecuado” al ser humano en la organización, es decir, de exaltar todos sus componentes (biológicos y psíquicos) con el objetivo de hacer entenderle a él mismo que trabaja para sí, como un fin, y no como un medio dentro del proceso de la creación. Autores como Barnard, Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, McClelland, Peters y Waterman, entre otros, han tomado prestado los supuestos básicos de esta escuela (Aktouf; 1998;224) y han continuado desarrollando esta corriente hasta nuestros días.



| <b>Etapas de Investigación en la Planta Hawthorne de la Western Electric (1924-1932)</b> |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etapas</b>                                                                            | <b>Primera</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Segunda</b>                                                                                                                                             | <b>Tercera</b>                                                                                                                                    | <b>Cuarta</b>                                                                                                                                     |
|                                                                                          | En colaboración con la National Research Council de EE.UU..                                                                                                                                                    | Contrato con la Universidad de Harvard (Elton Mayo, director de investigaciones industriales).                                                             |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |
| <b>Estudio</b>                                                                           | Estudios de iluminación (1924-1927)                                                                                                                                                                            | Cambio de condiciones de trabajo (Período efectivo, introducción de descansos, etc.) (1927-1929)                                                           | Condiciones de trabajo y la supervisión. Situación personal                                                                                       | Conocer los procesos de grupo: "estado de ánimo" y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal (Noviembre 1931 - mayo 1932). |
| <b>Metodología</b>                                                                       | No planificada: primero toda la planta, luego un grupo de control.                                                                                                                                             | Diseño metodológico, cuarto de observación con seis operarias                                                                                              | Programa masivos de entrevistas (21.000 trabajadores).                                                                                            | Observación en una sala de observación con 14 operarios.                                                                                          |
| <b>Conclusión</b>                                                                        | La iluminación constituía uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento. Al cambiar uno de los factores se alteraba el equilibrio y se modificaban otras variables. | La producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo. Elaboración de hipótesis para los resultados que emergían. | Las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciados por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de él ocupaba | La situación social del grupo tiene que tratarse como un sistema social                                                                           |

Tomado de: Dávila, Carlos 2001 Página 184.

## UNA INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Davis y Newstrom<sup>56</sup> (1999) “el **comportamiento organizacional** es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.” (Davis y Newstrom: 1999: 5)

En este orden de ideas el comportamiento organizacional “brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis”, por ejemplo: permite que el administrador comprenda el comportamiento de los individuos de una organización; ayuda a entender la complejidad de las relaciones interpersonales, sus efectos y resultados y sus conflictos; permite observar la dinámica de los grupos formales e informales, grandes o pequeños, que existen al interior de la organización; facilita entender las interrelaciones que se dan entre esos grupos; lo que lleva a concebir a la organización como un sistema integral de relaciones inter organizacionales continuas. (Davis y Newstrom:1999; 5)

Al igual que las otras ciencias, las ciencias del comportamiento comparten cuatro metas a alcanzar, estas son: “describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones”, lo que permite al administrador comunicar la conducta humana en el trabajo; “comprender por qué las personas se comportan como lo hacen”, lo que permite al administrador no sólo conocer las conductas de sus empleados, sino entender las razones de las mismas; “predecir la conducta futura de los empleados”, útil a la hora de la planeación, organización, coordinación y control de las diversas actividades y procesos de la organización; y finalmente, “controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo”, con el fin de que el administrador, responsable del desempeño de sus trabajadores, esté en capacidad de ejercer algún tipo de influencia sobre la capacidad productiva, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y el compromiso y responsabilidad de los mismos. (Davis y Newstrom: 1999; 5-6)

---

<sup>56</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1999) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Arizona State University-Tempe y University of Minnesota-Duluth. McGraw-Hill, Décima edición, México. Para efectos de este texto, de aquí en adelante, para mencionar a estos autores y referenciar su texto, se utilizará la sigla DyN.

“Algunas personas podrían temer que los instrumentos del comportamiento organizacional se utilizaran para limitar su libertad y despojarlas de sus derechos. Aunque siempre cabe la posibilidad de que tal cosa ocurra, es muy poco probable que sea así, ya que en la actualidad las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas a un intenso escrutinio. Los administradores no deben olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano. Su aplicación se extiende a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios. En presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.” (Davis y Newstrom:1999;6)

La ciencia del comportamiento organizacional tiene como característica la *interdisciplinariedad*, ya que integra las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) junto a otras ciencias sociales capaces de contribuir a la materia. En este sentido Aktouf (2001) afirma que en el periodo comprendido entre 1925 y 1945 surge en Estados Unidos, la corriente de las relaciones humanas, junto con el desarrollo del Estado y las diferentes “orientaciones doctrinarias, ideológicas y teóricas de las diferentes ciencias de la época.” De esta manera, el campo del comportamiento organizacional, aprovecha en sus inicios los avances de aspectos como “la corriente personalista difundida en filosofía hacia 1930-1940, la corriente culturalista de la sociología y la antropología, y la naciente corriente psicociológica, que conceden a la persona humana y al estudio de los grupos un interés bastante considerable.” En este orden de ideas, la psicología, inicialmente, ve con buenos ojos la práctica de test y los experimentos de laboratorio, facilitando así la consolidación de la sicología industrial y el behaviorismo; con respecto a la sociología, ofrece ayuda con la corriente del consenso (de tradición liberal), para evitar los peligros de la otra corriente denominada del conflicto (de tradición marxista); del funcionalismo general y la noción de función y disfunción, se reconocerán los problemas psico-sociológicos de la empresas y sus soluciones; finalmente, desde la racionalidad absoluta (después de la crisis de 1929), se introducen los mecanismos de comunicación-información-consulta en la administración y en la toma de decisiones. (Aktouf: 2001; 235)

Todo esto se da bajo un clima general de guerra fría (régimen comunista), donde imperaban ideas de paz social y defensa contra las ideas marxistas-socialistas; motores importantes para el desarrollo, aceptación y propagación de las ideas de Mayo y el movimiento de relaciones humanas. En otras palabras, “el movi-

miento de relaciones humanas se inscribe, pues, en línea recta con esta dinámica general del mundo industrializado de la época.” Es este espacio coyuntural el que permite el surgimiento y la expansión de las ciencias del comportamiento organizacional (Aktouf: 2001; 237).

Precisamente, a partir de los experimentos de Mayo en la Fábrica de Hawthorne “se apreciaba una notoria desconfianza de parte de los gerentes ante esta nueva forma de tratar a los empleados (...) La voluntad de control total que animaba a los ejecutivos de la administración, tanto como el servicio a quienes encargaban y pagaban los trabajos de los investigadores y consultores en administración (...), pronto llevaron a que las conclusiones extraídas de los experimentos iniciales se transfiguraran, se recuperaran e instrumentalizaran. Ello dio lugar a decenas de manuales de ‘recetas’, de ‘how to’ orientados hacia los deseos de los dirigentes, fáciles de comprender y -tal se creía- de aplicar.” (Aktouf: 2003; 237)

Otra característica importante de la ciencia del comportamiento “es su base emergente de conocimientos producto de la *investigación y marcos conceptuales*. (...) Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y la práctica administrativa. Las **teorías** ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ello. (...) La **investigación** es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirvan de apoyo a una teoría de la conducta o contribuyan a modificarla.” (Davis y Newstrom:1999;9)

En este sentido, “el comportamiento organizacional persigue la integración de los cuatro elementos representados por los individuos, la estructura, la tecnología y el entorno. Para ello, se apoya en una base interdisciplinaria de conceptos fundamentales sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones.” En esencia, se entrelazan cuatro enfoques básicos: de recursos humanos, de contingencias, orientado a resultados y de sistemas. (Davis y Newstrom:1999;16)

### Enfoques básicos de este libro

|                                                      |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De recursos humanos<br>(de apoyo<br>De contingencias | Apoyo al crecimiento y desarrollo<br>de los empleados<br>La eficiencia demanda comportamientos<br>diferentes en entornos distintos                                              | <i>Dale un<br/>pescado a un<br/>hombre y<br/>comerá un<br/>día; enséñale<br/>a pescar y<br/>comerá toda<br/>la vida</i> |
| Orientado a resultados                               | Evaluación de programas de comportamiento<br>organizacional en términos de su eficacia<br>Reconocimiento de que todas las partes de<br>de una organización interactúan entre sí |                                                                                                                         |
| De sistemas                                          | en una relación compleja                                                                                                                                                        |                                                                                                                         |

Fuente: Davis Keith y Newstrom, John W. (1999) pp. 16

Así, el comportamiento organizacional, entendido como “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (en calidad tanto de individuos como de grupos) actúan en las organizaciones”, intenta hacer más eficiente el trabajo de los administradores en términos de la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. “Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno externo.” Al surgir como un campo de estudio interdisciplinario se vuelve una herramienta útil y valiosa para el administrador, ya que “se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido y echa mano de útiles ideas y modelos conceptuales de muchas de las ciencias de la conducta a favor de la mayor eficacia de los administradores.” (Davis y Newstrom:1999;21)

Algunos conceptos que aclaran el análisis que se pretende realizar en este texto se trabajan claramente con Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional*, ellos son:

1. Motivación: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
2. Necesidad: algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.
3. Liderazgo: la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas trazadas.
4. Procesos de motivación: necesidad insatisfecha, tensión, impulsos, búsqueda del comportamiento, necesidad satisfecha y reducción de la tensión.

### **Enfoques teóricos de los seguidores de Elton Mayo**

Para Omar Aktouf (2001), aunque es difícil y exhaustivo mencionar a los continuadores de Elton Mayo, debido a “lo fecundo y productivo que ha sido este aspecto en la teoría administrativa”, señala “brevemente las grandes corrientes y los trabajos que hacen o han hecho “escuela”, después de los de Hawthorne.” En este sentido “es posible revisar la edificación y la evolución de la corriente actual a través de cinco autores fundamentales que, en perspectiva cronológica, son: Kurt Lewin, Abraham H. Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert y Douglas McGregor.” (Aktouf: 2001; 224)

Adicionalmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979)<sup>57</sup> completan esta semblanza con los trabajos de Herzberg y su teoría de dos factores y de McClelland con su teoría acerca de las necesidades aprendidas.

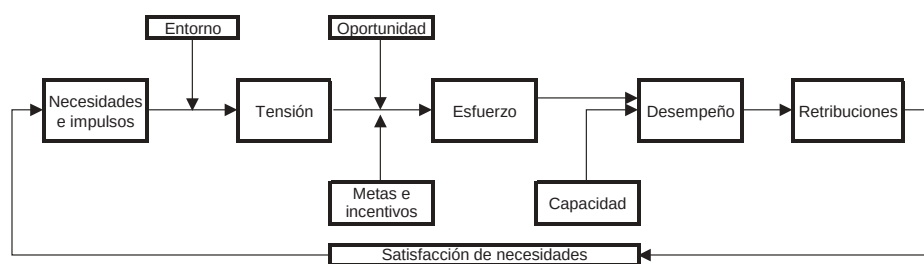
<sup>57</sup> GIBSON, IVANCEVICH y DONELLY (1979), **Organizaciones. Conducta, estructura, proceso**. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español, pp. 104-111. Para

En esencia, es posible agrupar las ideas de los principales seguidores de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo en tres vertientes de pensamiento: Teorías de la Motivación, Teorías del Liderazgo y finalmente, Teorías de la Comunicación.

## Teorías de la motivación

**Figura 5-1**

### Modelo de motivación



Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 127.

La figura 5-1 resume la función de la motivación en el desempeño.

“Los individuos tienden a desarrollar ciertos **impulsos** motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de motivación fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard. McClelland elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros. (...) Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder. Además de éstos existe también el impulso de competencia (véase figura 5-2), el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad.” (Davis y Newstrom:1999;127,128)

efectos de este texto, a partir de este momento se utilizarán las iniciales GID (1979) para denotar los nombres de estos tres autores.

**Figura 5.2****Impulsos motivacionales**

|                       |                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De logro</b>       | Impulso a cumplir objetivos y seguir adelante                                       |
| <b>De afiliación</b>  | Impulso a relaciones eficazmente con los demás                                      |
| <b>De competencia</b> | Impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias |
| <b>De poder</b>       | Impulso a influir en personas y situaciones                                         |

Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 128

“La **motivación de logro** es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan.” (Davis y Newstrom:1999;128)

“La **motivación afiliativa** es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre los empleados motivados por el logro y empleados motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. En cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación.” (Davis y Newstrom:1999;128,129)

“La **motivación hacia la competencia** es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.” (Davis y Newstrom:1999;129)

“La **motivación por el poder** es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente.” (Davis y Newstrom:1999;130)

De acuerdo con Robbins (1999), la década del 50 fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales, es así que aparecen tres teorías específicas, duramente atacadas y cuestionadas en términos de validación, pero que aún hoy son reconocidas por ser probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son:

1. la teoría de la jerarquía de necesidades,
2. las teorías X y Y, y
3. la teoría de la motivación-higiene.

Estas teorías, representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas; en la práctica, los gerentes por lo regular utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado. (Robbins: 1999; 169-173)

### **Abraham H. Maslow y la Teoría de la Motivación y la Personalidad**

Abraham H. Maslow nace el primer día de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York. Tuvo seis hermanos más, siendo el mayor de todos. Sus padres eran inmigrantes rusos, sin educación y devotos de la religión judía, es por ello que quisieron que sus hijos tuvieran todo lo mejor en América y adquirieran una alta educación. Tímido, solitario y desdichado, demostró gran afición por aprender. Su coeficiente de inteligencia era 195, el segundo más alto de la época. (Boeree:1997)

Amante de la música clásica y el teatro, primero estudia leyes, sólo para satisfacer a sus padres. Se caso con Bertha Goodman en contra de los deseos de sus padres, ya que ésta era una prima cercana. Tuvieron dos hijas. El haber sido aceptado por ella influyó mucho en su tambaleante autoestima. “En 1928 se traslada a la Universidad de Wisconsin, donde estudia psicología, obteniendo la licenciatura, el master y el doctorado en 1934; gracias a su estudio sobre el comportamiento primate, trabajo realizado junto a Harry Harlow. Trabaja como profesor en las Universidades de Wisconsin y Columbia. En Columbia trabaja con el conductista Edward Thorndike, donde Maslow se interesa por la investigación sobre la sexualidad humana y en su primera época tiende a ser considerado en la corriente del conductismo.” (Boeree:1997)

Se traslada a Nueva York, enseña durante 14 años y hace contactos con muchos inmigrantes europeos intelectuales, personas como Adler, Fromm, Horney, entre otros, la mayoría seguidores de la corriente gestáltica y psicoanalítica (Boeree:1997). Durante la segunda guerra mundial abandonó la psicología experimental e intentó comprender las causas del odio, los prejuicios y la guerra.



En 1951, es designado en la Universidad de Brandeis como presidente del Departamento de Psicología, por 10 años, allí conoce a Kurt Goldstein.

Durante 1962, escribe *Hacia una Psicología del ser*, más tarde en 1964 escribe *Religiones, valores y experiencia cúspide* (DiCaprio, 1997). “Es elegido presidente de la Asociación Americana de Psicólogos, en 1968. Un año más tarde, se traslada a la Fundación Laughlin en Menlo Park, California. Posteriormente, en 1970, publica “Motivación y personalidad”. Un año más tarde, escribe *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Ese mismo año, muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años.” (Duschkin:2000)

Se interesó por la psicología del trabajo, y descubrió que muchos empresarios de éxito usaban el mismo enfoque positivo sobre la naturaleza humana que él preconizaba acerca de la autorrealización. Advirtió que sus ideas se confirmaban cuando la gente trabajaba en forma más creadora y productiva al ser tratados con confianza y respeto.

Maslow llegó a diversas conclusiones acerca de la naturaleza humana, que incluían estas ideas básicas:

- 1) Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción;
- 2) La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización;
- 3) La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial; esta es una sociedad donde ‘todos’ los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro; y
- 4) La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia.

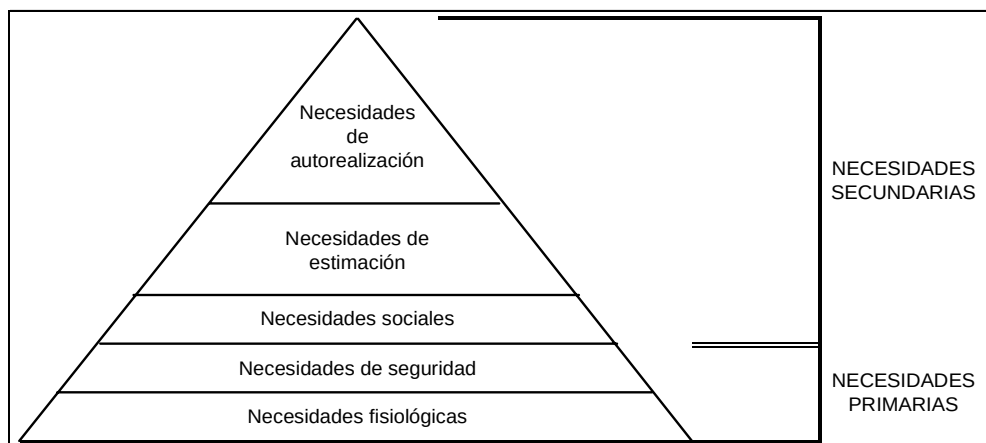
Observó que el comportamiento de las personas es diferente cuando disfrutan de un estado de salud positiva que cuando están en deficiencia, y llamó a este enfoque “psicología del ser”: la gente autorrealizada está motivada por valores del ser que se desarrollan naturalmente sin imposición de la cultura. Ejemplo de estos valores eran la verdad, la creatividad, la belleza, la bondad, la plenitud, la viveza, la singularidad, la justicia, la naturalidad y la autosuficiencia.

De acuerdo con Robbins (1999), “Motivation and Personality” (Maslow, A., New York: Harper & Row, 1954) es probablemente la teoría de motivación más conocida. Maslow parte de la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Para Aktouf “*Abraham H. Maslow* aportó una contribución casi imperecedera a las teorías de la motivación, en tanto su modelo de jerarquía, complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales es ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Desde 1943, él proporciona a la psicología industrial uno de sus pilares centrales: *Motivation and Personality*. Maslow sigue figurando en todos los estudios de psicología que involucran la motivación en el trabajo, así como en todos los programas de administración. La gran mayoría de autores ulteriores se referirán a él o se basarán en una de las dimensiones de su teoría para desarrollar el campo de estudio de la motivación.” (Aktouf: 2003; 225)

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999), para A.H. Maslow “las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. En particular, una vez razonablemente satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias. La **jerarquía de las necesidades** de Maslow, que centra su atención en cinco niveles, recibió considerable atención en las últimas décadas.” (Davis y Newstrom:1999;132)

#### La jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow



Fuente: Chiavennato (1997) pp. 61

Para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) de la teoría de Maslow se destaca que “las necesidades están ordenadas jerárquicamente”, siendo el nivel más bajo el de las necesidades fisiológicas y el nivel más alto el de las necesidades de realización personal; en otras palabras, la escala jerárquica definida por Maslow es la siguiente:

De acuerdo con Robbins (1999), a medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Incluso, aunque ninguna necesidad se satisfaga por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva; por lo tanto, si se quiere motivar a alguien, se necesita saber y entender en qué nivel de la jerarquía está la persona, para enfocar el esfuerzo en la satisfacción de aquellas necesidades del nivel inmediatamente superior.

Como señala Robbins (1999), Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades de orden bajo se satisfacen de manera externa, como por ejemplo, el salario, los contratos sindicales y la antigüedad; en esencia, corresponden a este nivel las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden alto son satisfechas internamente, es decir, dentro de la persona, por lo tanto corresponden a este nivel las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

#### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

| <b>Niveles</b>                                    | <b>Necesidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Orden</b>               |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Primer nivel:<br>fisiológicas                     | Incluye el hambre y la necesidad de alimento, la sed y la necesidad de bebida, el refugio y la necesidad de abrigo, el alivio del dolor, el sexo y otras necesidades físicas. Implican solvencia básica e incluyen las necesidades fisiológicas de alimentación, agua, aire y sueño.                                                                                                                                                                                                                                                 | Necesidades de orden menor |
| Segundo nivel:<br>seguridad y salvedad de peligro | Incluye la seguridad y la protección de daño físico y emocional, en otras palabras, la necesidad de estar libre de amenaza, la seguridad en sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas. Estas necesidades que tienden a predominar se refieren a la necesidad física (como la prevención de un entorno laboral peligroso) y la seguridad económica (como la garantía de no ser despedido o la existencia de un comfortable plan de retiro).                                                                                       |                            |
| Tercer nivel:<br>pertenencia, social y amor       | Incluye la necesidad de afecto, de sentido de pertenencia, de aceptación, de amistad, filiación, interacción, amor y el involucramiento social en el trabajo (amistades y compañeros compatibles).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Necesidades de orden mayor |
| Cuarto nivel:<br>estima                           | Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autoestima, la autonomía y el logro; igualmente incluye los factores externos como el estatus, la estima de los demás, el reconocimiento y la aceptación, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud. La sensación de aptitud, que se deriva de la aprobación de los demás, concede estatus.                                                                                                                                                    |                            |
| Quinto nivel:<br>realización personal             | Incluye el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser, la necesidad de realizarse mediante maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz, en esencia, la satisfacción plena con uno mismo. Es la necesidad de autorrealización, lo que significa ser todo lo que es capaz de ser, el pleno empleo de las propias habilidades y la ampliación máxima del talento, la autorrealización es reflejo del impulso hacia la competencia. |                            |

Adaptado de: Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979), Robbins (1999) y Davis y Newstrom (1999) pp.132-133

En este sentido, Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) afirman que según Maslow, “una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (alimentos, abrigo) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel (realización personal). Las necesidades de categoría inferior deben ser satisfechas antes de que una categoría superior comience a controlar los pensamientos conscientes de una persona. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha cesa de motivar.”

Es precisamente este hecho el que justifica, en palabras de GID (1979), que cuando una persona siente que está ganando lo suficiente en términos de su contribución a la organización, entonces el dinero deja de tener un poder motivador.

De acuerdo con Robbins, en tiempos de abundancia económica, casi todos los empleados en forma permanente tienen sustancialmente satisfechas sus necesidades de nivel bajo.

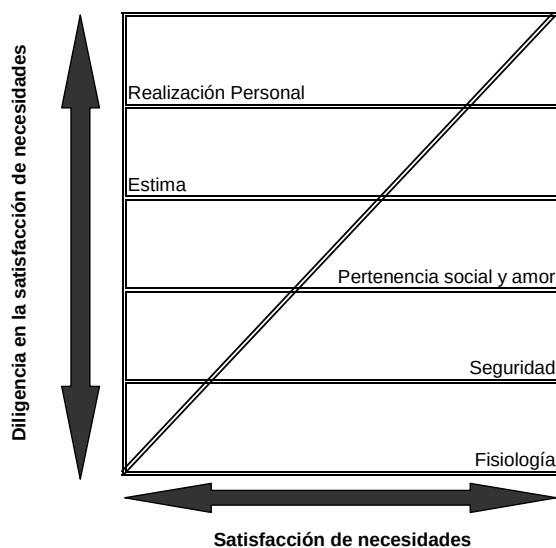
En otras palabras, Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) afirman que la teoría de Maslow “se basa en la suposición de que la gente experimenta la necesidad de desarrollarse y progresar. Esta suposición puede ser cierta para algunos empleados, pero no exacta tratándose de otros. Este problema inherente a la jerarquía de Maslow; no ha sido probada científicamente por su fundador. En otras palabras, Maslow dijo que el adulto típico ha satisfecho el 85% de sus necesidades fisiológicas, el 70% de su necesidad de seguridad, el 50% de su necesidad de pertenencia, social y amor, el 40% de su necesidad de estima y el 10% de su necesidad de realización personal. Esta afirmación se destaca en la figura 5-3.”

Para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) lo anterior implica que “el alto grado de deficiencia en la satisfacción de las necesidades de realización y estima propias (Fig. 5-3), es que los administradores deben enfocar su atención en estrategias para corregir tales deficiencias. Esta lógica presupone que los intentos para satisfacer dichas deficiencias tiene una mayor probabilidad de éxito que enfocar la atención en las necesidades de categoría inferior que ya han sido satisfechas.”

Para Davis y Newstrom (1999) la jerarquía de necesidades de Maslow “postula en esencia que los individuos poseen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas. *Los empleados se sienten más entusiastamente motivados por lo que buscan en un momento dado que por la recepción de mayor cantidad de lo que ya tienen.* Una necesidad plenamente satisfecha deja de ser un motivador potente.” En este sentido los autores plantean que la

amplia influencia y difusión de este modelo entre los administradores contemporáneos hace que éstos se encuentren en condiciones más adecuadas de: “Identificar y aceptar las necesidades de los empleados; reconocer que las necesidades de un empleado pueden diferir de las de otro; ofrecer satisfacción a las necesidades particulares aun no resueltas; y finalmente, percatarse de que ofrecer más de la misma retribución (especialmente de las que satisfacen necesidades de orden mayor) puede tener un impacto decreciente en la motivación.” (Davis y Newstrom:1999;134)

**Figura 5.3 La deficiencia en la satisfacción de necesidades de estas en su persona típica**



Fuente: Gibson, Ivancevich y Donelly.

Para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) la deficiencia en la satisfacción “encierra un peligro potencial para los administradores”, ya que “una necesidad insatisfecha puede causar frustración, conflicto y estrés”, lo que finalmente “culmina en un desempeño indeseable”. Aunque las personas se las arreglan con estos sentimientos de frustración y la carga de estrés, los mecanismos de reacción de cada individuo son diferentes debido a factores de tipo ambiental, situacional y personal. De ahí que afirmen que “la incapacidad de reducir una deficiencia en la satisfacción de las necesidades puede conducir a un esfuerzo más concertado por desempeñarse mejor aún, o a tratar más esforzadamente de

satisfacer la necesidad “la próxima vez”. Sin embargo, también puede tener por resultados diversas Conductas Defensivas.” Estas conductas defensivas, de acuerdo con los autores, “suelen producirse a menudo por la necesidad de proteger la propia imagen”. Uno de los ejemplos típicos de conducta defensiva para evitar un ambiente de trabajo que resulta desagradable e insatisfactorio para el individuo es el ausentismo o retraimiento –físico o no físico del trabajo.

Otra reacción típica de insatisfacción de las necesidades dentro de la organización, de acuerdo con lo planteado por los autores, es la agresión física o verbal del individuo, la cual puede ir dirigida contra un objeto, en el caso de daño intencional a los equipos, o de lesiones personales; o contra una persona, la cual puede ser física o emocional; finalmente, una agresión contra la organización misma, el logro de sus objetivos, o el buen desempeño de sus actividades.

Aunque para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) “la racionalización es una forma de conducta defensiva muy común, el objeto de esta conducta consiste en explicar el fracaso de manera que lo acepten los demás, al menos en parte.” Incluso hay personas que acuden a la regresión como una forma de expresión de la frustración.

En conclusión, para los autores, conductas defensivas como el ausentismo o retraimiento, la agresión física y verbal, la racionalización y la regresión, entre otras formas de expresión de la frustración, el conflicto y el estrés, “son el resultado de la incapacidad que tiene un empleado de satisfacer sus necesidades. Esas conductas son realidades a las que se enfrentan los administradores cuando trabajan con subalternos, y también cuando consideran sus propias experiencias.”

Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) en el estudio de la teoría de Maslow, recogen cierto número de estudios de investigación que han tratado de someter a prueba la teoría de la jerarquía de necesidades; es así como mencionan la investigación de campo de Porte, quien en sus estudios iniciales, “supuso que los administradores habían satisfecho adecuadamente sus necesidades fisiológicas y las había sustituido una necesidad de categoría superior llamada autonomía. Esta fue definida como la satisfacción de la persona por las oportunidades que tenía de tomar decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha.”

A partir de este estudio, Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) encontraron otros estudios que han informado lo siguiente:

- “Los administradores que más arriba están en la cadena organizacional de mando son los que mayor énfasis ponen en la autonomía y la realización personal.
- Los administradores de más bajos niveles organizacionales en organizaciones pequeñas (menos de 500 empleados) están más satisfechos que sus colegas equivalentes en empresas grandes (más de 5.000 empleados); sin embargo, los administradores de niveles más altos en las organizaciones grandes están más satisfechos que sus colegas de compañías más pequeñas.
- Los administradores estadounidenses que trabajan en el extranjero están más satisfechos con las oportunidades de autonomía que sus colegas que trabajan en Estados Unidos.”

Sin embargo, Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) constatan que a pesar de estos hallazgos, existen muchos cuestionamientos acerca de la jerarquía de necesidades, en esencia: “Primeramente, datos longitudinales en dos compañías distintas proporcionaron poco respaldo a la existencia de una jerarquía de necesidades. Los datos sugerían que sólo existen niveles de necesidades: uno biológico, y otro, un nivel global que abarca todas las demás necesidades. Otras pruebas también se oponen a la idea de la jerarquía. Los investigadores encontraron que a medida que los administradores progresan en una organización, se reducen sus necesidades de seguridad, con un aumento correspondiente en sus necesidades de interacción social, logro y realización personal. Esos investigadores sugieren que el progreso en la carrera más que la satisfacción de necesidades de categoría más baja es la causa de cambios en las deficiencias causantes de necesidades.”

En este mismo sentido, Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) mencionan a Alderfer y su crítica a la jerarquía de Maslow. “Alderfer condena la jerarquía de Maslow en necesidades de existencia, relaciones y progreso, que llama la teoría ERG. Las necesidades de existencia o existenciales comprenden las necesidades fisiológicas de Maslow, el sueldo, las prestaciones marginales y las condiciones de trabajo.; las necesidades de relaciones comprenden las categorías social y de estima de Maslow. Y las necesidades de progreso abarcan el deseo de la persona en confiar en sí y de ser productiva; de manera que la necesidad de progreso traslapa las necesidades de estima y realización personal reconocidas por Maslow.”

Con referencia a lo anterior Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) afirman que investigadores que probaron la teoría ERG con tres grupos de trabajadores diferentes: enfermeras, empleados bancarios y personal de compañías asegu-

doras; llegaron a la conclusión de que “la satisfacción de necesidades es “quizá más adecuadamente conceptuada como una elaboración global, en el sentido de la Gestalt, un estado general del organismo que puede ser mayor que la suma de sus partes”. Y han considerado que la teoría de Maslow no puede aplicarse específicamente a los empleados en ámbitos organizacionales.”

Al respecto, después de revisar las investigaciones realizadas sobre la jerarquía de Maslow, Gibson, Ivancevich y Donelly concluyen que no hay mucho apoyo para esta teoría. Sin embargo, afirman que “hay alguno en cuanto a la idea de que las necesidades fisiológicas tienen precedentes sobre otras, pero no existen pruebas firmes de que las demás necesidades se activan como lo sugería Maslow. Además, los conceptos de “estima” y “realización personal” no están bien definidos.”

Pero aunque para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) los resultados de investigación no justifican la existencia de cinco niveles de necesidades, sugieren que ésta es aceptable por el atractivo de “sentido común” que tiene para los administradores; en otras palabras, “es sencilla y tiene cierta congruencia porque las necesidades, no importa cómo se clasifiquen, son importantes para comprender la conducta, (...). Puesto que comprender la conducta de otra persona constituye una tarea tan compleja para los administradores, un enfoque tan atractivo intuitivamente como el modelo de Maslow, disfruta de gran popularidad.”

Según Robbins, esta teoría ha recibido un amplio reconocimiento, en particular, entre los gerentes en servicio. Esto se puede atribuir a la lógica intuitiva de la teoría y a su fácil entendimiento. Sin embargo, Maslow no proporciona evidencia empírica sobre este hecho; incluso diversos estudios<sup>58</sup> posteriores que intentan validar su propuesta no encontraron nada fundamental a su favor.

El investigador A.K. Korman (Robbins: 1999) revisó la evidencia y concluyó: “a pesar de su gran aceptación, por parte de la sociedad, la jerarquía de las necesidades como teoría aún cuenta con un soporte empírico insuficiente.” Además, “la investigación debería generar ciertamente una renuencia a aceptar en forma incondicional la implicación de la jerarquía de Maslow”.

---

<sup>58</sup> Ver: a) E.E. Laeler III y J.L. Suttle, “A causal correlation test of the need hierarchy concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287. b) D.T. Hall y K.E. Nougaim, “An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting”, *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35. c) J. Rauschemberg, N. Schmitt y J.E. Hunter, “A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength”, *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1980, pp. 654-670. d) A.K. Korman, J.H. Greenhaus y I.J. Badin, “Personnel attitudes and motivation”, en M.R. Resenzweing y L.W. Portes (eds.), *Annual Review of Psychology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1977), pp. 178-179.



En el mismo sentido, Wahba y Bridwell (Robbins: 1999) en su texto denominado *Maslow Reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*, (en *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1976, pp. 212-240), afirman que poco fundamento se ha encontrado para la predicción de que las estructuras de las necesidades están organizadas a lo largo de las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motivan o de que la necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nivel nuevo de necesidad.

Para Davis y Newstrom (1999) a pesar de los beneficios obtenidos por el modelo de Maslow, éste posee diversas limitaciones, por lo que ha sido duramente criticado: “Como marco filosófico, ha sido difícil de estudiar y hasta ahora no ha sido completamente verificado. Desde una perspectiva práctica, no es fácil ofrecer oportunidades de autorrealización a todos los empleados. Además, las investigaciones no han comprobado como única la presencia de los cinco niveles de necesidades, ni permitido establecer una progresión de cinco pasos de los niveles de necesidades inferior a superior. No obstante, se cuenta con evidencias de que de no satisfacerse básicamente las dos necesidades de orden menor (fisiológicas y de seguridad), los empleados no se interesarán mucho en las necesidades de orden mayor.”<sup>59</sup> (Davis y Newstrom:1999;134)

### **Frederick Herzberg y la Teoría de los dos factores y la Motivación**

Frederick Herzberg nació en Lynn, Massachusetts el 18 de abril 1923. Él hizo su trabajo de graduación en CCNY y después se graduó en la Universidad de Pittsburg. Antes de su paso a Utah, Herzberg era profesor de administración en la Universidad Occidental de la Reserva del Caso, donde estableció el Departamento de Salud Mental Industrial. Fué condecorado como “The Father of Job Enrichment” en el *Virginian-Piloto*. Es autor de “Motivation-Higiene Theory”. Herzberg era un ícono y una leyenda entre visionarios de la posguerra tales como Abraham Maslow, Peter Drucker y Douglas McGregor. Murió el 18 de enero de 2000 en la ciudad de Lago Salt.

En la academia, administración y círculos de estudiantes, la mención del apellido ‘Herzberg’ es más que suficiente para indicar un conocimiento de sus conceptos y contribuciones. En 1995, la prensa internacional anunció que su trabajo “La naturaleza del hombre”, fue enumerado como uno de los 10 libros más importantes que afectaban la teoría y la práctica de la administración en el siglo XX.

---

<sup>59</sup> Ver: Gilbert A. Churchill y Anthony Pecotich, “Determining the Rewards Salespeople Value: A Comparison of Methods”, en *Decision Sciencies*, julio de 1981, pp. 456-470.

El psicólogo Frederick Herzberg propone su teoría de la motivación –higiene en el libro publicado con Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The motivation to work* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959), bajo la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. En esencia, Herzberg tenía como pregunta de investigación: ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?

De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) Herzberg desarrolla su idea de dos factores sobre motivación, también conocida como insatisfactores-satisfactores, factores de higiene-motivadores o factores extrínsecos-intrínsecos, a partir de una investigación con un grupo de 200 colaboradores (contadores e ingenieros). “Herzberg empleó respuestas de entrevistas a preguntas tales como: ¿Puede usted describir en detalle cuándo se ha sentido excepcionalmente bien con su trabajo?” y “¿Puede describir usted en detalle cuándo se ha sentido excepcionalmente mal respecto con su trabajo?”. Se informa que pocas veces se catalogaron las mismas clases de factores como buenos y malos a la vez. Este procedimiento sistemático tuvo por resultado la creación de dos clases distintas de factores: satisfactores e insatisfactores.” (Gibson, Ivancevich y Donelly:1979)

De acuerdo con Robbins (1999) Herzberg solicitó a las personas entrevistadas que describieran, en detalle, las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. Los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, como se reportó en 12 investigaciones conducidas por Herzberg.

Para Davis y Newstrom (1999) “Herzberg llegó a la conclusión de que dos factores distintos influían la motivación. La gente había partido antes del supuesto de que motivación y falta de motivación eran sencillamente las caras opuestas de un mismo factor en un *continuum*. Herzberg alteró la visión tradicional al señalar que ciertos factores laborales, como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocaban insatisfacción en los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes. Sin embargo, como puede observarse en la figura 5-4, su presencia generalmente coloca a los empleados en un estado neutral.” (Davis y Newstrom:1999;135)

En función de esta investigación Herzberg define la teoría de los dos factores así:

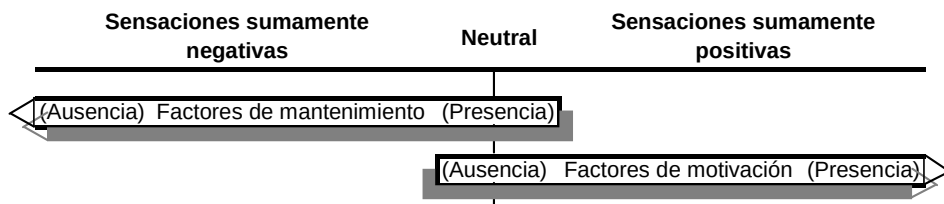
“a. Factores higiénicos o insatisfactorios: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de supervisión, recibido el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., corresponden a las perspectiva

ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión “higiene” exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b. Factores motivadores o satisfactorios: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.” (Chiavenato:1997;65)

Para Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) la investigación de Herzberg muestra que: Primero, “existe una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes. Si tales condiciones están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene puesto que son necesarias para mantener por lo menos un nivel de “no insatisfacción”. Estos factores son: el salario; la seguridad del puesto; las condiciones de trabajo; el status; los procedimientos de la compañía; la calidad de la supervisión técnica y la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos.

Segundo, una serie de condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan, para conseguir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. Si esas condiciones no se encuentran presentes, no resultan muy insatisfactorias. Esta serie de factores se llama los satisfactores o motivadores. Son los siguientes: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso.

**Figura 5.4 Factores de mantenimiento y de motivación**

Fuente: Davis y Newstrom (1999) pp. 136.

El modelo de Herzberg “supone fundamentalmente que la insatisfacción con el puesto no es un concepto unidimensional. Su investigación conduce a la conclusión de que dos continuos interpretan correctamente satisfacción. La figura 5-4 presenta gráficamente dos aspectos de la satisfacción con el puesto.”

#### Teoría Tradicional

Alta satisfacción con el puesto

Alta insatisfacción con el puesto

#### Teoría de Herzberg

Alta satisfacción con el puesto

No insatisfacción

No satisfacción

Alta insatisfacción con el puesto

Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnelly

De acuerdo con Robbins, para Herzberg los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. En otras palabras, estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características fueron caracterizados por Herzberg. -la política de la compañía y de la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario-, como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insa-

tisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si lo que se desea es motivar a la gente en el trabajo, Herzberg sugiere enfatizar en el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, de acuerdo con Herzberg.

Para los autores Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) uno de los aspectos atra-yentes del planteamiento de Herzberg para los administradores es que la “terminología está orientada hacia el trabajo”, sin embargo, a pesar de este aporte su teoría ha sido criticada por diversas razones: En primer lugar, toda la teoría se basa en un experimento realizado sobre una muestra de contadores e ingenieros, lo que hace pensar qué tan justificada es la generalización de los resultados de la investigación a otros grupos ocupacionales, cuando se sabe que las condiciones técnicas, ambientales, psicológicas, del grupo original no necesariamente son iguales a otros grupos de profesionales en otro tipo de organización. Como segundo punto, afirman que “algunos investigadores creen que la obra de Herzberg simplifica exageradamente la naturaleza de la satisfacción con el puesto. Dunnette y colaboradores afirman que: Los resultados muestran que la teoría de dos factores de Herzberg es un cuadro tosco y exageradamente simplificado del mecanismo mediante el cual se produce satisfacción o insatisfacción con el trabajo. La satisfacción o la insatisfacción pueden residir en el contexto del trabajo y su contenido o ambos a la vez. Además, ciertas dimensiones – en particular el logro, la responsabilidad y el reconocimiento- son más importantes tanto para la satisfacción como para la insatisfacción, que ciertas otras dimensiones del puesto, en particular las condiciones de trabajo, las políticas y prácticas de la compañía, y la seguridad.” (Gibson, Ivancevich y Donelly:1979;109).

Otra crítica mencionada por Gibson, Ivancevich y Donelly (1979) gira en torno a la metodología utilizada por Herzberg en su investigación, “la cual exige que la gente se considere a sí misma en retrospectiva. ¿Pueden las personas tener conciencia de todo lo que las motivó o les causó insatisfacción?. Esos críticos creen que en el análisis de Herzberg no han sido identificados factores inconscientes. Lo “reciente de los sucesos” provoca cierta parcialidad en cuanto a recordar las condiciones y sentimientos más recientes sobre el trabajo, y se encuentra incorporado en la metodología.”

Otra de las críticas mencionada por los autores Gibson, Ivancevich y Donelly (1979), sobre la obra de Herzberg “es que se ha prestado poca atención a la demostración de las implicaciones motivacionales y de desempeño que hay en la teoría. En el estudio original de ingenieros y contadores, sólo se emplearon informes propios sobre el desempeño, y en la mayoría de los casos, los que con-

testaban estaban informados acerca de actividades que se habían desarrollado durante un largo periodo. Herzberg no ha dado explicación alguna en cuanto a por qué son importantes diversos factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo. La teoría de dos factores tampoco explica por qué son importantes diversos factores del trabajo. En realidad la teoría, debido al énfasis que pone en los factores del puesto, es básicamente una teoría de las determinantes de la insatisfacción y la satisfacción en el puesto.”

Sin embargo, aunque los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (1979) reconocen que año tras año aumentan las críticas sobre esta teoría, no obstante su impacto sobre las funciones no debe desestimarse. “Los administradores parecen sentirse a gusto con muchas de las cosas que Herzberg incluye en estudio de los dos factores. Desde un punto de vista científico ventajoso, esto presenta ciertos peligros en cuanto a un mal uso, pero desde la perspectiva del mundo real, es atrayente para los administradores.”

Robbins (1999) también hace hincapié en las críticas realizadas a los planteamientos de Herzberg. En detalle éstas se podrían caracterizar así:

- El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpan del fracaso al ambiente externo.
- La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
- La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso, todavía pensar que el trabajo es aceptable.
- La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales.
- Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

No obstante las críticas, para Robbins la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden vertical-

mente para permitir a los empleados una responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

De acuerdo con Chiavenato (1997):

“Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto a la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes diferencias. (...) Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades más motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aun en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.” (Chiavenato:1997;67-68)

“Durante muchos años” concluye Chiavenato, “la concepción de motivación con respecto a las organizaciones formales estuvo basada eminentemente en los modelos de Maslow y Herzberg. Sin embargo, esas teorías, ampliamente aceptadas y divulgadas, carecían de verificación empírica. Investigaciones recientes han demostrado que la teoría de Maslow presenta evidencia empírica relativamente pequeña<sup>60</sup>, mientras que la de Herzberg continúa siendo controvertida<sup>61</sup>.” (Chiavenato: 1997;68)

<sup>60</sup> Ver: L.W. Porter, *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes* (Nueva York, American Foundation for Management Research, 1964); M. Beer, *Leadership, Employees Needs and Motivation* (Columbus, Bureau of Business Research, 1966); J.V. Clark, “Motivation in Work Groups: a Tentative View”, *Human Organization*, vol. 19 (1960), págs. 199-208. E.E. Lawler y L. Porter, “The effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, vol 7, no. 1 (1967), págs. 20-28; y L.W. Porter y E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Irwin Dorsey, 1968), págs. 148-150.

<sup>61</sup> Ver: M.D. Dunnette, J.P. Campbell y M.D. Hakel, “Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups”, en *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.2 (1967), págs. 143-174; entre otros.

De acuerdo con Robbins (1999) dos importantes teorías contemporáneas acerca de la motivación representan el estado actual en la explicación de la motivación, ellas son: 1. La Teoría ERG de Clayton Alderfer y 2. La Teoría de las necesidades de McClelland.

### **Clayton Alderfer y la Teoría E-R-G**

La Teoría ERG. Clayton Alderfer (Universidad de Yale) “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior an Human Performance*, mayo de 1969, pp. 142-175.

Alderfer propuso una versión modificada de la jerarquía de necesidades, así plantea la existencia de tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento (existence, relatedness, growth).

“Sugirió que a los empleados les interesa inicialmente satisfacer sus necesidades de existencia, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad. La remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones atañen a estas necesidades. Las necesidades de relación componen el siguiente nivel, e implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de éste. Las necesidades de crecimiento (“G” en la denominación del modelo, por growth, crecimiento en inglés) ocupan la tercera categoría e implican el deseo tanto de autoestima como de realización.” (Davis y Newstrom:1999;137)

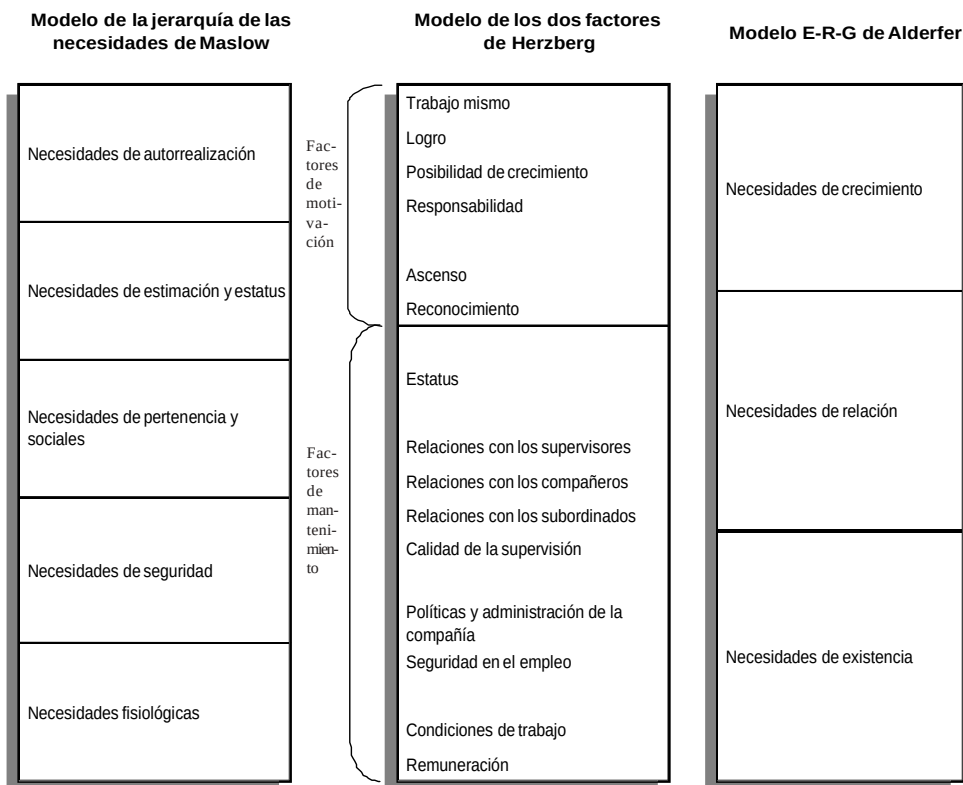
Además de condensar los cinco niveles de Maslow en tres niveles, lo cual es coherente con las investigaciones, el modelo E-R-G también se diferencia de éste en otros aspectos. Por ejemplo, en contraste con la teoría de Maslow, la ERG demuestra que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo; si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa. En otras palabras, “no asume una progresión tan rigurosa de un nivel a otro. Por el contrario, se acepta la posibilidad de que los tres niveles se hallen activos en cualquier momento, o incluso de que sólo uno de los niveles superiores esté activo. También se sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores puede retroceder para concentrarse en un nivel inferior para después volver a avanzar. Finalmente, mientras que los dos primeros niveles son un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no sólo son ilimitadas, sino que, además se intensifican cada vez que se obtiene cierta satisfacción.” (Davis y Newstrom:1999;137-138)



Contrario a la progresión rígida de Maslow, esta teoría no asume la existencia de una jerarquía rígida, donde una necesidad baja deba ser satisfecha antes de poderse mover hacia adelante. Contiene una dimensión de la frustración-regresión. Esta teoría es más consistente con el conocimiento de las diferencias entre las personas, entendiendo que variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza del impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular.

Aunque algunos estudios han apoyado sus planteamientos, entre ellos C.P. Schneider y C.P. Alderfer, “Three studies of measures of need satisfaction in organizations” (Administrative Science Quarterly, diciembre de 1973, pp. 489-505), existe evidencia de que no funciona en algunas organizaciones (J.P. Wanous y A. Zwany, “A cross – sectional test of need hierarchy theory”, Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1977, pp. 78-97). En conjunto, sin embargo, la Teoría ERG representa una versión mucho más válida de la jerarquía de necesidades.

### Comparación de los modelos de Maslow Herzberg y Alderfer



En palabras de Davis y Newstrom, “las semejanzas entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes como se desprende de la figura 5-3, pero entre ellos también existen contrastes importantes. Maslow y Alderfer se ocupan de las necesidades internas de los empleados, mientras que Herzberg identifica y diferencia adicionalmente las condiciones (contenido laboral o contexto laboral) que podrían ofrecerse para la satisfacción de necesidades. Las interpretaciones más comunes de los modelos de Maslow y Herzberg indican que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden menor, de modo que ahora los motivan principalmente las necesidades y motivadores de orden mayor. Alderfer sugiere que la insatisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia. Finalmente, los tres modelos indican que antes de que un administrador se proponga ofrecer una retribución, sería útil que descubriera qué necesidad o necesidades predominan en ese momento en un empleado en particular. Así, todos los modelos de necesidades sirven de base para la comprensión y aplicación de la modificación de la conducta.” (Davis y Newstrom:1999;138)

### **David McClelland y la Teoría de las Necesidades**

Nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Licenciado en Filosofía y Letras en la Universidad de Wesleyan, en 1938, Master en Filosofía y Letras por la Universidad de Missouri, en 1939, Doctorado en Psicología Experimental, Universidad de Yale, en 1941.

El mismo año comienza a enseñar en el Connecticut College para mujeres, en New London. En 1942, se traslada a la Universidad de Wesleyan, donde ejerce diversos cargos, y es nombrado jefe del Departamento de Psicología en 1946.

En 1956, deja la Universidad de Wesleyan para ejercer como profesor de Psicología en la Universidad de Harvard, donde sería presidente del Departamento de Relaciones Sociales en 1962. Permaneció en Harvard 30 años, retirándose en 1986 y siendo nombrado profesor honorífico de dicha Universidad.

“McClelland impartió conferencias, prestó servicios como consultor y realizó investigaciones en diferentes países del mundo. En 1958, recibió un premio de la Fundación Guggenheim, con el que viajó a Italia. Se tomó un año sabático durante el curso académico 1963-1964, y viajó por India y Túnez organizando investigaciones sobre la motivación. Durante la primavera de 1968 viajó al Sudeste asiático y África como consultor de la Peace Corps. En 1972 viajó a Túnez, Marruecos, España, Francia y México como consultor de los servicios

del Gobierno. El mismo año viajó a Indonesia para participar en una conferencia, y permaneció durante tres meses en Sri Lanka. En 1974, viajó a Sri Lanka, India y Etiopía.

Fue miembro de la American Psychological Association y la American Academy of Science, entre otras. Se le han concedido distinciones honoríficas en diferentes universidades: Harvard (1956), Wesleyan (1957), Mainz, Alemania (1958), Albion College (1970), Boston (1986). En 1987, se le otorgó el Premio de Distinción por Contribuciones Científicas de la American Psychological Association (APA).

McClelland murió en 1998, el 27 de marzo, a la edad de 80 años. Su principales publicaciones fueron: *The Achievement Motive* (1953), *Personality*, con J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell (1951), *Studies in Motivation* (1955), *The Achieving Society*, con D.G. Winter (1961), *The Roots of Consciousness* (1964), *Power: The Inner Experience* (1975) *A theory of Achievement Motivación* (1966)

McClelland es conocido fundamentalmente por sus estudios sobre la motivación en el mundo laboral y de las organizaciones. Sin embargo, el rango de intereses de sus investigaciones fueron desde la personalidad hasta la conciencia. Junto con John Atkinson, desarrolló el sistema de puntuación del test de Apercepción Temática, creado por Henry Murray (1893-1988). Dicho test fue usado en su investigación sobre la motivación de logro<sup>62</sup>

Para McClelland, son tres las necesidades que motivan la conducta humana: Poder, Afiliación y logro. Las personas difieren en el grado en que presentan estas necesidades. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva; los logros o metas son para ellos menos importantes de lo que en verdad significan. La satisfacción deriva de llegar a una posición de influencia o control sobre los demás. Los individuos con fuerte necesidad de afiliación tienden a agradar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. Buscan satisfacciones que derivan de actividades sociales e interpersonales. Los empleados con una alta necesidad de logro, obtienen satisfacciones derivadas de la búsqueda de metas, lo que les impulsa a superarse constantemente en sus actividades. Prefieren tareas de dificultad intermedia, que

---

62 Tomado de la pagina web <http://www.aprendereninternet.com/psicologia/biografias>

ofrezcan una buena probabilidad de éxito pero también cierta dificultad para que el éxito tenga un significado real. Prefieren, además, tareas de retroalimentación rápida que les permita conocer los resultados de su ejecución y mejorarla.

McClelland propone una teoría de la motivación estrechamente vinculada con el concepto de aprendizaje, ya que considera que muchas necesidades son adquiridas por la cultura. “Tres de estas necesidades son: : la necesidad de logro (*n Log*), de afiliación (*n Afi*) y la de poder (*n Pod*)” (GID:1979)

De acuerdo con Robbins (1999), David McClelland y sus asociados proponen la Teoría de las Necesidades enfocada en tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Las publicaciones originales que sustentan esta propuesta se relacionan a continuación: D.C. McClelland, “The achieving society (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J.W. Atkinson y J.O. Raynor, “Motivation and achievement” (Washington, D.C.: Winston, 1974); D.C. McClelland, “Power: The inner experience (Nueva York: Irvington, 1975); y M.J. Stahl, “Managerial and technical motivation: Assessing needs for achievement, power and, affiliation (Nueva York: Praeger, 1986).

Robbins (1999) presenta de manera más exacta cada una de estas necesidades:

- Necesidades de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidades de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- Necesidades de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

En su investigación sobre la necesidad de logro, afirma Robbins, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas. La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Estos individuos disfrutan el estar a cargo, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de la influencia en los demás que en el desempeño eficaz. La tercera necesidad, puede estar ligada al deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Individuos con alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

McClelland con su teoría de las necesidades aprendidas “sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar

una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene un *n Log* alta, la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.” (Gibson, Ivancevich y Donelly:1979)

Según Gibson, Ivancevich y Donelly (1979), los resultados de la investigación de McClelland le permitieron idear “una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro”; estos factores son:

- “A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.”

En este sentido, de acuerdo con los autores (Gibson, Ivancevich y Donelly:1979) “la necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales. Así pues, las relaciones sociales tiene prioridad sobre el cumplimiento del puesto para este tipo de persona.” En consecuencia, “la persona que siente una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad. Se preocupa por influir en los demás (...). El poder tiene dos orientaciones posibles, según McClelland: puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.”

En síntesis, de acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donelly (1979), la teoría de McClelland gira en torno a una idea principal:

“que esas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Los administradores que son recompensados por una conducta de logro aprenden a aceptar riesgos moderados y alcanzar metas. En forma similar, una gran necesidad de afiliación o poder puede deducirse de un historial en que se reciben recompensas por una conducta sociable, dominadora o que inspira. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan su conducta y desempeño.”

En otras palabras, aunque “los individuos pueden experimentar una gran necesidad en un área, eso no significa que tendrán pocas necesidades en otras. Por ejemplo, un administrador o empleado activo con una alta *n Pod* no tendrá

forzosamente una *n Log* baja o una *n Afi* baja. La mezcla óptima de necesidades, para tener éxito en el desempeño de un puesto en particular, sólo puede determinarse analizando las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados.”

Las implicaciones de la teoría y la investigación de McClelland, de acuerdo con IGD, son importantes para los administradores, “si las necesidades de los empleados pueden medirse con exactitud, las organizaciones pueden mejorar los procesos de selección y colocación. Por ejemplo, un empleado o un novato que tenga una gran necesidad de logro podría ser colocado en una posición que le permita progresar. Esto daría por resultado un mejor desempeño debido a que las intensidades de las necesidades y las características del puesto coinciden. Así pues, resulta una serie de tareas, y entonces determinar qué características individuales están mejor asociadas con esas conductas.”

De acuerdo con Robbins, algunas investigaciones permiten realizar algunas predicciones razonables con base en la relación entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. No sucede lo mismo con investigaciones realizadas sobre las necesidades de poder y afiliación, aunque en este terreno también existen hallazgos consistentes. Estos hallazgos se refieren específicamente a:

1. Los individuos con una alta necesidad de logro prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando estas características prevalecen, los logradores altos estarán fuertemente motivados.
2. Una necesidad alta de logro no necesariamente lleva a ser un buen gerente, sobre todo en las grandes organizaciones. Esta gente está interesada en qué tan bien se desempeña personalmente y no en influenciar a otros para que hagan bien su trabajo.
3. Las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. De hecho una alta motivación de poder podría ser un requisito de la eficacia gerencial.

## Teorías del liderazgo

En las primeras investigaciones sobre liderazgo se intentó identificar los rasgos o características físicas, intelectuales y de personalidad que caracterizaban al líder

y lo diferenciaban del no líder, incluso que diferenciaban a un líder exitoso de uno no exitoso. Inicialmente se estudiaron valores cognoscitivos y psicológicos como la inteligencia, ambición y agresividad; características físicas como la altura, la complexión física y el atractivo personalidad. Actualmente, se estudian los rasgos que ayudan a diferenciar a los líderes de los no líderes, rasgos tales como el alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad de personal y la seguridad en uno mismo; capacidades cognoscitivas y analíticas, la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal. Hoy una de las principales conclusiones de estos estudios es que la posesión de estos rasgos no es condición suficiente para garantizar un liderazgo exitoso. (Davis y Newstrom:1999;217-218)

De acuerdo con Davis y Newstrom “el **liderazgo** es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas.” (Davis y Newstrom:1999;216)

Por otro lado, de acuerdo con Robbins (1999) la Teoría del Liderazgo ha tenido varios caminos de desarrollo, por un lado están las Teorías de las características, las Teorías del comportamiento y finalmente, las Teorías de las contingencias.

En este orden de ideas, en las teorías de las características se ve el interés por la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferenciaban de los no líderes; se remonta hasta los años 30 y a las investigaciones realizadas por psicólogos. Este esfuerzo por investigar y aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. “Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones”. Incluso si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que permitiera identificar a los líderes eficaces de los no eficaces, esta búsqueda fracasó. Era demasiado optimista pensar que existía un grupo de características comunes a todos los líderes eficaces, sin importar que éstos estuvieran a cargo de organizaciones con características y objetivos muy diversos. (Robbins: 1999; 347-349)

Investigaciones recientes, continua Robbins, proporcionan sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección –altamente flexi-

bles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen mucha más probabilidad de emerger como líderes en grupos que en automonitoreo. En suma, descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación, permiten concluir que algunas características aumentan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de ellas garantiza por sí sola el éxito.

Las teorías del Comportamiento proponen los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no lo son. Si este enfoque hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas adecuadas para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo; igualmente, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes, críticos del liderazgo, sería viable entrenar personas para que fueran líderes. Si estas teorías fueran válidas, entonces sería también válido afirmar que el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento, y esto llevaría a pensar que un programa neuronal o genético sería útil a la hora de desarrollar en las personas este tipo de características, lo que finalmente nos llevaría a concluir que sería posible tener un número infinito de líderes eficaces. Los estudios más conocidos dentro de las teorías del comportamiento son: Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio (Stogdill y Coons: 1951; Kerr, Schriesheim, Murphy y Stogdill: 1974; Schriesheim, Cogliser y Neider: 1995), Los estudios de la Universidad de Michigan (Kahn y Katz: 1960), La Matriz Gerencial (Blake y Mouton: 1964); Los estudios escandinavos (Kouzes y Posner: 1991; Lindell y Rosenquist: 1992). (Robbins: 1999 349-353)

Finalmente, las teorías de las contingencias estaban enfocadas en el estudio del fenómeno del liderazgo entendiendo la dificultad y la complejidad de predecir el éxito del liderazgo. La imposibilidad de obtener resultados consistentes conduce a un enfoque nuevo: las influencias situacionales. En otras palabras, la relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que la eficacia del liderazgo dependía de la situación, el problema ahora era aislar aquellas condiciones situacionales. Muchos estudios han intentado resolver esta situación, entre ellos están el modelo de Friedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder. (Robbins: 1999; 353-367)

### **Enfoques Conductuales del Estilo de Liderazgo**

De acuerdo con Davis y Newstrom “al patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados se le conoce como **estilo de liderazgo**. Éste representa una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes de



que da cuenta el comportamiento de una persona. Cada estilo refleja también, implícita o explícitamente, las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de un subordinado (teoría X o teoría Y). (...) Las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo es lo que realmente les importa. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan y hacen, sino sobre todo a lo que *perciben* que sus líderes son. El liderazgo reside en realidad en los ojos de quienes lo presencian.” (Davis y Newstrom:1999;221-222)

### **Douglas McGregor y la Teoría del Liderazgo (Teoría X y Y).**

“Douglas McGregor, fue profesor consultor. Trabajaba con Unión Carbide, a comienzo del año 1957, fue también uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades de grupo “T” en las organizaciones complejas y ayudar a llevarlas a cabo.”<sup>63</sup>

Las ideas de McGregor fueron una fuerza dominante en este grupo de consultoría. McGregor, J. Paul Jones, y Birnye Mason establecieron un grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a gerentes de línea y sus subordinados a aprehender la forma de ser mas eficientes en grupo

Douglas *Mc Gregor* en palabras de Aktouf, es quien le aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: “una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la Organización Científica del Trabajo (OCT). Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué ser humano se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito (...), podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo, la cual continuarán, entre otros, Blake y Mouton (1964).” (Aktouf: 2001; 225).

De acuerdo con Chiavenato, McGregor es “uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana. Para él, existen dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional (que denominó Teoría “X”) y la moderna (que denominó Teoría “Y”).” (Chiavenato:1997;111)

---

<sup>63</sup> Tomado e la página web: [www.members.fortunecity.es.com](http://www.members.fortunecity.es.com)

Para Davis y Newstrom, McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos; ya en 1957 da a conocer el argumento de que “la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría de comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría. Indicó así mismo que la práctica administrativa se halla bajo el control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus *supuestos básicos sobre la conducta humana*. Es probable que estos supuestos sean más implícitos que explícitos, a pesar que es posible inferirlos de la observación del tipo de acciones que desarrollan los administradores.” (Davis y Newstrom:1999;33)

Para Robbins (1999), McGregor en su libro *The human side of enterprise* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960) propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, la Teoría X, y una básicamente positiva, la Teoría Y.

“La **teoría X** es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos. (...) en él se asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. En este contexto se cree que los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tienen pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe así mismo como relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones comunes son incapaces de vencer este natural disgusto por el trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados (según los supuestos de la teoría X y su lógica consecuente) a ejercer coerción, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. Aunque cabe la posibilidad de que los administradores nieguen poseer este punto de vista respecto de los individuos, muchas de las acciones que han realizado en el curso del tiempo indican que, efectivamente, la teoría X representa una muy usual visión administrativa acerca de los empleados.” (Davis y Newstrom:1999;33)

“La **teoría Y** implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa. Todo aparente indicio en este sentido es producto de las experiencias de las personas con las organizaciones, de modo que si los directivos de las empresas ofre-

cen el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para éstos como la diversión, el reposo y el relajamiento. En conformidad con los supuestos de la teoría Y, los directivos de las compañías piensan que los empleados harán uso de la autodirección y el autocontrol en beneficio de los objetivos cuyo cumplimiento se les ha encomendado. En consecuencia, es responsabilidad de la dirección brindar un entorno en el que les sea posible a los individuos desempeñar en su trabajo todas sus potencialidades.” (Davis y Newstrom:1999;33)

En este sentido, de acuerdo con Robbins (1999) la Teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos, mientras que la Teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Después de que McGregor mira la manera como los gerentes trataban a sus empleados, llega a la conclusión de que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones del grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. En este sentido plantea una serie de premisas adoptadas por los gerentes en los dos sentidos, positivo y negativo:

| Douglas M. McGregor "El lado humano de la empresa"                                     |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Teoría X                                                                               |                                                                                                                                                                      | Teoría Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |
| Concepción Tradicional de la Administración                                            |                                                                                                                                                                      | Nueva concepción de la Administración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                      |
| Premisas adoptadas por los gerentes                                                    |                                                                                                                                                                      | Premisas positivas de la naturaleza del ser humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                      |
| <b>Supuestos:</b>                                                                      | A los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir constantemente.                                    | A los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la auto dirección.                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Supuestos:</b>                    |
|                                                                                        | Por lo tanto, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.                                                                                  | Por lo tanto, es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.                                                                                                                                                                                                                  |                                      |
|                                                                                        | La tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización.         | La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la organización.                                                                                              |                                      |
|                                                                                        | Las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos, etc.                                           | Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades.                                                                                                                                                                                                              |                                      |
| <b>Concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana</b> | 1. El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos (salario).                                                                                          | 1. La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como lo es el jugar o el descansar. El hombre medio siente motivación por el trabajo. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (que debe ser evitado, si es posible). | <b>Moderna concepción del hombre</b> |
|                                                                                        | 2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización. | 2. El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener el esfuerzo de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la auto dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.                                                                                                              |                                      |
|                                                                                        | 3. Las emociones humanas son irracionales pueden y no deben interferir en el auto interés del individuo                                                              | 3. Confiar objetivos es una función de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más significativas de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la auto-realización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos en cuanto a los objetivos organizacionales.                                                                  |                                      |
|                                                                                        | 4. Las organizaciones pueden y deben de ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.    | 4. El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.                                                |                                      |
|                                                                                        | 5. El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.                                                                                | 5. La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.                                                                                                                                                                                         |                                      |
|                                                                                        | 6. Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.                            | 6. Bajo ciertas condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas.                                                                                                                                                                                                                     |                                      |
|                                                                                        | 7. En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.                                                | 7. El hombre no es pasivo, ni contraría las necesidades de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                      |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Concepto de Administración | La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, con interés de sus fines económicos.                                                                                                                                                                                                                                                                   | La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ésta alcance sus fines económicos.                                                                                                                                                                                                                                                          | Concepto de Administración               |
|                            | La administración también es un proceso de dirigir esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.                                                                                                                                                                                                                                             | Las personas no son, por naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. Ellas pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                                        |                                          |
|                            | Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización o aún resistirían a ellas. Las personas deben, por lo tanto, ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas, controladas: sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. En esencia, administrar consiste en lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas. | La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Esos factores no son creados en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración el proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características. |                                          |
|                            | Administrar es un proceso coercitivo de la acción y del pensamiento del individuo a través de controles establecidos y rigurosos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación. Es una administración por objetivos, en vez de una administración por controles.                                                                                                                                                                                                      |                                          |
| Creencias adicionales      | a. El hombre es indolente por naturaleza, al individuo común inherentemente le disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratará de evitarlo o de hacer lo mínimo posible.                                                                                                                                                                                                                                                                | a. Descentralización y delegación. Son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas organizaciones tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades egoístas.                                                                                                                                                         | Ideas innovadoras y plenamente enfocadas |
|                            | b. Ya que le disgusta trabajar, debe ser reprimido, controlado o amenazado con castigos para lograr las metas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | b. Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo. La reorganización y la ampliación del cargo traen cierta innovación, entusiasman hacia la aceptación de la responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades de las necesidades sociales y egoístas.                                                                                                                                             |                                          |
|                            | c. Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | c. Participación y administración consultiva que, bajo ciertas condiciones, entusiasman a las personas a dirigir sus energías creadoras en dirección a los objetivos de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                    |                                          |
|                            | d. El individuo común carece de responsabilidad, incluso, la evitará; posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo, a través de la búsqueda de una dirección formal siempre que sea posible.                                                                                                                                                                                                                                       | d. Autoevaluación del desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                          |
|                            | e. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | e. Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia. La gente ejercerá la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.                                                                                                                                                                                                                                |                                          |
|                            | f. Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | f. Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprende a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún busca la responsabilidad.                                                                                                                                                      |                                          |
|                            | g. Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | g. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |

Adaptado de: Robbins (1999); Davis y Newstrom (1999) pp.34; y, Chiavenato (1997) pp. 111-112

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999) “McGregor argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas.” La adopción indiscriminada de la Teoría X los lleva a aceptar una anticuada serie de supuestos sobre los individuos; negando la realidad que indica que el conjunto de supuestos de la teoría Y se adapta más a las características de la mayoría de la gente. Sin embargo, “siempre habrá diferencias importantes entre las personas, de modo que unos cuantos individuos responderán inevitablemente a los supuestos del modelo de la Teoría X.” Así esto implique negar que el individuo posee cierto potencial de crecimiento y desarrollo de sus capacidades, desempeño, productividad, y en palabras de hoy, competencias comprobables. “Por lo tanto, aducía McGregor, es preciso que la alta dirección de las empresas adopte una serie de supuestos completamente distintos sobre las personas, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias de la conducta. Estos nuevos supuestos ejercerán un poderoso impacto en subsecuentes acciones administrativas.” (Davis y Newstrom:1999;34)

Para McGregor, las premisas de la Teoría Y fueron más válidas que las de la Teoría X, de ahí que haya hecho varias contribuciones al entendimiento del individuo en la organización; indujo a los administradores a hacer un análisis consciente de sus sistemas de certezas y modelos administrativos; fue un fuerte defensor del valor de la lectura y la aplicación de los hallazgos de la investigación con el fin de mejorar el entendimiento de la conducta humana; propuso ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y la responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado; lanzó y dio a conocer una de las primeras teorías acerca de la motivación, el modelo de jerarquía de necesidades de A.H. Maslow; finalmente, se convirtió en vocero de una tendencia administrativa que propende por lograr un equilibrio equitativo entre los valores humanos y otros valores.

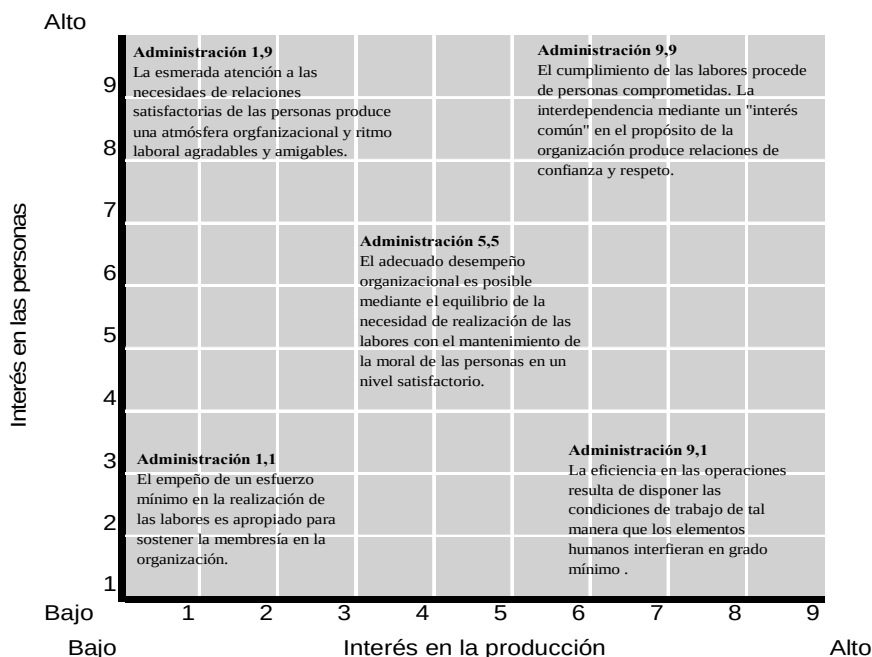
Por desgracia, en palabras de Robbins (1999), no existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válida de aceptar las premisas de la Teoría Y, y alterar las acciones propias en concordancia con aquél llevarán a tener más trabajadores motivados. En esencia, Robbins concluye que tanto las premisas de la Teoría X y de la Teoría Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

## **Grid gerencial de Blake y Mouton**

Robert R. Blake y Jane S. Mouton proponen el **grid gerencial**, el cual se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en

la producción, lo que reproduce en esencia las dimensiones de consideración y estructura. “Los “líderes 1,9” tienen un alto interés en las persona pero un interés tan bajo en la producción que ésta es habitualmente muy reducida. Son “líderes de club campestre”. En radical contraste con ellos, los “líderes 9,1” tienen un interés excesivo en la producción en exclusión de las necesidades de sus empleados. Los “líderes 9,1” tienden a ser jefes autoritarios. Un “líder 1,1” no hace énfasis adecuado en ninguna dimensión y previsiblemente fracasará, como la mayoría de los líderes permisivos. Un equilibrio más deseables de las dos dimensiones va de “5,5” a “9,9”, siendo este último el que Blake y Moun-ton consideran como el estilo más eficaz. Esta matriz puede ayudar a los individuos a identificar no sólo su estilo de liderazgo primario, sino también su estilo “de respaldo”. El estilo de respaldo es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no les da resultado. En general, los administradores de estilo primario menos exitoso son los que tienden a ser más autocráticos y a interesarse más en la producción.” (Davis y Newstrom:1999;225)

### El grid gerencial



Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Managerial Facades", en Advance Management Journal, julio de 1966, p. 31, copyright. En Davis y Newstrom, 1999, pp. 226.

## Enfoques de Contingencias del Estilo de Liderazgo

De acuerdo con Davis y Newstrom “el estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado no siempre es el mejor por emplear. A veces hay excepciones, de modo que es necesidad básica de los líderes identificar en qué momento usar un estilo diferente. Se han desarrollado ya varios modelos para explicar esas excepciones, a los que se conoce como *enfoque de contingencias*. Estos modelos postulan que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. Primero deben identificarse los factores clave de la situación. Combinados con evidencias de investigación, estos factores indicarán qué estilo de liderazgo debería ser más eficaz.” (Davis y Newstrom:1999;226)

### Modelo de contingencias de Fiedler

El primer **modelo de contingencias** y el más controvertido, fue propuesto por Fred Fiedler y sus colaboradores. “Este modelo se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados, y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho de si la situación general es favorable, desfavorable o se halla en una etapa intermedia o de favorabilidad para el líder. Así como la situación varía, también varían los requerimientos de liderazgo.” (Davis y Newstrom:1999;226-227)

“Fiedler demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables adicionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización.” (Davis y Newstrom:1999;227)

### Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

“El **modelo de liderazgo situacional** (o de ciclo de vida) creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, indica que el factor más importante entre los que influyen en la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de un subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso). (...) Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla pueden variar entre un empleado y otro; en consecuencia, los niveles de desarrollo demandan diferentes respuestas de los líderes.” (Davis y Newstrom:1999;228)



### **Modelo de ruta-meta de liderazgo**

“Robert House y otros investigadores han desarrollado la concepción de ruta-meta del liderazgo presentada originalmente por Martin G. Evans, la cual se deriva del modelo de expectativa de la motivación. El **liderazgo de ruta-meta** sostiene que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización. Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin de que sean alcanzadas.” (Davis y Newstrom: 1999;229-230)

### **Modelo de toma de decisiones de Vroom**

“Un útil **modelo de toma de decisiones** para la selección entre varios grados del estilo de liderazgo (de autocrático a participativo) fue elaborado por Victor H. Vroom y otros estudiosos. Éstos advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren, de manera que desarrollaron un enfoque estructurado para que los administradores puedan examinar la naturaleza de esas diferencias y responder en consecuencia.” (Davis y Newstrom: 1999;232)

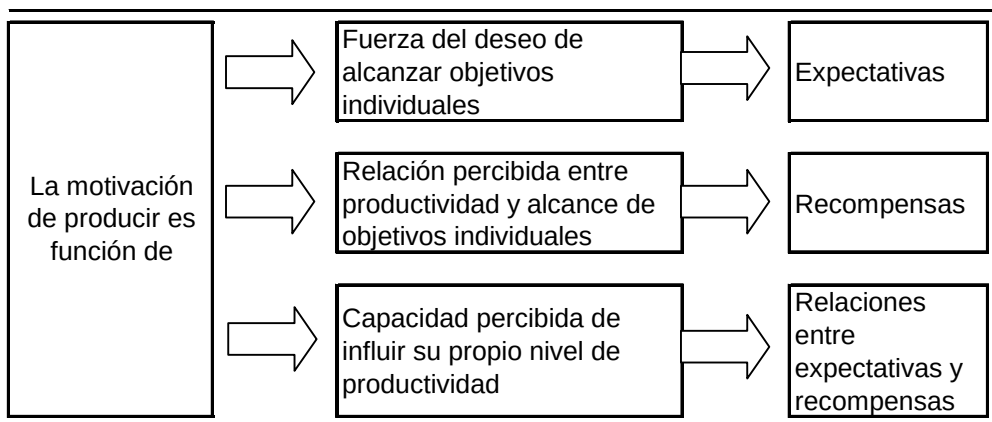
De acuerdo con Chiavennato (1997) mientras “las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la presunción implícita de que existe una “manera mejor” (the best way) de motivar a las personas, ya sea por medio de la teoría “Y”, del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento del cargo. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en que se encuentren colocadas. Las limitaciones tecnológicas de algunos cargos pueden, muchas veces, restringir o aún impedir la plena utilización de la teoría “Y” y del enriquecimiento del cargo. En otros términos la motivación individual para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.” (Chiavenato: 1997;69)

En contraste, Víctor V. Vroom, en su libro “Work and Motivation (Nueva York, John Wiley & Sons, 1964)”, “desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y que reconoce las diferencias anteriores. La teoría de

Vroom está más dentro de la línea actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos. Es bastante parecida a la desarrollada por Atkinson y otros, Edwards en la psicología experimental, y por Peak, Rosenberg y Fishbein en la psicología social” (Chiavenato:1997;69)

En este sentido, continúa Chiavenato, “para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo: 1) los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos; 2) la relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales; y 3) la capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.” (Chiavenato:1997;69)

Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom



Fuente: Chiavenato (1997) pp. 69.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones: los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad y la percepción de su capacidad de influir su productividad. Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo. (Chiavenato:1997;70)

## Teorías del comportamiento

Para Davis y Newstrom “el proceso social por el cual las personas interactúan directamente entre sí en pequeños grupos se llama **dinámica de grupos**. El término “dinámica” se deriva del vocablo griego que significa “fuerza”; de ahí que la dinámica de grupos se refiera al estudio de las fuerzas que operan al interior de un grupo. Dos importantes hitos históricos en nuestra comprensión de los grupos son las investigaciones de Elton Mayo y colaboradores en las décadas de los veinte y los treinta, además de los experimentos realizados en los años treinta por Kurt Lewin, fundador del movimiento de la dinámica de los grupos. Mayo demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laborales. Lewin demostró por su parte que diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos.” (Davis y Newstrom:1999;366)

### Kurt Lewin: Liderazgo y dinámica de grupos

Psicosociólogo estadounidense de origen alemán, nacido el 9 de septiembre de 1890, en la aldea de Moglino en la provincia prusiana de Posen antigua Prusia, ahora parte de Polonia. Fue el segundo de cuatro niños en una familia judía de clase media. Sus padres poseían una pequeña tienda de la cual vivían. Cuando tenía 15 años, la familia se trasladó a Berlín. Allí se inició en el conocimiento de la Filosofía Griega por la que mantendría gran pasión a lo largo de su vida.

“En 1909, Lewin entró en la Universidad de Friburgo para estudiar Medicina. Después pasaría a la Universidad de Munich para estudiar Biología, y finalmente a la Universidad de Berlín, donde obtendría su doctorado en Filosofía, en 1914. Uno de sus profesores le orientó hacia el Instituto Psicológico de la Universidad de Berlín, donde se preparó para ser profesor universitario. Aquí quedó influido por las ideas de un grupo de pensadores originales cuya investigación daría lugar al paradigma conocido como la psicología de la Gestalt. Se trataba de Max Wertheimer (1880-1943), Kurt Koffka (1886-1941) y Wolfgang Kohler (1887-1967), fundadores de dicho paradigma.”<sup>64</sup>

Cuando completó sus estudios en 1914, Lewin sirvió en el ejército alemán, durante la I Guerra Mundial. Después de servir cerca del frente durante dos años fue herido en combate. Durante su convalecencia, en 1917, escribió el artículo Paisaje de Guerra que representa el boceto más temprano de su concepto de teoría de campo psicosociológico.

<sup>64</sup> Tomado de la pagina web <http://www.aprendereninternet.com/psicologia/biografias/likert.htm>

En 1917, se casó con una maestra de escuela, María Landsberg con quien tuvo dos hijos. El matrimonio duró diez años. Durante este tiempo fue profesor de la Universidad de Berlín, donde dió conferencias, impartió seminarios y dirigió numerosas investigaciones experimentales.

En 1929, se casó con Gertrud Weiss y realizó su primer viaje a América, fue para una reunión del Congreso Internacional de Psicólogos, en Yale. En 1930, Lewin fue invitado a pasar seis meses como profesor visitante en la Universidad de Stanford. En 1933, regresó de nuevo a Estados Unidos, donde se instalaría definitivamente, para impartir clases en la Escuela de Economía Doméstica de Cornell.

En 1935, tras obtener una plaza en la Universidad de Iowa, trabajó en la Estación para la Investigación sobre el Bienestar del Niño hasta 1944. Durante esos años dirigió grupos de investigación, trabajó con el gobierno americano, escribió, publicó y disertó sobre los problemas que preocupaban socialmente al país. En 1940, se nacionalizó ciudadano americano. En 1942, fue nombrado presidente de la Society for the Psychological Study of Social Issues. En 1944, su madre fue asesinada en un campo de exterminio nazi.

Entre 1945 y 1947, fue miembro del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), fundando el Centro para la Investigación de la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics). Este instituto posteriormente se trasladó a la Universidad de Michigan. Como lo manifiesta Marrow “él deseó alcanzar más allá de la descripción mera de la vida del grupo e investigar las condiciones y las fuerzas que causan el cambio o lo resisten”, y luego dice “El principal acercamiento metodológico sería el de desarrollar experimentos reales del grupo del cambio, para ser continuado en el laboratorio o en el campo.” (Marrow:1969;178)

Lewin es reconocido como fundador de la Psicología Social. Su trabajo en esta área, con su teoría de campo y conceptos como dinámica de grupos y espacio vital, es quizá el elemento mas influyente en la moderna Psicología Social, llevando a enormes cantidades de investigación y abriendo nuevos campos de indagación.

Su amplia metodología le permitió realizar experimentos con grupos y trabajar también con grupos en la vida comunitaria cotidiana, con el fin de cambiar su conducta, moral, prejuicios, estilo de liderazgo, etc., dicho enfoque llegó a ser conocido como investigación acción. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto

y su ambiente, que tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Se hizo conocer en ese sentido particularmente por su célebre experimento sobre cambios de hábitos alimenticios entre amas de casa norteamericanas.

“Lewin Murió en Newtonville, Massachusetts, en 1947, a los 57 años, con 80 artículos y ocho libros en una amplia gama de ediciones en psicología. Aunque la Asociación Psicológica Americana nunca lo seleccionó para cualquier asignación o lo designó a cualquier comité de cualquier significación, su presencia eterna lo ha dejado en las filas de Sigmund Freud y B.F. Skinner. Algunas de sus obras publicadas: Una teoría dinámica de la personalidad (1935), Principles of topological and vectorial psychology (1936), La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas (1938), Frontiers in Groups Dynamics (1946), Resolving Social Conflicts (1948, postuma), Teoría de campo en las ciencias sociales (1951, postuma).”<sup>65</sup>

“Kurt Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los célebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Apasionado por la democracia y utilizando todas sus energías para hacer de ella más que una simple palabra, él proporcionaría al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino también casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. Se hizo conocer en ese sentido particularmente por su célebre experimento sobre cambios de hábitos alimenticios entre amas de casa norteamericanas. También deberíamos hacer mención especial de su teoría del campo psicológico, que introduce la dimensión de la interinfluencia individuo-entorno ambiental, y que servirá de mucho, particularmente en los trabajos sobre grupos y sobre los vínculos entre desarrollos individuales y organizacionales (1935, 1947 y 1958).” (Aktouf: 2003; 224-225, subrayado en el original)

Kurt Lewin en su libro “*A dynamic theory of personality* (New York, McGraw-Hill, 1935) afirma que el comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: “1. El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes. 2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un “campo dinámico” en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras. Este campo psicológico es “el espacio de vida que contiene la persona

---

<sup>65</sup> Tomado de la pagina web [www.biografiasyvidas.com](http://www.biografiasyvidas.com)

y su ambiente psicológico”. El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. Los objetos, las personas o las situaciones cargados de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. La atracción es la fuerza o “vector” que lo lleva a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un “vector” tiende siempre a producir una “locomoción” en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, la locomoción es una especie de “resultante” (o momento) de fuerzas. Algunas veces, la locomoción producida por los vectores puede ser impedida o completamente bloqueada por una “barrera” (impedimento u obstáculo). De modo general, la locomoción puede ser de abordaje o de aproximación o de fuga o rechazo. El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin puede ser representado esquemáticamente según la siguiente ecuación:  $C = f(P, M)$ ; donde el comportamiento (C) es el resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio ambiente (M). La persona (P) en esta ecuación es determinada por las características genéticas y por las características adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio.” (Chiavenato:1997;51-52)

## Teorías de la comunicación

“La **comunicación** es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben. Gracias a este puente ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas.” (Davis y Newstrom:1999;53)

## **Chris Argyris: Relación entre las exigencias organizacionales y el individuo**

Chris Argyris nació en Newark, New Jersey el 16 de julio de 1923 y creció en Irvington, New Jersey. Durante la Segunda Guerra Mundial ingresó en el ejército de los Estados Unidos donde con el tiempo se convirtió en Segundo Teniente. Fue a la Universidad en Clark, donde conoció a Kurt Lewin (quien había iniciado el Centro de Investigación para la Group Dynamics en el M.I.T.)

“Se licenció en Psicología en 1947. Obtuvo el Master en Psicología y Economía en la Universidad de Kansas en 1949, y se doctoró en Comportamiento Organizacional en la Universidad de Cornell, guiado por Guillermo F. Whyte en 1951. Con una carrera distinguida Chris Argyris ha sido profesor en la Universidad de Yale desde 1951 hasta 1971 donde fue profesor de Ciencia Administrativa y Jefe de Departamento; Igualmente fue profesor de Educación y Comportamiento Organizacional en la Universidad de Harvard desde 1971 hasta ahora.”<sup>66</sup>

“En 1957 fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel. Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon. Sus primeras investigaciones e intervenciones con un grupo de altos ejecutivos se reportan en su libro publicado en el año de 1962, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*.”<sup>67</sup> Argyris es actualmente director de la Monitor Company en Cambridge, Massachusetts.

Como lo expresa Omar Aktouf “A Argyris le debemos el impulso o nuevo empuje -tras Barnard y Selznick- del estudio de la interacción personalidad- organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los numerosos aspectos de estas exigencias organizacionales (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona. Será muy citado en administración, pero no se hará mucho caso de su incesante combate en pos de - cómo él lo dijo- un modelo de hombre organizacional más humano”.

*“Chris Argyris (1967) y Rensis Likert (1971) influirán en el pensamiento administrativo desde fines de los años 40. A Argyris le*

<sup>66</sup> Tomado de la pagina web [www.infonomia.com/grandes](http://www.infonomia.com/grandes)

<sup>67</sup> Tomado de la pagina web: [www.members.fortunecity.es.com](http://www.members.fortunecity.es.com)

*debemos el impulso o nuevo empuje -tras Barnard y Selznick- del estudio de la interacción personalidad-organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los numerosos aspectos de estas exigencias organizacionales (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona. Será muy citado en administración, pero no se hará mucho caso de su incesante combate en pos de -como él lo dijo- un modelo de hombre organizacional más humano.” (Aktouf: 2001; 225)*

### **Rensis Likert: Sistemas organizacionales.**

Nació en Cheyenne, Wyoming, Estados Unidos, el 5 de agosto de 1903. Estudió en la Universidad de Michigan, donde se graduó en Economía y Sociología en 1922. Realizó sus estudios de doctorado en la Universidad de Columbia y se doctoró en 1932. En la Universidad de Michigan había conocido a Jane Gibson, con quién se casó durante sus años en Columbia. Tuvieron dos hijas. Además de esposa, Jane G. Likert fue su colaboradora profesional.

“Likert enseñó en el Departamento de Psicología de la Universidad de Nueva York entre 1930 y 1935. En 1935 trabajó para la Life Insurance Agency Management Association in Hartford, Connecticut, donde inició un programa de investigación sobre la efectividad de los diferentes estilos de supervisión.”<sup>68</sup>

En 1939 pasó a ocupar el cargo de director de la Division of Program Surveys, en el Bureau of Agricultural Economics del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en Washington, DC. En 1946 fundó el Institute for Social Research, en la Universidad de Michigan, que dirigió hasta su retiro en 1970. Tras retirarse continuó trabajando como consultor privado y con su investigación sobre la efectividad de la dirección participativa hasta su muerte, en Ann Arbor, Michigan, el 3 de septiembre de 1981.

Las aportaciones de Likert a la Psicología comienzan con su disertación doctoral en 1932, *A Technique For The Measurement of Attitudes*. En ella presenta las bases que iban a llevarle a desarrollar una de las escalas de actitudes mas utilizada, conocida como La escala de Likert. Su popularidad ha ido en aumento

---

<sup>68</sup> Tomado de la pagina web <http://www.aprendereninternet.com/psicologia/biografias/likert.htm>



a lo largo de los años, y puede encontrarse en cualquier estudio de marketing y publicidad. Su aceptación se debe en gran parte a su facilidad y rapidez de preparación.

“Likert parte del supuesto teórico de que una actitud ha de ser definida como disposiciones de los sujetos hacia una acción manifestada y, por tanto, las actitudes pueden medirse a través de las manifestaciones verbales de los sujetos. La escala consiste en la recogida y posterior presentación de un número de ítems, preguntas, relevantes sobre la actitud que debe ser medida. Los sujetos deben valorar cada ítem en una escala de 5 (o 7) puntos, distribuidos del siguiente modo: Completamente de acuerdo (+ 2), de acuerdo (+ 1), neutral, indeciso o indiferente (0), en desacuerdo (- 1), completamente en desacuerdo (- 2). Las respuestas son tabuladas mediante procedimientos estadísticos para determinar la relevancia significativa de cada manifestación actitudinal.”<sup>69</sup>

Likert se destaca también por sus investigaciones en el terreno de la Psicología de las organizaciones, con sus estudios sobre estilos de administración y liderazgo basados principalmente en aspectos de la comunicación y del comportamiento organizacional.

Estudió las diversas estructuras de dirección que pueden observarse en las empresas y sus repercusiones sobre el comportamiento de los individuos. Son las organizaciones participativas, frente a organizaciones autoritarias y jerarquizadas, las más productivas. Están organizadas como sistemas sociales altamente coordinados, motivados y cooperativos. Bajo la dirección de administradores participativos, las diferentes fuerzas motivadoras de cada miembro de la organización se han unido en una sola fuerza dedicada a alcanzar los objetivos mutuamente establecidos en la organización. Likert insiste en los aspectos de integración en grupo, participación en la toma de decisiones, mejor comunicación y mayor integración, como motivos básicos para conseguir que los miembros de la organización asuman como propias las metas de la organización logrando así una mayor eficacia de ésta.

Entre sus obras: *A Technique for the Measurement of Attitudes* (1932), *New Patterns of Management* (1961), *The Human Organization: Its Management and Value* (1967), *New Ways of Managing Conflict*, con J. Likert (1976).

“Rensis Likert, por su parte, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo pirámides e

---

<sup>69</sup> Tomado de la página web [www.biografiasyvidas.com](http://www.biografiasyvidas.com)

intersecciones, en la que el líder tiene ante todo el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior de la cual debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad. Esta será toda una corriente que se interesa en la moral de los grupos y que utiliza conceptos como los de relaciones de apoyo, supervisión benevolente y grupos de alto rendimiento.” (Aktouf: 2001; 225)

El **modelo de apoyo** del comportamiento organizacional tiene su origen en el “principio de las relaciones de apoyo” formulado por Likert: “El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización.” (Davis y Newstrom:1999;40)

Una de las fuentes más importantes que alimenta este enfoque de apoyo es la investigación de la planta de Hawthorne, dirigidas por Elton Mayo y Roethlisberger, cuando llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador; adicionalmente se reconoce que el trabajador no es un simple instrumento sino una personalidad compleja muchas veces difícil de comprender; además del reconocimiento de la importancia de la dinámica de los grupos y la supervisión de apoyo.

Este modelo de apoyo depende del *liderazgo*, en otras palabras, “a través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de los que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como estas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al *apoyo del desempeño laboral de los empleados*, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia.” (Davis y Newstrom:1999;41)

De acuerdo con Chiavenato (1997) Rensis Likert, tomando como base numerosas investigaciones empíricas, propone una clasificación de cuatro tipos de sistemas administrativos, que van desde un sistema autoritario y rígido, hasta un sistema participativo y grupal. Si se compara con el esquema propuesto por McGregor, el sistema 1 corresponde a la Teoría X y el sistema 4 a la Teoría Y; teniendo en cuenta que la aplicación de estos sistemas depende de los supuestos

que se tengan acerca de la naturaleza humana y su posición en la escala jerárquica de la organización. Propone además una técnica denominada “perfil organizacional”, a través del cual se puede verificar en cuál perfil organizacional, de los cuatro propuestos, se encuentra una organización. El perfil organizacional es un cuestionario dividido en seis dimensiones de análisis de procesos organizacionales: liderazgo, motivación, comunicación, proceso decisorio, determinación de objetivos y control.

#### Sistemas administrativos propuestos por Rensis Likert

|                  |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sistema 1</b> | <i>Sistema autoritario y fuerte</i>     | Ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas o en castigos ocasionales. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.                                                                                                                  |
| <b>Sistema 2</b> | <i>Sistema autoritario benévolo</i>     | Clima de confianza condescendiente (típica del señor hacia el esclavo) donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.                                                                                     |
| <b>Sistema 3</b> | <i>Sistema participativo consultivo</i> | Ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la organización.                     |
| <b>Sistema 4</b> | <i>Sistema participativo de grupo</i>   | Ambiente de completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. |

Chiavenato (1997) pp. 115

Para Likert un sistema administrativo cercano a 4 tenía una alta probabilidad de ser eficiente, lograr una alta productividad y mayor rentabilidad, garantizando buenas relaciones laborales; el lado opuesto, el sistema 1 tenía mayor probabilidad de ser ineficiente, improductivo, al punto de generar crisis financieras; bajo este sistema se aplican políticas coercitivas de reducción de costos que producen los resultados deseados a corto plazo, llevando al incremento de la insatisfacción y la frustración en el trabajo a largo plazo. En esencia, los resultados del sistema 1 son tan negativos que llevarían a la empresa al fracaso.

Adicionalmente Likert “destaca que muchas compañías basan sus operaciones sobre teorías que declaran ser de responsabilidad de la Administración:

- Dividir la operación, descomponiéndola en partes o tareas simples.
- Determinar la mejor manera de implementar cada una de esas partes componentes.
- Contratar personas con aptitudes y habilidades adecuadas para el desempeño de cada una de esas tareas.

- Entrenar estas personas para la mejor forma específica de ejecución de esas tareas.
- Proveer la supervisión necesaria para que estas personas se desinteresen de las tareas atribuidas mediante el proceso especificado y en un ritmo aceptable, determinado por procesos tales como el cronometraje del tiempo de trabajo.
- Usar, siempre que sea posible, incentivos en forma de competencias y premios, ya sea para individuos o para grupos.” (Chiavenato:1997;117-118)

Likert encontró que en estas compañías bajo este esquema administrativo, la generalidad de los resultados de productividad es mas bien bajo, a pesar de los esfuerzos de control y supervisión. Sin embargo, hace la advertencia, el paso a un sistema 4 no implica inmediatamente el incremento global en las cifras de productividad o en la disponibilidad financiera de la empresa, incluso en un comienzo tendería a ser peor; sin embargo, con el sistema 4 “se construye una estructura firme de espíritu de equipo, flexible y responsable, que podrá llevar a una lenta, pero firme y elevada rentabilidad de la organización, ya que este estilo administrativo funciona como una “variable – guía” que sirve para orientar las modificaciones en las actitudes de los empleados. Likert afirma que por intermedio del Sistema 4 se puede aprovechar integralmente la potencialidad de los recursos humanos, en vez de luchar tenazmente contra ellos para colocarlos en el cabestro sobre control.” (Chiavenato:1997;118)

De acuerdo con Likert, el Sistema 4 se apoya en tres principios básicos:

a) Utilización de los más modernos principios y técnicas de motivación, en vez de la combinación tradicional de “recompensas” y “amenazas”. Para esto es necesario aplicar enteramente el principio de las “relaciones de apoyo”, que consisten básicamente en lidiar con las personas de tal modo que haya siempre respeto y contribución para el desarrollo de sus propios sentimientos de dignidad personal, en lo que se refiere a sus necesidades, a sus deseos y a sus valores.

b) Montaje de una organización compuesta de grupos altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse por alcanzar los objetivos de la organización. La competencia técnica tampoco se puede olvidar.

c) El tercer principio se deriva del “principio de relaciones de apoyo” en que la administración adopta metas de alto desempeño para sí y para todos los empleados y deja bien claro que deben ser alcanzadas. Esas ambiciosas metas de eficiencia y de productividad pueden ser

mejor alcanzadas si se utiliza un sistema de administración que funcione en condiciones de satisfacer los verdaderos deseos de los individuos. (Chiavenato:1997;118)

En suma, para Likert “el análisis de los estilos de administración, de las actitudes de las motivaciones del personal, sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.” (Chiavenato:1977;118)

De acuerdo con Chiavenato las ideas de McGregor y de Likert están enfocadas hacia el comportamiento organizacional, e intentan comparar el estilo tradicional de administración y de dirección con el moderno estilo, basado en la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales.

## **Algunos desarrollos y aplicaciones de las ciencias de la organización**

### **Cambio Organizacional**

El cambio hace referencia a una percepción de estados diferentes en el tiempo, percepción que siempre precede a una evaluación de los diferentes atributos del cambio; rapidez o demora, continuidad o discontinuidad, armonía o conflicto, etc. (RIEL: 1990). Chin y Bennet (1969) señalan que un elemento de todos los enfoques del cambio planificado es la consciente utilización y aplicación del conocimiento como instrumento o herramienta para la modificación de modelos o la institución de prácticas.

Según Stephan R. Michael, Cambio Organizacional es una adaptación a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera. Las organizaciones hoy en día en su constante lucha por la supervivencia en el mundo de los negocios, requieren hacer permanentes análisis y evaluaciones de su gestión y comportamiento administrativo, para lo cual es necesario realizar cambios que le permitan adaptar su estructura y estrategia frente al medio ambiente donde se desenvuelven.

Quienes realizan los cambios son las personas, lo que implica que el énfasis en las mejores tecnologías de gestión estratégica no funcionarán si no se enfocan en la habilidad y desarrollo del personal.

El Modelo Gerencial de cambio enfocado a la organización debe tener entre otros los siguientes aspectos, como lo señalan Fremont, Kast y Rosenzweig:

1. El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas. Estos impactan a la organización en forma de una serie de demandas.
2. La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos, programas y servicios al medio ambiente en el que está inserta.
3. La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse, como indicación de una adaptación buena, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización.
4. En la medida en que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una definición del problema.
5. La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.
6. Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente
7. La solución estratégica seleccionada se pone en ejecución.
8. El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación ente organización y medio ambiente.

### **Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960. En nuestro medio son muy pocos y mucho más recientes, los trabajos al respecto.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han suscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización en su vinculación con el medio externo.

**Forehand y Gilmer**, describen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. (Dessler:1976)

**Halpin y Crofts**, Describen el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspec-

to importante del clima es el **esprit**, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. (Dessler:1976)

**Litwin y Stringer**, lo definen como “Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.(Dessler:1976)

El clima organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser el vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.<sup>70</sup>

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus

---

<sup>70</sup> Ver en este sentido, Walters, Halpin y Crofts. Litwin y Stringer, y otros investigadores.

trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera, más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición como son entre otros:

- El cuestionario de Litwin y Stringer (Ogliastri: 1977)
- El Cuestionario de Rewis Likert (Brunet: 1987)
- John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla) (Ogliastri:1977)
- Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante (Álvarez:1995)

## **Desarrollo Organizacional**

Desarrollo organizacional es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, y (3) administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1969).

El Desarrollo Organizacional (DO) no es un concepto único fácilmente definido (Robbins: 1999). Es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones de cambio planeado sustentadas en valores humanistas que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

La dinámica de las organizaciones ha permitido la apertura mental del gerente frente a los nuevos retos de los negocios, para lo cual ha incluido en su manejo el campo del desarrollo organizacional que se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mirando a la organización como un sistema total comprometiéndose a mejorar la efectividad de la organización, a través de intervenciones constructivas en sus procesos, en las personas y en las estructuras organizacionales.

Los procesos planificados de cambio que conllevan a la desarrollo de la organización deben enfocar a la misma a:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y no “barrer los problemas por debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la empresa.



6. Procurar dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que  $2 + 2$  es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más por intermedio de la cooperación que por el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

En cuanto a los métodos o técnicas de intervención para la aplicación del desarrollo organizacional encontramos las siguientes (Guizar, 2000):

- a) Intervención Estructural o Organizacional
- b) Intervención Procesos
- c) Intervención en las Personas

### **Cultura Organizacional**

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad (Amado, 1986).

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad: así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos se ve en los 70's que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales (Thévenett, 1992).

Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular (Thévenett, 1992).

De otro lado el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación Japonesa, que desde las cenizas de la segunda guerra mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominio en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas

tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica, según los teóricos de las organizaciones, por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional (Morgan 1986).

Dicha transformación Japonesa le demostró en los 1980's al sorprendido Occidente, a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waterman, que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1988), más, si consideramos que las problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, lo que exige mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de la gestión organizacional.

“Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular” (Allaire y Firsirotu, 1988). Para Sainsaulieu (1990), si hablamos de cultura organizacional, es porque existe una constante necesidad de producir sentidos y significaciones para actuar.

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.<sup>71</sup>

## Evaluación y críticas

Para Aktouf (2001) la decadencia de las ciencias del comportamiento organizacional responde a un doble atolladero observable en la vida concreta de las empresas: teórico y epistemológico, por un lado; y operativo, por otro. “En el primero de los casos, se trata no sólo de la incapacidad de generar leyes y conjuntos teóricos que pasen la prueba científica, sino también de la nefasta influencia de las innumerables hipótesis y postulados que antes de elaborar una teoría han construido o tienen a priori los autores. Y, en el segundo caso, se trata del fracaso en el terreno: hoy en día muy pocas empresas están exentas de los problemas de satisfacción, motivación, productividad, pese al arsenal de “recetas” y herramientas a disposición de los gerentes, acumuladas en la materia desde hace más de 50 años.” (Aktouf: 2001; 234-235)

---

<sup>71</sup> Adaptado de la Revista Vínculos No. 007 Emcali. Cali. 1994.

“Muy a menudo, el modo de utilización de las ciencias del comportamiento por parte de la empresa y los administradores será -no dudamos en decirlo- un modo manipulatorio, interesado y parcial, aunque muchos dirigentes puedan obrar de muy buena fe. Manipulatorio, por la selectividad que mostrará en la elección de teorías, teóricos y aplicaciones, que sólo conservan y fomentan “recetas”; interesado, por el necesario y cuasi inmediato aumento de productividad que debe acompañar cualquier nueva medida; y parcial, por la inevitable búsqueda del statu quo en materia de privilegio y de poder. Así, la administración hará uso de ello como un medio de lograr treguas en la lucha de intereses en el seno de la industria.” (Aktouf: 2001; 237-238)

Adicionalmente, Aktouf pone énfasis en el “estado actual de crisis relativa de la propia administración, en tanto contenido “científico” y en tanto práctica. Desde Simon (1946), March (1976), hasta Sayles (1970) y Herzberg (1980a y b), e incluso más recientemente el mismo Mintzberg (1971) y (1989), uno se percata de que la administración no concuerda exactamente con la realidad a la que pretende aplicarse. Se toma conciencia de que las cosas en la empresa no funcionan del todo como se pretende en los libros y programas de administración. Las ciencias del comportamiento organizacional, habiéndose erigido desde hace mucho como parte integrante del cuerpo doctrinal de la administración, no pueden escapar la crisis que afecta a aquello de lo cual no son más que un componente. De algún modo, la administración las ha llevado a su estela voluntarista, de donde la realidad ha sido progresivamente excluida en provecho de formalizaciones, postulados, creencias y modelizaciones abstractas. Como todo sistema de gran componente ideológico, la administración está condenada a encarar frontalmente la explicación-justificación y la legitimación. A menudo, la auto justificación se realiza en detrimento de la concordancia real y operacional con el terreno.” (Aktouf: 2001; 238-239)

La reedición continua de manuales repetitivos, que reproducen un análisis y unos modelos obsoletos, resultados de los experimentos de Hawthorne y de los primeros continuadores de Mayo, siguen siendo impartidos, de acuerdo con Aktouf (2001) en la doctrina gerencial y de las relaciones humanas, cuando en las organizaciones ya son “conscientes de que las doctrinas del comportamiento organizacional, incluso las más avanzadas, no son sino medios, como nos dice Braverman (1976), para lubricar los engranajes de la maquinaria humana en la fábrica.” (Aktouf: 2001; 239)

Aktouf reconoce, adicionalmente, entre las causas del atolladero psicosociológico industrial de la administración, tres grandes factores internos, los cuales derivan de “haber estudiado la empresa como si se tratara de un universo aislado del resto de

la sociedad, de haber tratado la dimensión afectiva en las relaciones interpersonales en el marco de una visión conservadora y mecanicista, y de haber amontonado y mezclado teorías que se pretendían simplificadoras, abordables y utilizables, siendo finalmente sólo simplistas y poco operativas.” (Aktouf:2001; 240)

En este orden de ideas, Aktouf aborda tres factores a saber: la empresa como mundo completo y aislado de la sociedad, el problema del vacío afectivo y el problema de las construcciones científicas.

Para explicar el primer aspecto, Aktouf menciona cómo “la empresa ha permanecido, por así decirlo, sociológicamente desubicada, implícitamente considerada como un lugar “neutro” insertado en un entorno igualmente neutro.” Para explicar el segundo aspecto, nos habla de un vacío afectivo, “pues, aunque no se la ignorara, la afectividad se introdujo de manera sesgada. El interés no radicaba en los mecanismos profundos y fundamentales de los hechos humanos subjetivos, en su naturaleza y especificidad sino, antes bien, en la posibilidad de hacerlos visibles, previsibles y, por lo tanto, controlables. Los elementos afectivos se tomaban sólo como claves de comportamiento que se pretendía influenciar o dirigir a voluntad según la necesidad y deseos de los dirigentes, y no según los imperativos de su propia naturaleza.” (Aktouf: 2001; 242)

Para abordar el problema de las construcciones “científicas”, trabaja sobre la idea de que “la ciencia del comportamiento pretende ser antes que nada un instrumento de fácil acceso y comprensión y, sobre todo, operativo; es decir, susceptible de convertirse en acciones concretas y eficaces. Su proceso siempre ha consistido en tomar prestados los esquemas más simples y más directamente utilizables en las diferentes disciplinas establecidas, para dar una apariencia “científica” a las ciencias del comportamiento que usan los gerentes.” (Aktouf: 2001; 242-243)

En el periodo de maduración de la experiencia de Hawthorne, la construcción de las ciencias del comportamiento apela a varias ciencias que pueden iluminarla desde ángulos complementarios en el estudio del ser humano en las organizaciones, estas son: la psicología, la sociología y la psicosociología, la biología, la matemática y la estadística y finalmente, el psicoanálisis. Nuevamente, en criterio de Aktouf, se acude a diversas ciencias con un criterio de “servicio a la administración”, sin asumir cada una de ellas desde su propio sistema explicativo; logrando así la yuxtaposición de puntos de vista que no permiten la construcción de una perspectiva disciplinaria unitaria. Se niega así el papel de la interdisciplinariedad y la complementariedad en los procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento.

| CRÍTICO                                                                                                                                                                  | CRÍTICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barry M. Staw (Universidad de Berkeley en California) Otoño de 1980                                                                                                      | El retroceso de las teorías e investigaciones en el campo del comportamiento organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Salancik, Staw (1977)                                                                                                                                                    | La estrechez y la pobreza de nuevos elementos y conceptos del área del comportamiento organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Salancik                                                                                                                                                                 | Indigencia en los contenidos tradicionalmente desarrollados.<br>Un grueso de la literatura de este campo sigue basándose en ideas y nociones tomadas de la psicología y sociología de hace diez y veinte años.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Corrientes y autores varios (Década de los 90)                                                                                                                           | Denuncia del carácter ideológico y el cuestionamiento de las premisas básicas de la administración clásica, y sus cuestionamientos metodológicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mills (1955), Bendix (1949), Touraine (1952), Braverman (1976), Burawoy (1979a y 1979b), Sievers (1986a, 1986b y 1986c), Morgan (1983 y 1989) e incluso Mintzberg (1989) | Reserva de carácter ideológico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Argyris (1958 y 1973b)                                                                                                                                                   | Crítica operativa: muestra cómo, en la concepción psicológica del ser humano propia de la administración, el empleado es tratado primero como un niño inmaduro y, luego, como una entidad transparente y controlable. Se alza contra el <b>despojo</b> del "hombre que se auto-actualiza" ( <u>self-actualizing-man</u> ), a quien veía demasiado ausente de las ciencias organizacionales.                                                                                                      |
| F. Herzberg (1980)                                                                                                                                                       | Considera sencillamente que este campo no se encuentra a la medida de sus pretensiones: permanece prisionero del mito de la <u>administración científica</u> de las conductas humanas; se repite, es superado y, por último, fracasa totalmente en su misión de dar una formación <u>humanista al gerente</u> .                                                                                                                                                                                  |
| A. Carey (1967), J.A. Lee, A. Kaplan (1964) y G. Devereux (1980)                                                                                                         | Dirigen graves reproches metodológicos y epistemológicos a las ciencias del comportamiento dentro de la administración. Se preocupan particularmente por las debilidades en el nivel de las experimentaciones, por el disimulo u omisión de hechos y actos que podrían haber cambiado las conclusiones, la sobrestimación de las posibilidades válidas de formulación de leyes o teorías, la grave negligencia de la interacción observador-observado, la evacuación abusiva de la subjetividad. |
| Los medios laborales industriales                                                                                                                                        | De aquí provienen los índices más indiscutibles de fracaso y de cuestionamiento, en general, los conflictos sociales en el seno de la empresa no conocen tregua ni retroceso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Thanheiser (1979) y lo explican Staw y Salancik (1977)                                                                                                                   | Mientras que el nivel de educación del "obrero promedio" mejora de año en año, su umbral de tolerancia a la manipulación baja rápidamente. Los empleados empiezan a encontrar <u>anticuado</u> e <u>ingenuo</u> el modo administrativo del estilo "relaciones humanas".                                                                                                                                                                                                                          |

Tomado y adaptado de: Aktouf (2001) pp. 232-234.

## CONCLUSIONES

Retomando el análisis de Aktouf (2001) sobre este tema, no pretendemos con este texto eliminar, desestimar, incluso descartar los aportes y trabajos realizados en las ciencias del comportamiento organizacional, ya que su aparición y desarrollo bajo circunstancias espacio temporales específicas fueron decisivas en ese momento.

Para Aktouf (2001) su importancia está mediada por una momento en el que la OCT y sus consecuencias necesitaban una salida, posiblemente esa medida ansiada de cambio hace que las ciencias del comportamiento organizacional hayan tenido éxito, casi independientemente del valor intrínseco de su desarrollo de conjunto. Adicional a esto, sus conceptos y elaboraciones teóricas siempre han sido de rápido y fácil acceso, frente al general rechazo de propuestas complejas, elaboradas y sofisticadas las propuestas que acuden a la filosofía y a fuertes debates intelectuales, pocas veces legibles.

La ciencia del comportamiento organizacional no es para Aktouf más que un “conjunto de medidas y prácticas preconizadas y adoptadas por la administración (...) transformaciones de superficie destinadas a sobrellevar la dureza de las condiciones de trabajo preexistentes. Los problemas sociales y humanos de la empresa hoy en día ya no se plantean en los mismos términos: el mundo industrializado ha crecido, aparecen nuevos e indudables competidores (...), el mercado se ha mundializado y es más abierto, los empleados pueden saber mejor lo que pasa en otros lugares y comparar, etc.” (Aktouf: 2001; 247-248)

No existe, y en eso estamos de acuerdo con Aktouf, nada nuevo respecto al empleado y su inserción en el mercado laboral en los seguidores de Mayo y los continuadores de estos, se observa más bien un ciclo repetitivo de teorías que sin estudiar, analizar, entender y globalizar la esencia del ser humano, sin entender su acción con el medio y su capacidad de transformación del mismo, intenta explicar los procesos de dirección con teorías e hipótesis que no son más que el producto de secciones arrancadas de sus propias teorías, descontextualizadas y mal adaptadas en la justificación y la continuación de un proceso organizativo que sigue pensando al hombre –obrero- como máquina y cree que su única motivación es el dinero.

Las respuestas que las ciencias del comportamiento organizacional pretenden aportar al tema de gestión y organizaciones no son más que tratamientos super-

ficiales, recetas mágicas, modelos perfectos de realidades que escasamente se parecen a los supuestos sobre los cuales se han construido las teorías. La teoría del comportamiento organizacional no ha entendido aún que el ser humano es más que una máquina que obedece, come y satisface unas necesidades básicas primarias de subsistencia a partir del dinero, y que como único proceso de mejoramiento quiere palabras dulces, reconocimiento, incluso el nombramiento, hoy, como “personal de confianza”, un gran honor que garantiza la confiabilidad total a cambio de trabajar 24 horas al día, los 365 días al año, sin salario extra simplemente, porque el solo reconocimiento como personal de confianza debería alimentar la autoestima del trabajador y por lo tanto potenciar ampliamente su productividad y eficiencia. Mayor mentira no ha podido inventarse la humanidad, y sin embargo hoy muchos de nosotros la aceptamos como una verdad cierta y que puede tener la opción de esparcirse gloriosamente por todo el ámbito organizacional.

A este respecto Aktouf afirma: “Las respuestas que en nuestros días se intenta aportar a esta situación no son sino tratamientos superficiales, invariablemente modalidades de aceptación de los imperativos de la empresa maximalista, sólo “maquillaje” aplicado a una realidad que no cambia para el trabajador salvo en el nivel de una relativa ganancia en comodidad en el trabajo y en sus posibilidades de consumo. Como bien lo dicen Ferrandon y Jammes, en tanto se trate de experiencias aisladas o no amenazadoras del statu quo, el mundo industrial está siempre listo a seguir el juego. Pero sobre todo se requiere que ello no comporte ni el mínimo riesgo de perder control sobre el trabajo o sobre los impuestos y el destino de los excedentes.” (Aktouf: 2001; 248)

Para terminar, una frase de Albert Camus que a buena hora Aktouf nos trae colación: “sin el trabajo, toda la vida está echada a perder, pero cuando el trabajo no tiene alma, entonces la vida se asfixia y se muere. (...) porque el trabajo ocupa un lugar central en la vida de tantos estadounidenses, tanto la falta de empleo como el trabajo carente de significación están creando una situación cada vez más intolerable. Los costos humanos de esta situación se manifiestan en la alienación del trabajador, el alcoholismo, la toxicomanía y muchos otros síntomas de deficiente salud mental.” (Aktouf: 2001; 248-249)

## CARACTERIZACIÓN DEL HUMANISMO DULZÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

### Introducción

Este capítulo nace de la necesidad del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle de identificar y categorizar un estilo de direccionamiento, algunas personas podrían llamarlo, un estilo de vida, que se caracteriza por utilizar un sinnúmero de mitos y leyendas, procedimientos y métodos, que permiten disfrutar a las personas de una cierta alegría mística, de una visión entusiasta tanto de la vida personal como de las relaciones interpersonales dentro y fuera de las organizaciones. En últimas, el objetivo de esta perspectiva es estar en armonía con la naturaleza y la sociedad (lo externo), así como de adquirir una anhelada paz interior, de desechar lo malos pensamientos y trascender personal y espiritualmente (proceso interno).

En mayor medida los conceptos y explicaciones condensadas en los siguientes párrafos hacen parte de las experiencias y conocimientos reunidos durante años de investigación y docencia de los profesores Guillermo Murillo M.Sc. y Mónica García MBA, miembros del grupo de investigación anteriormente mencionado y profesores tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración la Universidad del Valle. Por su parte, el administrador Hernán López se ha encargado de adelantar las labores de recopilación de información bajo la tutoría de los profesores mencionados.

Para dar una idea de lo que se ha denominado “humanismo dulzón”, se debe primero decir que surge de la necesidad intrínseca en el hombre de buscarle significado a la vida, y a las cosas que suceden a su alrededor para hacerlo más comprensible. En ese sentido, se hace imperativo desarrollar interpretaciones de la realidad que satisfagan ese afán humano de explicar los fenómenos que suceden tanto fuera como dentro de su cuerpo, de “captar” su esencia y de darles un nombre que los identifique. De esta manera se gestan dos clases de humanismo dulzón, uno individual, que intenta transformar al individuo y le ayuda a mejorar como persona, y uno organizacional que pretende al mismo tiempo mejorar las condiciones laborales y alcanzar los objetivos de las empresas.

Ahora bien, el primero de los dos, el humanismo dulzón individual (o personal) tiene su origen a finales de los años sesenta y principios de los setenta a partir de la necesidad de las personas de la época de experimentar seguridad en sus vidas y concuerda, paradójicamente, con el despertar y proliferación de centros espirituales o de oración en el mundo occidental, así como de la aparición de filosofías



orientales en Europa, América del Norte y Latinoamérica. Poco tiempo había transcurrido desde el fin de la segunda guerra mundial y la guerra de Vietnam continuaba entristeciendo al mundo, la voz popular hizo su aparición en multitudinarias manifestaciones en las principales ciudades del antiguo y el nuevo mundo y el abuso del alcohol y las drogas era la orden del día, fue en este contexto que la humanidad sintió que faltaba algo, algo en lo que se pudiera creer.

Ahora bien, en lo concerniente al humanismo dulzón individual se hace fácil identificar dos subcategorías que se desprenden de él como dos vertientes de un solo río, cada una de ellas con sus propias características particulares, sin llegar nunca a ser contrarias o divergentes, incluso, podría llegar a pensarse románticamente que son complementarias, ellas son:

**Espiritualista:** Esta subcategoría está representada por todos aquellos autores que de una u otra forma pretenden compartir sus experiencias con la energía poderosa que proviene del más allá llamada por nosotros los occidentales como Dios (o Jesucristo, su hijo), y del cambió de su estilo vida a través de la aceptación “en su corazón” de aquella entidad generadora de paz. Se destaca en este tipo de textos la bienaventuranza que advierte el nuevo discípulo cuando “conoce de él” y se “hace su servidor”, así como también experimenta la gracia del amor que proviene de su redentor. Aquí podemos albergar a varios exponentes de esta perspectiva como Osho y Depak Chopra así como a Paulo Coelho, Carlos Cuahutemoc (mexicano) y el colombiano Gonzalo Gallo.

**Autoayuda:** A diferencia de la anterior, esta subcategoría destaca y promueve las virtudes y habilidades deseables socialmente del ser humano, como la humildad, la honestidad, la tolerancia, la etiqueta, el trabajo duro, el respeto, entre otros, para “educar en valores” a los interesados en practicar los supuestos de esta perspectiva. La idea de fondo, al igual que la anterior, es crear conciencia y generar los cambios necesarios en el estilo de vida de las personas para ser buenos ciudadanos, buenos padres, buenos esposos, etc.

Se deja dejar aquí la descripción de la categoría individual se concentrará mejor en lo que hemos decidido llamar “humanismo dulzón organizacional”, es decir, comenzar a relatar lo que en verdad nos interesa, puesto que el objetivo principal de este capítulo, como el del grupo de investigación, así como el del lector interesado en temas organizacionales es el de mirar las relaciones subyacentes entre las apreciaciones de la realidad organizacional y su incidencia en las empresas, máxime en las colombianas.

## **Humanismo dulzón en el plano organizacional**

El denominado humanismo dulzón en el plano organizacional se originó en los Estados Unidos de América con los llamados “best seller”, que describían las realidades de la organización de manera amena y fácil de entender por cualquier tipo de lector. Los esfuerzos de aquellos autores iban encaminados a explicar el comportamiento conductual de las personas dentro de las empresas de la época; aunque estos libros tenían el carácter de “técnicos”, en su construcción se trataba de simplificar los conceptos empresariales para hacerlos más “digeribles” a sus lectores.

Las lecturas que hacen parte de este “humanismo dulzón”, en el plano organizacional comienzan a gestarse con el desarrollo mismo de lo que es la psicología humanista, que es un tipo de psicología que apunta a reivindicar y exaltar las características personales de los individuos; en otras palabras, su objetivo es el de alcanzar la máxima expresión del individualismo en América del Norte. Aquí no se ve la idea de liderazgo desde una concepción mucho más amplia, de proyección social, sino un tipo de liderazgo que está centrado, de hecho en el hombre.

Lo que hace la psicología organizacional es, en parte, apropiarse de los conceptos de la corriente psicológica humanista que ocurre en ese momento y decide incorporarlos a las ideas de la organización, pero siempre tratando de exaltar las características de orden personal, individual. Por tal motivo es que se empiezan a generar alrededor de los ejecutivos mitos a cerca de sus virtudes y potencialidades de manera hiperbólica.

Los primeros libros que llegaron al mercado describían algunos métodos para ser utilizados por los gerentes que pretendían mejorar la productividad de las empresas y generar o desarrollar “gente efectiva”, que trabajara alegre y comprometida dentro de las organizaciones; se proponían en estas lecturas una serie de pasos y conductas que llevarían al alcance exitoso de las metas y a mantener un bienestar, con su aplicación literal, a todos los integrantes de la empresa.

La respuesta de la gente fue inmediata, las ventas se dispararon y las personas vieron en ellos una oportunidad de mejorar sus vidas y entorno laborales con las recetas contenidas en los “best seller” que adquirían. Pero, aunque se tornaron en motivo de discusión y reflexión en las empresas, la adaptación de estos modelos a la realidad empresarial no trajo consigo los resultados esperados. Encontraron que algunos de estos libros no eran tan efectivos en el medio organizacional como se había creído en un principio y se puso en duda su aplicación. Al parecer, se obvió un pequeño detalle por parte de los compradores,

creyéndolas “fórmulas mágicas”, olvidaron por completo interiorizar los conceptos que ellas deseaban transmitir, realizar una reflexión profunda crítica y tomar los mejores supuestos (los que podrían adaptarse mejor) y aplicarlos a sus situaciones particulares.

Los lectores se olvidaron de algo muy valioso para el ser humano y es la capacidad de dudar de lo que está frente a ellos, de lo que perciben por medio de los sentidos; olvidaron preguntarse ¿Cuál es su aplicación dentro de mi contexto? ¿Eso cómo se refleja en la organización? ¿Cómo se interioriza?

En verdad, estos textos solo constaban de prácticas que a la postre podrían dar los resultados esperados siempre y cuando se hiciera un ejercicio consciente, paulatino y disciplinado de ensayo y error, adaptando los contenidos a las realidades y procesos habituales de las organizaciones. Si se logra analizar desde el punto de vista de la psicología, cuando las personas identifican las mejores “prácticas de gestión” descritas en algún libro, lo primero que se debe hacer es entenderla, después profesarla, y de igual manera, practicarla (comprometerse con ella) y repetir el proceso diariamente; de alguna manera, ellas generarán un impacto en el medio ambiente interno dentro de la empresa y esto hace que las personas interioricen, reaccionen y efectúen las acciones deseadas en un principio.

Como respuesta a las inquietudes planteadas por los lectores, debido a la difícil aplicación en el mundo real de estas “fórmulas mágicas”, los autores dirigieron su atención a los estilos de dirección y anécdotas exitosas en el campo real, es decir, las vivencias de los individuos dentro de sus organizaciones, donde se exaltaba el ser humano, el trabajo en equipo, el alcance de objetivos propuestos, el espíritu emprendedor, entre otros, y los llevaron al papel inmediatamente; pero, para fortuna de los lectores, con el mismo ánimo de ofrecer al mercado lo que deseaba, narraciones en forma de fábula o cuento que no estuvieran teñidos de teoría, que fueran fáciles de entender por cualquier tipo de público y se pudiera catalogar como ejemplo maravilloso, “historias organizacionales exitosas reales”, para su posterior aplicación en la vida de los negocios, e incluso, en la vida personal de quien así lo quisiera.

Estas fábulas y cuentos organizacionales tienen la capacidad de arrebatar la atención del lector e inmiscuirlo en su trama de forma tal que se puede comparar con lo que hacen los cuentos y fábulas infantiles a los menores de edad; disponen, como es debido, de personajes bien estructurados y con personalidades definidas, tratando de llamar la atención de quien lee y así lograr que él experimente sensaciones agradables y suministrar fácilmente los saberes y conceptos de manera narrativa.

Casi todas las obras de este humanismo están llenas de detalles y situaciones que fácilmente se pueden comparar con las vivencias de quien los lee, una de sus fortalezas es que permite al lector identificarse con los protagonistas de las narraciones y, además, identificar a sus propios compañeros de trabajo en las personalidades de los personajes que acompañan a los protagonistas en el cuento. Esto permite alcanzar un rol más contemplativo hacia la lectura llegando a asumir como propio el contexto en que se desarrolla la historia; es usted un ganso, fulanito la marmota, etc.

Como consecuencia de lo anterior, se puede percibir que los autores de estas fábulas ya no transmitían a sus lectores las tan incomprendidas “fórmulas mágicas”, sino que se dedicaron a contar historias de cómo habían surgido estos métodos, disfrazándolos en la trama, para que la gente lograra interiorizarlos de mejor manera y que se pudiera comentar, ¡de una vez por todas!, que los comportamientos sí se pueden modificar.

### **El humanismo dulzón y su relación con el “behaviorism” o comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional americano se ha caracterizado por el desarrollo de una corriente de orden estructuralista en sus comienzos, en otras palabras, pensando más en las estructuras organizacionales y en las estructuras de la sociedad que en el hombre mismo, de esto hay suficiente literatura administrativa Weber, Allen, Avery, etc. Posteriormente, empiezan a salir a la luz muchas ideas de autores desde el punto de vista de la sociología y de la psicología que se dan cuenta y denuncian que a esa estructura le hace falta alma, carece de una especie de “halo” que le permita movilizar a las personas dentro de estas estructuras, con la que se puedan identificar. Entonces se recoge la idea de crear un humanismo asociado al comportamiento para dar al hombre su lugar en la gestión de las empresas.

Es ahí donde los supuestos conductuales hacen su aparición, buscan explicar los comportamientos y actitudes de la gente y de investigar a fondo el por qué las personas realizan conductas diversas ante diferentes situaciones. Lo que es importante para el análisis situacional es la forma cómo cada persona busca la manera de “tomar partido”, es decir, de manifestar comportamientos frente a la realidad cotidiana según sus propias percepciones. Para resumir, el comportamiento organizacional trata de estudiar por qué el ser humano adquiere determinadas conductas en determinadas situaciones, descripción ésta muy simple pero ayuda a la comprensión de nuestro tema.

Autores clásicos como Stephen Robbins, Gibson y otros, Hall, han tratado en las escuelas de administración plantear desde esta perspectiva tres niveles básicos para describir el comportamiento organizacional, inspirados en los propios elementos individuales, es decir, desde la concepción de hombre y las características que definen una estructura individual (personalidad). Es precisamente el elemento individualista el primer nivel de análisis, la persona como tal y el desarrollo de sus potencialidades que carga consigo la responsabilidad de aumentar su productividad y de influenciar en los demás las buenas costumbres, como el logro y el trabajo duro. El segundo nivel es la estructuración y conformación de los grupos y equipos de trabajo, donde se analiza al individuo de acuerdo con las personas que se interrelaciona, beneficiando así la labor colectiva con la idea de alcanzar las metas grupales propuestas y que son benéficas a la empresa. El tercer nivel, siempre con la idea del comportamiento dentro de las organizaciones, tiene que ver con la estructura organizacional propiamente dicha.

Estos tres elementos están totalmente integrados, son complementarios y, a partir de ellos, se pueden alcanzar resultados en términos de la calidad, de eficiencia, disminución de los tiempos muertos, entre otros; esa idea entre el componente humanista y la propia estructura organizacional empieza a dar muy buenos resultados.

Por supuesto, las escuelas americanas han sido pioneras en esa concepción, pero también han sido muy criticados los defensores de este humanismo debido a que los individuos se convierten en un instrumento para la acumulación de capital, es decir, el hombre ya no es el fin, es tan solo un recurso. Entonces esta perspectiva dulzona deja de ser ese humanismo puro marxista solamente pensando en el hombre, y se convierte en herramienta para el ejercicio administrativo y el logro de resultados.

### **De lo individual a lo mesiánico**

Una característica del ser humano contemporáneo es la de que no se da cuenta, o no tiene conciencia de que *es humano* en la cotidianidad, que juega un papel importante como individuo en una sociedad y que por el esfuerzo de cada uno de los miembros de la sociedad es que el mundo avanza, la economía mejora y las organizaciones alcanzan sus metas. Cuando aparece la teoría de la calidad se empezó, en algún momento, a orientar esos conceptos de mejoramiento continuo en el plano personal, es decir, que también se puede mejorar como individuo, crecer como persona y desarrollarse como un buen ciudadano y un buen

empleado por medio de estas técnicas, abandonando los defectos que lo aquejan, tratando de imponer valores más aceptables a la personalidad individual de cada empleado. Según esta concepción de calidad, el carácter y la personalidad sí se pueden llegar a cambiar, a través de la maduración personal y del autoconocimiento dirigidos.

La invitación que realiza esta corriente humanista es la desarrollar todas las potencialidades del ser humano, es decir, la idea del poder ser, del poder expresarse, el de manifestarse, tratando de amplificar las actitudes y aptitudes del propio individuo, pero a uno en especial, al líder carismático, quien se erige como el ejemplo a seguir; es él quien lleva en sus hombros la responsabilidad de las organizaciones y crea subculturas “benéficas” para alcanzar las metas de la compañía, como lo profesa Schein. De ahí se encaminan todos los esfuerzos en la búsqueda del superhéroe, aquella persona que tiene las mejores condiciones, las mejores habilidades y que se convierte en el inspirador por excelencia.

El entrenamiento de estas personas incluye, sobre todo, la exploración de su yo, la introspección, la búsqueda dentro de su ser, para tratar de llegar a ese conocimiento socrático de “conocerse a sí mismo” y de actuar “con el buen sentido”, este último entendido como las pautas o valores que son deseables por quienes le acompañan en el que hacer administrativo y dan lugar a que los demás se fijen y traten de emular las virtudes que de ellos emanan.

Es menester decir, aunque suene a cliché, que quien aprende a conocerse a sí mismo y aprende a amarse, aprende a tratar a sus semejantes, a tolerar, a conducir más fácilmente su relación con los demás y a compartir cuando es necesario; es precisamente a lo que se atreve este humanismo a plantear, a educar un ser nuevo lleno de buenos modales y que aprenda a formar y liderar grupos. Muchos autores ponen de relieve aquí las aptitudes y las actitudes deseables (requeridas) que debe cumplir todo aquel que desee llevar consigo la denominación de líder.

Algunos críticos apuntan que la contemplación hacia esa figura del líder da como resultado, en la mayoría de los casos, que las personas se congracien de tal forma con el personaje que lo representa, que las acciones y decisiones que se tomen van en detrimento del bien común, como lo veremos más adelante. Algunos llamados de atención a este tipo de liderazgo destacan la importancia de la mesura y la cordura a la hora de inclinarse a desarrollar personas con este perfil, a continuación se esbozan cinco debilidades o errores en que pueden, en determinado momento, incurrir quienes basan sus acciones en este tipo de humanismo.

El primero de ellos dice que el líder por naturaleza está incómodo con el status quo, le genera impaciencia y trata con todas sus fuerzas de romper con él. Esto se convierte en una gran debilidad, puesto que pone a prueba las tradiciones, normas y valores organizacionales que se interponen en el camino del cambio. De esta manera, quienes se aferran o disfrutan de estos elementos se sienten amenazados. “la falta de convencionalismos es un sello del líder carismático” (Conger 1991: 24).

Segundo, por su impaciencia y su ambición en la consecución de los objetivos propuestos, en la mayoría de las veces tiende a ser intolerante y a crear conflictos internos en el lugar de trabajo, creando antagonismos e incluso enemistades dentro de la organización.

Tercero, la figura de líder, como lo menciona Conger, también se confunde con la figura de un predicador, de manera que recluta y adoctrina seguidores (fieles), y en las organizaciones, como lo advierte él, quien tenga a su alrededor muchos adeptos es visto como un problema potencial. “El problema es el poder: el carismático no solo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí” (Conger 1991: 25). Esto se traduce en una absurda contemplación hacia la figura del líder y, en ocasiones, en el descontrolado ensanchamiento del ego en la persona que detenta el cargo.

Cuarto, a muchos de estos líderes les atrae la “gran imagen”, es decir, sus planes a futuro (sus ambiciones), son expresadas en elocuentes sueños y divagaciones, comunicando los objetivos de la empresa en forma dramática, de modo que pueda llamar la atención y así persuadir a los demás colaboradores para dar lo mejor de sí y aún más (Conger 1991: 25), en un tono optimista y retador, creando, en algunos casos, disgustos.

Por último, recurren a elogios poéticos y motivantes a la hora de reconocer los logros alcanzados por su grupo de trabajo en los períodos estipulados. Conger observa que ellos “son duros y exigentes, pero la recompensa de su elogio es tan reconfortante que los subordinados trabajan con ahínco para recibirlo de su líder” (Conger 1991: 26); es decir, crean dependencia hacia su persona y no libertad.

## **El papel del trabajo, la ideología y el papel del líder**

Anteriormente mencionábamos que las características de este hombre desbordan lo que es la estructura, por decirlo de otra manera, lo que se busca con esta perspectiva es prácticamente un Mesías, un superhombre que trascienda todas estas condiciones impuestas por la organización formal y que pueda guiar a las personas por el mejor camino. ¿Y cuál es el mejor camino? Es el de la productividad en la concepción capitalista que todos conocen, pero básicamente tratando de mostrar que una forma de redención y una forma de alcanzar el mayor desarrollo individual es por medio del trabajo.

A través la exaltación del trabajo humano, de la aceptación de éste como fuente de riqueza y honra individuales, se pretende incorporar nuevos controles que trascienden los de orden físico, material o instrumental y que se convierten en controles de orden ideológico, por ejemplo, ser un mejor ciudadano, ser un buen ejemplo para la sociedad, ser una persona que se esfuerce por alcanzar el bienestar general y es ahí donde se empieza a rayar con el cristianismo moderno, el protestantismo.

Se empieza aquí a hablar de un hombre con atributos especiales que se diferencia de los demás y que está “por encima” de ellos por sus características, es el hombre que viene a “salvar” a sus congéneres de esa condición de esclavitud, si se quiere, material y que empieza a buscar en los demás una expresión mucho más romántica, como por ejemplo, cambiar la opinión generalizada de que el trabajo es un instrumento de dominación o que el trabajo es un mecanismo para sobrevivir, sino que se plantea la idea de que el trabajo es una fuente de salud y dignidad.

Entonces, el trabajo se convierte en el catalizador de todas las potencialidades individuales de los empleados que comparten un sitio dentro de la organización bajo las condiciones y puntos de vista de esta perspectiva humanista. Como consecuencia de esto, se pasa de un control de tipo instrumental a uno más sutil, de tipo psicológico, que implica una nueva forma de ver las labores o actividades que le corresponden al trabajador, porque la eficacia no es ya exclusiva de la jornada de trabajo, es decir, en determinadas horas del día, sino que conduce a aquel hombre social a aceptar que tiene que ser eficiente en su casa, eficiente en su comunidad, en conclusión, el individuo se transforma en un ser eficiente las veinticuatro horas del día.

## **Comportándose en un mundo más informado, más calificado**

La idea de un mundo mejor calificado, de mayores competencias individuales, el apareamiento del conocimiento como fuente de poder, y de la idea generalizada



de que el que lo posee estará en condiciones de negociar sus servicios, da como resultado un nuevo reto a los directivos en la gerencia, específicamente en el concepto de dominación.

Se hace necesario entonces adquirir y desarrollar maneras más sutiles de atraer y someter el personal calificado, como profesionales, especialistas y demás grados de educación, e imbuirlos dentro de los procesos de la organización.

### **¿Protestantismo organizacional?**

Se supone que un mejor individuo, que libera sus potencialidades, que es un ejemplo para su comunidad y que es capaz de guiar a otros, puede obtener beneficios y en esa medida las recompensas se dejan venir como fruto de su trabajo. Esta idea se ha venido generalizando en los ámbitos protestantes y se ha esparcido en varias ocasiones como propaganda de las iglesias cristianas. Si se analiza con detenimiento, en los discursos (prédicas) de los pastores aparecen un sinnúmero de veces frases alusivas a la economía doméstica y que la abundancia es alcanzable.

La proliferación y la popularidad de dichas congregaciones, ese fuerte cristianismo que se vive hoy en día, cuyas bases están asentadas en el ideal protestante que describe Weber, de trabajar ahora, de obtener los recursos ahora, de que si se está con él (con la providencia) se perciben los beneficios en la existencia presente y no en la eternidad, como lo promete su homóloga. Como se puede observar, la idea central aquí es que por medio del trabajo y el agrado a Dios los beneficios se verán en un plazo mucho más corto, diferenciándose de la religión católica que propone esperar años hasta la llegada de la muerte y así poder acceder a las recompensas divinas.

Ahora bien, el humanismo dulzón explicado desde las ideas protestantes han permeado los estilos de dirección de las personas (gerentes) que pertenecen a esas congregaciones, e incluso, se logra mediante esta perspectiva espiritual trascender la lógica de lo organizacional, entendiendo esto como las prácticas llevadas a cabo por el directivo y, lo netamente administrativo construido en el siglo pasado, a partir de la lógica racional y burocrática.

El humanismo dulzón está más asociado con las características de los que son reconocidos como “buenos cristianos”, por ejemplo, en el libro titulado *Jesús Ejecutivo*, escrito por Lucas Jaramillo, se evidencia y demuestra cómo Jesús puede ser referenciado como un ejecutivo de alto éxito. Describe la forma como él guiaba a su grupo, sus acciones encaminadas a obtener la atención de sus discípulos, la manera como tomaba decisiones, entre otras.

Se observa actualmente cómo comienzan a surgir cantidades de literatura relacionada con el protestantismo y con las prácticas cristianas que empiezan a incorporarse como nuevas experiencias en el orden gerencial, se convierten así en nuevos paradigmas de la nueva gerencia. Se busca a través de esta ideología, atender a una necesidad intrínseca en el hombre de mejorar las condiciones de vida personal como individual a través del uso y la apropiación de los recursos existentes en la tierra. El siguiente texto lo expresa de esa manera:

“El ser humano ha sido constituido por Dios como señor de la creación, para cuidarla y cultivarla. De allí que es cocreador, es decir, colaborador con el creador en la transformación y dominio de la tierra. Con su trabajo, con sus capacidades y talentos hace progresar este mundo que Dios inició...” (Duque Yepes 2004: 29).

El caso de una Empresa Multinacional en Colombia nos da luces a cerca de la influencia de las ideas protestantes en la gerencia, el expresidente de la sede, un cristiano reconocido en las iglesias protestantes actuales, dicta conferencias, o “da testimonio” en la jerga cristiana, de cómo en una empresa multinacional con trayectoria, toma decisiones gerenciales en el marco de las ideas protestantes y, apoyados en el Nuevo Testamento de la Biblia, logran crear un estilo de gerencia diferente inspirado en las enseñanzas de Jesucristo.

### **De las ciencias de la vida y la gestión a la antropología de la organización**

El presente capítulo esboza una propuesta para el estudio del hombre en la organización. Se inscribe en la tendencia que, desde mediados de los años ochenta, el Grupo Internacional de Investigación Humanismo y Gestión, liderado por el profesor Alain Chanlat, de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal (HEC), viene planteando y desarrollando como programa de investigación, en el sentido de que más que intentar construir una teoría general o universal de la Administración debemos profundizar en la búsqueda de las especificidades y particularidades de la Administración, en nuestro caso particular en América Latina.

Inicialmente se pasa revista a los orígenes y evolución de la perspectiva teórica propuesta la cual encuentra sus raíces en las ciencias de la vida y la gestión y que actualmente construye un campo teórico propio con la emergencia del campo del conocimiento de la antropología de la organización.

Hablar de cultura necesariamente remite al ser humano; cualquiera de las definiciones de cultura obliga a establecer esta base mínima de discusión; surge enton-

ces la pregunta: ¿De cual ser humano hablamos? El autor plantea el estudio del hombre siguiendo una perspectiva dual: por un lado el punto de vista de la filogénesis y por el otro el punto de vista de la ontogénesis. Este último conduce a una reflexión sobre el proceso de socialización del hombre, es decir de su integración cultural, concepto fundamental para hablar de cultura organizacional.

Sin embargo, el concepto de cultura organizacional es problemático, dos paradigmas existen, se enfrentan y se yuxtaponen al interior de la discusión sobre el tema. Por un lado, el paradigma funcionalista de la “Corporate Culture” que ve ésta como un instrumento gerencial que cumple dos funciones organizacionales: en lo interno la cohesión de la misma y en lo externo su adaptación al entorno o medio. Por su parte, el paradigma humanista radical percibe la cultura organizacional como algo heterogéneo, determinado históricamente por la sociedad y constituida de subculturas que pueden ser de oposición. En el primer paradigma la cultura la crean los dirigentes, en el segundo el concepto abarca otras dimensiones.

Finalmente se presenta la propuesta o modelo de análisis de la cultura organizacional que el autor ha venido construyendo en su práctica investigativa sobre el tema. Se presenta una síntesis de los componentes, las características y los rasgos de la cultura organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir, teniendo en cuenta los aportes de las diferentes perspectivas teóricas y los diferentes modelos y esquemas de análisis de la cultura organizacional, considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales,

Producto de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas se plantea el siguiente modelo que comprende doce grandes dimensiones:

- 1) Identificación e historia de la organización;
- 2) El entorno social o cultura externa;
- 3) El lenguaje y la comunicación;
- 4) El proyecto formal de empresa: misión, visión, credo organizacional, principios y valores; 5) El sistema de producción de bienes materiales;
- 6) El sistema de producción de bienes inmateriales;
- 7) El sistema de producción de bienes sociales;
- 8) Las relaciones interpersonales;
- 9) Las relaciones de poder;
- 10) El liderazgo y los Modos de Ser de los dirigentes;
- 11) Las Subculturas;

## 12) La Identidad.

La perspectiva intelectual “Las Ciencias de la Vida y la Gestión”, tiene como pionero a Maurice Dufour quien en Francia, a comienzos de la década de los sesenta inició los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). Estos han seguido siendo desarrollados en la Escuela de Altos Estudios Comerciales -HEC- de la Universidad de Montreal por un grupo cada vez más numeroso de investigadores<sup>72</sup>. La actividad pionera en HEC fue precisamente el Seminario de Ciencias Humanas, que se viene ofreciendo ininterrumpidamente desde 1978. La perspectiva es hoy en día reconocida como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo; varios autores se refieren a ella, como una apertura a repensar radicalmente la Administración (Castro y Lauriol: 1989); como un llamado a re-actualizar la Administración con rostro humano (Aktouf: 1989); como una corriente dentro del pensamiento administrativo de nuevo tipo (Morgan: 1989).

Los coloquios y conferencias internacionales son reuniones de la familia intelectual extendida. Algunos de estos eventos que han marcado el desarrollo de esta corriente son: en 1980 se realiza en Montreal, en la Escuela de Altos Estudios Comerciales -HEC-, un coloquio internacional sobre las ciencias de la vida y la vida en la empresa, reuniendo una docena de eminentes pensadores sobre el tema. Este coloquio permite la posterior publicación de un libro cuyo título es bastante evocador: La ruptura entre la empresa y los hombres. Según Omar Aktouf (1989), en este libro el punto de vista es unánime, del psicoanalista al lingüista y del etnólogo al biólogo: la manera como nosotros conducimos las organizaciones, las empresas y la vida económica, está cada vez más en retroceso con relación a las constataciones de las ciencias síquicas, humanas, sociales y biológicas. Lo anterior es válido tanto para lo que concierne con la persona y la especie humana, como para lo que se refiere a la naturaleza, su calidad, su equilibrio y su futuro, señala Aktouf (1989).

Según Dufour y Chanlat (1985), la temática abordada en esta perspectiva debería contribuir a esclarecer todo debate tratando del futuro de nuestras sociedades; del problema de la relación del hombre con él mismo y con su medio ambiente y a responder a las preguntas siguientes: ¿nos comportamos de manera tal que podamos garantizar la supervivencia de nuestra especie? ¿Hacemos lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano?

---

<sup>72</sup> Ver en este sentido: Chanlat y Dufour (1985). Bédard (1991).

El método de estudio propuesto por ellos consiste en remontarse a las características universales que están en el origen del comportamiento humano, de buscar lo universal en las fuentes de varias de las ciencias de la vida y de adoptar una perspectiva multidisciplinaria. Ellos nos invitan a tener en cuenta las enseñanzas de las ciencias de la vida en una reflexión sobre la gestión.

Es en este sentido que Alain Chanlat nos propone, más que inventar nuevas técnicas de gestión, dice él, ¿no sería preferible abordar los mismos problemas de una manera diferente, de invertir las cosas y tomar a partir de ahora como sistema de referencia las ciencias de la vida, que siempre han sido consideradas como extrañas y contradictorias a la vida de la empresa? (Chanlat, A.: 1985a).

Otro coloquio internacional, “Las nuevas tendencias en gestión”, realizado igualmente en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, en junio de 1986, reunía investigadores y dirigentes venidos de todos los continentes y entre ellos los más indicados para hablar del tema. La discusión, centrada sobre una perspectiva histórica puso al orden del día la cuestión de los valores morales en juego y permitió constatar algo irrefutable y lleno de consecuencias: “El mundo no había estado tan lleno de diplomados en Administración como ahora y nunca había estado tan mal administrado.” (Aktouf: 1989: 7).

Es con estos antecedentes que en junio de 1988 se desarrolla en la Universidad de Valle en Cali, Colombia, otro coloquio internacional, esta vez buscando las especificidades de una Administración propia para América Latina. El coloquio, dio nacimiento al libro “En búsqueda de una Administración para América Latina”. El planteamiento central que se deduce del estudio de las experiencias presentadas en el coloquio es el de que más que intentar construir una teoría general o universal de la Administración debemos profundizar en la búsqueda de las especificidades y particularidades de la Administración, en este caso particular, en América Latina.

El Grupo Humanismo y Gestión ha realizado otros coloquios en ciudades latinoamericanas: En 1987 en Lima (Perú), Las Caras Ocultas de la Sociedad Informal: Una perspectiva interdisciplinaria. En 1989 en Porto Alegre (Brasil), Administración Municipal, perplejidades e innovaciones. En 1991 en Cali (Colombia), ¿Un programa de doctorado en América Latina?. En 1991 en Ciudad de México, Modelos Organizacionales exitosos para América Latina. En 2000 en Zacatecas (México), Perspectivas latinas en la Administración y la Estrategia. En 2001 en Querétaro (México), La Administración en la Sociedad del Conocimiento: Un homenaje a Michel Crozier

Desde la realización de los primeros coloquios en América Latina, se constatan referencias acerca del surgimiento de la perspectiva intelectual conocida como “La Escuela de la Administración Latinoamericana”<sup>73</sup>, alrededor de la cual gravitan intelectuales que rompiendo las ataduras institucionales se han atrevido a pensar la realidad de las organizaciones y de las sociedades latinoamericanas, de una manera diferente a la concepción ortodoxa tradicional dominante en las escuelas de Administración.

En septiembre de 1990 se asistió en Montreal a otro coloquio y al lanzamiento del libro del mismo nombre: “El individuo en la organización: las dimensiones olvidadas”, realizado en HEC bajo la dirección de Jean Francois Chanlat. El alcance de los textos presentados nos permite decir que la perspectiva de las Ciencias de la Vida encuentra en este evento su reconocimiento como una explicación válida de lo que debería ser la concepción del hombre en la Organización. Las dimensiones olvidadas, objeto del coloquio, fueron las siguientes: la naturaleza genérica y singular del ser humano; su carácter activo y reflexivo; el uso de la palabra; la vida afectiva; la producción simbólica; la concepción espacio-temporal; la alteridad como proceso de construcción del individuo. Son significativas las palabras del Director de HEC, quien al dirigirse a los asistentes a la inauguración del coloquio señaló: “Este seminario no es de marginales. Ellos (los profesores organizadores del seminario) están en el corazón mismo de nuestros esfuerzos de formación y de investigación. Ellos influyen 180 profesores, ellos se dirigen a más de 10.000 estudiantes, ellos trabajan en 16 programas de enseñanza. Ellos representan de una manera muy importante lo que HEC ha resueltamente definido sobre el individuo en la organización y que cree que Montreal debe ser un lugar privilegiado en este campo”<sup>74</sup>.

La consideración de las dimensiones olvidadas del individuo en la organización conduce a la formulación de una Antropología de la Organización que surge al interior de la corriente de las Ciencias de la Vida y la Gestión. Una antropología, es decir, un sistema de interpretación dando cuenta simultáneamente de los aspectos, físicos, fisiológicos, síquicos y sociológicos de todas las conductas. Mauss (1988, p. xxv) buscado, como lo escribe Levi-Strauss en el prefacio a su obra, tomar la iniciativa en la creación de esta antropología. También: Chanlat, J.F. (1990: 3-30); Antropología aún en formación en la cual, según Chanlat, J.F. (1990: 14) se distinguen cinco niveles estrechamente ligados: el del individuo, el de la interacción, el de la organización, el de la sociedad y el del mundo.

<sup>73</sup> Se refieren a ella, entre otros, Hamman (1990).

<sup>74</sup> Palabras del director de HEC pronunciadas en la inauguración del seminario citado y reproducidas en el boletín informativo ECHO, octubre de 1990, p. 3.

Tanto la denominada Escuela de la Administración Latinoamericana como la Antropología de la Organización, son consideradas como un resultado del desarrollo de la perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión.

En la misma perspectiva encontramos los diversos trabajos de Omar Aktouf sobre el simbolismo y las actividades de palabra en las empresas, sobre la cultura de empresa, sobre la ideología administrativa y la renovación del pensamiento administrativo; las investigaciones sobre la gestión comparada de Alain Jolly, y las de Laurent Lapiere sobre la vida simbólica y la función de dirección<sup>75</sup>.

### El grupo de Investigación

En 1991, se constituye institucionalmente en el HEC el grupo de trabajo e investigación denominado Humanismo y Gestión. Su promotor, el profesor Alain Chanlat, desea institucionalizar prácticas de investigación, de enseñanza y de desarrollo internacional que tienen por común denominador preocupaciones humanistas y que apuntan, en el dominio de la gestión, a hacer contrapeso a la hegemonía de los valores económicos. A partir de la constatación de que en las escuelas de gestión y en las empresas, las actividades que tienen que ver con la buena “administración de las cosas” han logrado un grado elevado de sofisticación; señala Chanlat A. (1991), hay que admitir, sin embargo, que todo lo que trata con el “gobierno de las personas” está lejos de estar tan avanzado, de lograr la legitimidad que merece y de ocupar el lugar que debería dársele en una sana gestión. También, el feliz matrimonio que debería existir entre estas dos perspectivas está por construirse. Alain Chanlat (1991) reitera que ha llegado el momento de decir claramente que la comprensión de los seres humanos en el trabajo pasa por la adopción de una hermenéutica, es decir, de una epistemología comprehensiva, sola capaz de dar cuenta del sentido que los seres humanos dan a su vida.

Humanismo y Gestión efectuó en HEC-Montreal, del 15 al 20 de junio de 1992 un coloquio internacional sobre El Oficio de Dirigente: Pasado, Presente y Futuro. En él la profesora Renée Bédard presentó su trabajo los fundamentos filosóficos del *management*<sup>76</sup>, Renée Bédard (1995) señala que: “Las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista se deben a sus prácticas; pero éstas últimas contienen dos

---

<sup>75</sup> Bédard (1991), p. 9.

<sup>76</sup> Se trata de la tesis de doctorado Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration, 1995. Distinguida Summa Cum Laude por el jurado.

dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores”. Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones ella descubrió “que la clave se encontraba no en la ciencia sino en la filosofía, en particular en la praxeología, la epistemología, y la axiología”. Sus fundamentos y aquello que los une, dice Bédard, “es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del Ser y de la identidad, es decir, la ontología”. Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (1995) propone tres esquemas integradores:

El análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el “rombo”, que las integra en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias *praxis*, de los criterios de validez, de los valores, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente de los dirigentes, y de los principios e hipótesis fundamentales que los orientan en sus relaciones.

Los cuatro Modos de Ser: mítico, sistemático, pragmático y relacional. Los Modos de Ser se presentan según cada una de las dimensiones filosóficas planteadas en el rombo propuesto por Bédard (1995).

La trilogía administrativa, inspirada en los trabajos de Georges Dumézil sobre la “ideología de las tres funciones” que da origen a la trifuncionalidad e involucra el nivel de la producción y la creación, el nivel de la seguridad y la protección y el nivel de la gobernabilidad y la identidad. Según el modelo de explicación trifuncional, toda sociedad, toda organización, reparten el conjunto de las responsabilidades que ellas deben asumir para sobrevivir y prosperar en estos tres dominios distintos y jerarquizados.

En 1998, se realiza por iniciativa del Grupo Humanismo y Gestión, el Congreso Mundial de Sociología. En el tema Sociología de las Organizaciones se incluyó una jornada dedicada a las organizaciones en América Latina. Igualmente, en 1999, el Congreso Mundial de Socioeconomía, incluyó también una jornada dedicada a los trabajos de investigación en América Latina

### **Algunos resultados**

De estos coloquios y de otros proyectos se han elaborado además varias publicaciones relacionadas con América Latina:

Libros: Toledo A, y Chanlat, A. *Las Caras Ocultas de la sociedad Informal*. Lima, ESAN. 1988. Echeverry, R., Dávila, C., Chanlat, A. et al. *En búsqueda*



*de una Administración para América Latina*. Cali. Univalle-Oveja Negra-HEC. 1991. Fachin, R. y Chanlat, A. *Administración Municipal*. Aktouf, O. *Administración: entre tradición y renovación*. Cali. Gaetan Morien-Univalle. 1998. Aktouf, O. *Administración y Pedagogía*. Medellín, Fondo Editorial EAFIT. 2000. Aktouf, O. *La Estrategia del Avestruz Racional*. Cali, Univalle. 2001. Chanlat, J. F. *Ciencias Sociales y Administración*. Fondo Editorial EAFIT. 2002

Artículos y revistas: Cuadernos de Administración de Univalle. Números 20 (julio 1995) y 23 (diciembre de 1996) dedicados a los planteamientos del grupo Humanismo y Gestión de Montreal. Chanlat, A. y Bédard, R. 'La Administración, una cuestión de Palabra' en Revista Tecnología Administrativa. Universidad de Antioquia. Septiembre-diciembre de 1997. Chanlat, A. 'El rol y la importancia de la dimensión afectiva en la relación consultor-cliente'. Revista Innovación. Universidad Nacional. Aktouf, O. "El simbolismo y la cultura de la empresa". Revista Ad Minister. Universidad EAFIT. N° 1, Julio – Diciembre 2002.

Es importante anotar que estas publicaciones sólo se refieren a las resultantes de las actividades de cooperación del grupo Humanismo y Gestión con universidades de América Latina, pues las publicaciones de cada uno de los miembros del grupo son incontables e imposible de transcribir en esta presentación

El Grupo también ha participado en la creación de Programas Académicos: Univalle. Maestría en Ciencias de la Organización y Doctorado en Administración (en proyecto). Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa). Maestría en Ciencias y Doctorado en Estudios de la Organización. Universidad EAFIT. Maestría e Ciencias de la Administración y Doctorado en Administración. Han tenido también una importante cooperación con el Doctorado en Administración de la Universidad del Río Grande do Sul, en Brasil.

Otra actividad importante para el Grupo Humanismo y Gestión es el intercambio de profesores y estudiantes. Profesores visitantes en Universidades latinas. En Perú: ESAN (Lima). En Colombia: Univalle (Cali), Los Andes (Bogotá), EAFIT (Medellín), del Norte (Barranquilla), Surcolombiana (Neiva), Distrital (Bogotá), del Magdalena (Santa Marta). En México: UAM (Iztapalapa), ITAM, Autónoma de Querétaro. En República Dominicana: Universidad de Santo Domingo y PUMM. En Chile: Universidad de Santiago. Profesores invitados a Montreal de EAFIT (Medellín), Univalle (Cali), UIS (Bucaramanga), Los Andes (Bogotá)(Colombia). De UAM (Iztapalapa), ITESM (Monterrey). De la Universidad de Santiago en Chile. Estudiantes becados completamente y/o en pro-

gramas “sandwich” de Perú, Colombia, México, Ecuador, con el financiamiento de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI).

Como podemos apreciar El Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de Montreal, tienen una gran trayectoria en formación, investigación y divulgación científicas en el campo de la administración y los estudios organizacionales, tanto en su propio país como en América Latina.

En 2000, en la Universidad del Valle, en Cali, Colombia, se constituye la filial colombiana del Grupo Humanismo y Gestión. Reconocido por Colciencias en la convocatoria nacional a grupos y centros de investigación 2002-2006.

Son las raíces, los fundamentos epistemológicos de la perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, la epistemología del “gobierno de las personas” lo que nos proponemos estudiar. Pretendemos profundizar en la epistemología propia del conjunto de conocimientos de las ciencias humanas. “... esta epistemología del “gobierno de las personas” dentro de las prácticas de gestión, apunta a permitir al dirigente desarrollar en cada situación una comprensión precisa de las características específicas del contexto en el cual se encuentra y de los rasgos únicos de las personas con las cuales él debe entrar en relación”(Chanlat, A.: 1991).

### **Los puntos de vista de la filogénesis y de la ontogénesis**

Hablar de cultura necesariamente remite al ser humano; cualquiera de las definiciones de cultura obliga a establecer esta base mínima de discusión; surge entonces la pregunta: ¿De cuál ser humano hablamos?

El estudio del hombre debe ser abordado siguiendo una perspectiva dual: por un lado el punto de vista de la filogénesis y por el otro el punto de vista de la ontogénesis. Veamos brevemente algunos aspectos de estos conceptos.

La filogénesis (o filogenia) comprende el estudio de la formación y de la evolución de las especies animales y vegetales con miras a establecer el conjunto de relaciones que existen entre ellas. Hablar del estudio del hombre desde el punto de vista de la filogénesis, exige que nos interroguemos sobre el problema del origen del hombre y que identifiquemos cuáles han sido las grandes etapas de la evolución del mundo viviente y las condiciones que han facilitado la aparición y el desarrollo de la especie humana. Un cuadro parecido, nos dice Chanlat, A. (1985a: 23), describe cómo el hombre se inserta en la naturaleza y hace aparecer claramente lo que lo distingue de los otros seres vivientes y lo que comparte

con ellos. La reconstitución del árbol genealógico o filogénesis de una especie determinada, a partir, por ejemplo, de la comparación de los animales vivos con las formas fósiles, permite revelar las tendencias y las modificaciones evolutivas de dicha especie.

La ontogénesis (ontogenia) comprende el estudio del desarrollo del individuo desde el óvulo fecundado hasta el estado adulto. Según Chanlat (1985: 24), una descripción sistemática de la realidad humana exige paralelamente la adopción de una perspectiva ontogénica. ¿Qué le ocurre a un individuo desde la fecundación hasta el estado adulto? El conocimiento de los elementos esenciales de la embriología y del desarrollo neurobiológico del niño permiten establecer un vínculo entre la filogénesis y la ontogénesis. En este contexto, se presenta la relación de descubrir cómo todo ser humano, en el curso de los primeros años de su desarrollo, tiene tendencia a rehacer el camino recorrido por su especie en el curso de su evolución. Este conocimiento es indispensable para el estudio de las dimensiones psicológicas y sociales.

En la perspectiva propuesta, un dirigente, un gerente, un administrador, es una persona que sabe manejar el “buen gobierno de las personas” a la altura del grado de elaboración logrado para la “buena administración de las cosas”. Comprender lo anterior implica que, en tal perspectiva, hay que tener una buena idea de lo que es un ser humano. Es necesario entonces, dotar al administrador de una idea la más fiel posible de lo que constituye la especificidad del hombre. Para alcanzar este objetivo tenemos que adoptar un proceder interdisciplinario con un hilo conductor que nos permitirá escoger las ciencias humanas adecuadas a nuestro propósito y enfocarnos sobre las nociones claves.

Cada ser humano tiene componentes biológicos, psíquicos y sociales que interactúan continuamente. Hay que estudiarlos desde un punto de vista del género humano y de lo que le acontece a un individuo de nuestra especie, intentando apreciar las implicaciones prácticas y éticas de esos conocimientos en el ejercicio de la administración como profesión. En este sentido se impone que para avanzar hacia un paradigma humano de la administración, el hombre sea estudiado desde la perspectiva filogenética y desde la perspectiva ontogenética.

### **Dimensiones del análisis de la cultura organizacional**

A partir de Honoré (1985), Boyer y Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chretien (1987), Allaire et firsirotu (1984),

Thevenet (1986), entre otros, Zapata (2004) ha elaborado un modelo de análisis de la cultura organizacional, el cual según el autor, permite un análisis de la cultura de una organización teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen. Se trata de un modelo amplio, exhaustivo, bastante cercano a lo que Max Weber considera como un “ideal tipo” de construcción teórica en ciencias sociales, en este caso para el estudio de las dimensiones antropológicas de la organización. Considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

Producto de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, entre ellas Ecopetrol, Genfar, TNT, EPSA, Molinos Roa, entre otras, se plantea el siguiente modelo que comprende doce dimensiones:

**Identificación e historia de la organización.** La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización. Todo acerca del fundador y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras,

**El entorno social o cultura externa.** El contexto o ambiente general del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local. ¿Cuáles son las relaciones de la organización con la sociedad?

**El lenguaje y la comunicación.** Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos, jergas, dichos, apodos. Lenguaje directo. Lenguaje indirecto. Lenguaje de los directivos. Lenguaje de los obreros.

**Proyecto formal de empresa:** Misión, visión, credo organizacional, principios, valores.

**El sistema de producción de bienes materiales** Hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes, mercancías y servi-

cios; métodos, técnicas, ciencias, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.

**El sistema de producción de bienes inmateriales.** Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, los mitos, entre otros aspectos.

**El sistema de producción de bienes sociales.** Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, grupos deportivos y musicales, hábitos.

**Las relaciones interpersonales.** Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual / colectivo, universal / particular, masculino / femenino, relaciones neutrales contra afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre, entre otros.

**Las relaciones de poder.** Identifica los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprender los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación. ¿Cuáles son las fuentes de poder en la organización?

**Liderazgo y Modos de Ser de los dirigentes** Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.

**Subculturas.** ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas? *Subculturas profesio-*

*nales*. Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones. Como por ejemplo: la cultura de los ingenieros, de los médicos, etc. *Subculturas funcionales*. Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales. Como por ejemplo: la cultura de los de producción, de los de marketing, etc. *Subculturas de clase social*. Corresponden a la filiación de clase social de los miembros de la organización: Oligarcas, burgueses, pequeños burgueses, clases medias, obreros, proletarios, lumpem proletarios. *Subculturas políticas e ideológicas*. Agrupaciones sociales de los miembros de una organización alrededor de ideologías políticas: izquierda, derecha, liberales, conservadores, independientes y de pertenencia a grupos, movimientos y partidos políticos. *Subculturas de lo público o de lo privado*. *Subculturas por niveles de jerarquía* en la estructura de la pirámide organizacional. *Subculturas étnicas y de raza*. *Subculturas por credos y religiones*. *Subculturas por actividad económica* (Agrícola, industrial, financiera, servicios, etc.). *Subculturas por procedencia geográfica* (país, región eco-cultural, localidad, comuna, barrio),

**La identidad.** Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. Mirar la identidad: global, nacional, regional, local e individual.

## BIBLIOGRAFÍA

ABERNATHY, W.J. (1978) *The Productivity Dilemma, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 10 ss. En: Rodríguez (1999)

ADAIR, John. (1992.) *El arte del pensamiento creativo*. Legis Editores, S.A.

AGULLO, Carlos (1999) *Cambios significativos en el mundo empresarial*. En revista: Economía industrial, No. 330

AKTOUF, Omar. Le Travail, son Evolution dans L´ Histoire occidentale ses connotations et signications a Travers Le Temps Et Les systemes Jusquá La Revolution Industrielle. Montréal, H.E:C, 1980.

AKTOUF, Omar y Michel Chrétien (1986), Antropología de la comunicación y cultura organizacional. Ponencia en *International conference on organizational symbolism*, Universidad de Québec, Montreal, junio de 1986. Traducción de María Clara Cavagnaro, ESAN, Lima.

AKTOUF, Omar (1990). “Le symbolisme et la culture d’entreprise”. Dans *L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec, Les presses de l’Université Laval, Éditions Eska, 1990.

\_\_\_\_\_ (1998) Capítulo 2: *De la administración general a la organización burocrática ideal: ¿una administración normativa?*, pp. 71-88. En *La administración: entre la tradición y la renovación*.

\_\_\_\_\_ (1998) *La administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas Universidad del Valle. Cali

\_\_\_\_\_ (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998 para la segunda edición en español. Capítulo 1.

\_\_\_\_\_ (1998) *La administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas – Universidad del Valle. Cali

\_\_\_\_\_ (2001) *La administración: entre tradición y renovación*. Capítulo 6: De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional. Parte B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿Invención del hombre de las organizaciones?, pp. 232-250.

\_\_\_\_\_ (2001) *La administración: entre tradición y renovación*. Capítulo 6: De Elton Mayo a las Ciencias del Comportamiento Organizacional. Parte B. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿Invencción del hombre de las organizaciones?, pp. 232-250.

ALONSO, Luis E. (1989) *Trabajo y ciudadanía*. Capítulo 1.

ALVAREZ, Hernán. P. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. (1995)

ALLAIRE, Y. y Firsirotu (1988), Teorías sobre la cultura organizacional. En Cultura organizacional, Bogotá: Legis Editores, 1992, para la primera edición en español de *La culture organisationnelle*. pp.3-37.

ALLEN - WALLIS (1968) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edición Española. Aguilar. España.

AMADO, Gilles. *Cohésion organisationnelle et illusion collective*. En Revue Française de Gestion, 69, 1986.

ANDREWS, Kenneth, R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Harvard Business School Press:

BÉDARD, Renée (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.

(2000) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 1. Le losange aux quatre dimensions philosophiques*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion

(2002) *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives 2. La trilogie administrative*, Montréal, HEC, Groupe Humanisme et gestion

BELLMANN, Kurt (1993) *Tayloristische Arbeitsteilung und Kosten der Büroarbeit*. Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnik. En: zfo, 5/93, pp. 319 ss. En: Rodríguez (1999)

BEMDIX, Reinhard. *Industrialization, Idéologies et structure sociales Dans Chanlat, J.F. et seguin, F. L'analyse des Organisation*. Tome II Les Composantes de L'organisation. Montréal, Gaeton Morin, 1987. Pages 455- 472.

BENTON J.K. *Les organisations: un point de Vue dialectique*. Dans seguin, F et Chanlat, J.F. L'analyse des Organisation. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 412-442.

BEYNON, H. (1973) *Working for Ford*, Penguin, Modern Sociology, p.24. En: Rodríguez (1999).

BLAKE, R, MOUTON, J. (1964) *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Company.



BLANCHARD Kenneth, BOWLES, Sheldon (1999). *A la Carga*. Editorial: Norma. ISBN: 9580449953. Pags: 193

BLANCHARD K, ( 2001) *Choca esos Cinco!* La Magia de Trabajar en Equipo Editorial: Grijalbo-Mondadori.

\_\_\_\_\_(1997) *Cómo Dirigir y Motivar a las Personas*. Administración por Valores. Editorial: Norma.

BLANCHARD Kenneth,, MUCHNICK Marc (2004). Editorial: Grijalbo. ISBN: 9802932345. Pags: 124

BOEREE, C. (1997). Abraham Maslow. MSN.

<http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html>. Biografías de [www.psicólogos.com](http://www.psicólogos.com)

BÖNIG, J. (1989): *Fliessarbeit und Bandarbeit in der deutschen Rationalisierung der 1920er Jahre*. (Trabajo en cadena y en serie en la racionalización alemana de los años 1920) En: Technikgeschichte (Historia de la Técnica) vol. 56, nr. 3, pp. 237-263. Ahí valora el Fordismo como “visión” o “encarnación genial ideológica” de una concepción a la que también denomina “socialismo blanco”. Morus habla incluso de un “mesías social”: Morus (1927) *Wie sie gross und reich werden*. Berlin. En: Rodríguez (1999)

BORCHERT, Arnold, h./ Lange, A./ Schmdit, J. (1966): *Der Produktionsprozess im Industriebetrieb*. Berlin (Este). Hinterhuber, H.H.(1974): *Fliessprinzip*. En: Grochla,E./ Wittmann W. (Edits.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. (4ª ed.). Stuttgart, vol. I/K. col. 1508. En: Rodríguez (1999)

BOYER, Luc. *Le projet d'entreprise* / Luc Boyer, Noël Équilbey. Paris, Éditions d'organisation, 1986.

BRAVERMAN, Harry (1974) *Labor and monopoly Capital: The degradation of work in the twentieth century*. Editorial Monthly Review Press.

BRAERMAN H. *L'organisation Scientifique*. Dnas seguin, F et Chanlat, J.F.L Lánlyse des Organisation. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 357-389.

BRAVERMAN, Harry (1984) *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro tiempo S.A. México.

BRUÈRE, Robert. “*Relations Industrielles*”, dans *L'organisation scientifique dans l'industrie américaine*, La société Taylor (Ed), Paris, Dunod, 1932, pp. 577-600.

BRUNET, Luc (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

CASTRO J.L. et LAURIOL J. (1989). “*L'excellence: du neuf avec du vieux*”. En *Gerer et comprendre*, vol 14, mars 1989. Reproducido en *Gestion*, vol 14, no 4, nov. 1989. CLARK, K.B. / Kantrow, A.M. (1983) *Industrial Renaissance*, New York 1983, p.45. En: Rodríguez (1999)

CLARK, K.B./ Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance - Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston, Mass. 1991, pg. 145. En: Rodríguez (1999)

CLAUDE S. George, Jr. (1986) *Historia del pensamiento administrativo*. University of North Carolina. Traducción y adaptación: Guillermo Maldonado Santa Cruz, Licenciado en Economía y Derecho, Director Académico del Departamento de Economía del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

CLEGG, Stewart. *Organization et controle du proces de travail Dans Chanlat, J.F. et sequin F. L'analyse des organisations*. Tome II les composantes de L'organizations. Boucherville, Gaetan Morin, 1987. Pages 397-418.

CONGER, Jay (1991) *El líder carismático*. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mcgraw Hill. Bogotá.

COVEY, Stephen R. *El liderazgo centrado en principios*. Ediciones Paidós, Barcelona – Buenos Aires – México

COVEY, Stephen (1998) *Primero lo Primero*. Editorial Norma

COVEY, Stephen (1997) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona

CRUZ, Kronfly Fernando, Aktouf Omar, Carvajal Baeza, Rafael: *El lado inhumano de las organizaciones*: 2003. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo

CHANDLER: *The Visible Hand*. En: Rodríguez (1999)

CHANDLER, A.D. (1964) *Giant Enterprise. Ford, General Motors, and the Automobile Industry*. New York. En: Rodríguez (1999)

\_\_\_\_\_ (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

CHANLAT, Alain (1984). *Gestion y culture d'entreprise. Le cheminement de Hydroquébec*. Montréal: Québec\Amérique.

CHANLAT, A. Et dufor, M. *La rupture Entre L'entreprise Et Les Hommes*, Montréal, Quebec/ Ameriqué, 1985.

CHANLAT, A. et DUFOUR, M. (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal: Editions Québec-Amérique.

\_\_\_\_\_ (1985a). "Les sciences de la vie et la gestion". En *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. En parte traducido en *Cuadernos de Adnistración*, Universidad del Valle, No 14, Enero de 1988, paginas 26-33.

CHANLAT, J.F. et Seguin F. *Introduction*. Dnas Chanlat, T.F. et seguin F. L´analyse des organisations. Tome II. Les composantes de L´organisation. Boucherville, gaeton morin, 1987 pages 1-44.

CHANLAT, J.F. et SEGUIN F. (1987), *L´Analyse des organisations*. Tome II. Les composantes de l´organisation. Boucherville, Qué: Gaëtan Morin.

CHANLAT, Jean-Francois (1990). *Introduction*. Vers une anthropologie de l´organisation. *L´INDIVIDU. DANS L´ORGANISATION*. Éditions Eska. pp 3-32.

\_\_\_\_\_ (1991). *Humanisme et Gestion*. Carta de invitación participación

CHIAVENATO, Idalberto (1995) *Introducción a la teoría general de la administración*, 4ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.

\_\_\_\_\_ (1997) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

\_\_\_\_\_ (1999) *Introducción a la Teoría general de la administración*. Capítulo 8: pp. 153-169. Capítulo 14: pp. 353-396. Capítulo 15: pp. 397-450. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

DÁVILA, Carlos (1985) *Teorías organizacionales y administración*. Capítulo 6: La organización y las “relaciones humanas”, pp. 153-199.

\_\_\_\_\_ (1985) *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana. Capítulo 4.

\_\_\_\_\_ (1998) Capítulo 3: *La organización y la doctrina administrativa*. En *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana.

\_\_\_\_\_ (2001) *Teorías Organizacionales y Administración. Un enfoque crítico*. McGraw-Hill. Cali

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima edición. Arizona State University-Tempe y University of Minnesota-Duluth. McGraw-Hill, Mexico.

DESSLER, Gary (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall Internacional.

DORAY, B. (1981) *Le Taylorisme, une folie rationnelle?*. Paris: Dunod p. 99. En: Rodríguez (1999)

DUMÉZIL, Georges. *L´oubli de l´homme et l´honneur des dieux et autres essais : vingt-cinq esquisses de mythologie*. Paris, Gallimard, 1985.

DUQUE YEPES, Hernando (2004) *Cómo gerenciar nuestra propia vida*. Ed. Paulinas. Bogotá. Enciclopedia Encarta (2000).

ETNIOZI, Amitai (1965) *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.

EVERETT, My REKHAA. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw Hill

FAYOL, Henry (1972) *Administración Industrial y General*, Editorial el Ateneo, Argentina.

FERNANDEZ RIVA, Javier (2004) *La Economía de la Guerra*. Publicado en Revista Dinero N° 211 septiembre 24.

FEUGEYROCLAS, Pierre. *Le Marxisme en Question*. Paris, Editions du senil, 1959.

FINKIELKRAUT, Alain. La humanidad perdida: Ensayo sobre el Siglo XX: Editorial Anagrama. Colección Argumentos, Barcelona, 1998.

FISHE Robert r.(2000) *El Caballero de la Armadura Oxidada*. Editorial: Obelisco. ISBN: 8477204055. Pags: 94

FORERO Rosales, Claudia Yaneth (1995) *La teoría organizacional de McGregor desde la perspectiva epistemológica de Habermas I*. En Hojas Administrativas, Universidad Central, Bogotá: Noviembre de 1995.

FORD, Henry (1916) *How I made a Success of my Business*. En: System. The Magazine of Business. Vol 30, pp. 447-452. Reimpreso en: Chandler, A.D. (1979): The Application of Modern Systematic Management. New York. En: Rodríguez (1999)

FREUD, Sigmund. *El malestar en la cultura*: Alianza Editorial Madrid.

GEORGE, Claude (1984) *Historia del Pensamiento Administrativo*. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 1984.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY (1979), *Organizaciones. Conducta, estructura, proceso*. México: Interamericana, 1983 para la primera edición en español, pp. 104-111.

GOLDMAN P et van Houten, D.R. *Les Stratégies Monogérales: Une analyce Marciste de la Bureaucratir*. Dans. Seguin f. Et Cahnlat, J.F. L´analyse des organisations. Tome I. Les Théories de L´organisations. Tome I. Les Théories de L´organization. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pags 390-411.

HAMMER, M. y Champy, J. (1993) *Reingeniería*. Bogotá: Norma, 1994, para la primera edición en español de Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W. Jr., y WOODMAN, Richard W. (1998) *Comportamiento Organizacional*. Texas A& M University, Souther Methodist University y Texas A & M University. International Thomson Editores, 8a Edición. México.

HÉRITIER, Françoise. *Reflexiones para nutrir la reflexión*. Texto introductorio al volumen colectivo *De la Violence*.

HERZBERG, Frederick (1979) *The motivation to work*. Estados Unidos : John Wiley & Sons. Segunda edición.

HILF, H. (1957). *Arbeitswissenschaft. München*. PP. 193 s. La definición oficial dada en la Alemania de los años 20 a este tipo de organización se encuentra en la obra de: Mäckbach, F./Kienzle, O. (ed.)(1926): *Fliessarbeit*. Berlín (editada por encargo del la Comisión de fabricación económica del Reichskuratorium de Economicidad): la producción en flujo es una secuencia de pasos de trabajo sin interrupciones, avanzando espacialmente, determinada en sus tiempos. En: Rodríguez (1999)

HILLEBRAND, W. (1992) *Die Erben sehen rot* (A los herederos se les nubla la vista). En *Manager Magazin*, 4/1992, pp. 34-43. En: Rodríguez (1999)

HOMANS George (1963) *El Grupo Humano*. Eudeba. Buenos Aires.

INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; SUDARSKY, John; OGLIASTRI, Enrique (1977) *Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América.

JESSOP, Bob (1999) *Crisis del estado de bienestar. Fordismo y Postfordismo: Una Reformulación crítica*. Página 19 – 57.

JOHNSON Spencer ( 2000) *Quién se ha Llevado mi Queso?*. Editorial: Urano. ISBN: 8479534451. Pags: 106

JÜRGENS, U./ Malsch, T./ Dohse, K. (1989) *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*, Berlín. p.178. En: Rodríguez (1999)

KAKAR, S. (1970) Frederick, Taylor. *Un estudio de su personalidad e innovación*. Cambridge, MTI Press. Traducción al castellano.

KAST F. ROSENZWEIG J. (1988) *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas*. México, McGraw-Hill

KERN, W. (ed.) (1979) *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 588 s. Steffen, R. (1979): *Ablaufplanung bei Massenproduktion*. En: Kern, W. (ed.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 29 s. Ulich, E. / Grosskurth, P./Bruggemann, A. (1973): *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*. Frankfurt.a.M., p. 14. En: Rodríguez (1999)

KETTNER, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss.; Thiel, H. (1971) *Vorrichtungen, Gestalten, Bemessen, Bewerten*. München. Kettner, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss. En: Rodríguez (1999)

KIESER, A./Kurbel, K. (1979) *Fertigungsorganisation* (Organización de la fabricación). En: Rodríguez (1999)

KRAFCIK, J.F. (1988) *Triumph of the Lean Production System*. En: Sloan Management Review, 1/88 pp. 41-52. En: Rodríguez (1999)

KRIKKE Hans 1992 – 1993 En *el semanario Belga Solidaire*. Traducción de Alvaro Zapata Domínguez.

KOTTER John P. (1999) *La verdadera Labor de un Líder*. Editorial Norma

LAPASSADE, Georges. *Bureaucratic, bureaucratisation*. Dnas argumenst No 1. La bureaucratic. Paris, Unión Génrale d'Éditions, 1976. Pages 19-34.

LIKERT, Rensis (1969) *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Gestión – Deusto. Ediciones Deusto, Barrincúa, 14. – Bilbao. Artes Gráficas Grijelmo, S.A. Uribiarte, 4. Bilbao (España).

\_\_\_\_\_ (1971) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Madrid: Deusto.

LYLES Dick. *El Secreto de los Zapatos Viejos*, Ed. Norma

LIPOVETSKY, Gilles: *El crepúsculo del deber: La ética indolora de la democracia*.

MAUSS, Marcel. *Œuvres*, Paris, Les Editions Minuit, 1968-1969.

MARCH, JG and SIMON HA (1958), “*Organizations*”, New York, Editado por John Wiley.

MARX, Harl. *Analyse de la Bureaucrati*. Dans Seguin F. Et Chanlat, J.F., L'anlyse des Organisations. Tome I. Les Théories de L'organisations. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 353-356.

MAYO, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión.

MCGREGOR, Douglas (1994) *El lado humano de las organizaciones*. Clásicos McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia .

MIJAILOV M. I. (1999) *La Revolución Industrial*. Orion Editores pag 12. MORGAN, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español. Capítulo 2.

MILLS, C. Wright (1982) *Contribución de la Sociología a los estudios de relaciones industriales*. En Cuadernos de Administración, 7, Universidad Javeriana, Noviembre 1982, pág. 17-46 (Traducción: Jorge Chaves) (Publicado originalmente en: Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association, Urbana. Diciembre 1948. Reproducido luego en The Berkeley Journal of Sociology, XV, 1970, pág. 11-31).

MINTZBERG, Henry, (1998) *Safari a la estrategia*, Ediciones granica S.A., Argentina.

MONROY, Leonel (1988) *Condiciones para la participación humana en la Empresa*. Conferencia presentada en el XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, realizado en Bogotá los días 22, 23 y 24 de septiembre de 1988.

MORGAN, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. Capítulo 7 y 8.

\_\_\_\_\_ (1989) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español.

MORIN, Edgar. *Ce que M'ertpas la bureaucratic*. Dans Arguments No 1 la bureaucratic. Paris, Union Générale D'Éditions, 1976. Pages 35-44.

MORUS (1927) *Wie sie gross und reich wurden*. Berlin. p.215, citado por Pfeiffer/Weiss. En: Rodríguez (1999)

NAJMANOVICH, Denise (2001) *Pensar la subjetividad. Complejidad, vínculos y emergencia*. En Thinking Subjectivity. Universidad de CAECE, Argentina. NOTAS Y DEBATES DE ACTUALIDAD. Utopía y Praxis Latinoamericana Año 6. N° 14 (Septiembre, 2001). Pp. 106-111

ODIORNE, George S. (1981) *Desarrollo Organizacional*. En Técnicas para el cambio organizacional. Stephen R. Michael (Ed.). México: McGraw Hill, 1983 para la primera edición en español.

OGLIASTRI, Enrique (1977) *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención*. Revista Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América Ltda.

OUCHI, William (1990) *Teoría Z, Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Segunda edición. Colombia : Norma

PERROW, Charles (1986) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: 1990 para la tercera edición en español. Capítulo 1.

PERROW, Charles (1991) *Sociología de las organizaciones*. España, McGraw-Hill. Capítulos 2 y 3.

PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert. *In search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982 (Le Prix de l'excellence, Paris, InterÉditions, 1983).

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert (1984) *En busca de la excelencia*. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Traducción: Fernando Posada. Bogotá: Norma.

PEAUCELLE, Jean-Louis (2000.07) *Henri Fayol et la recherche-action*.

\_\_\_\_\_ (2000.08) *Henri Fayol et la guerre de 1914*

PEAUCELLE, Jean-Louis (2000.10) *Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale*

PFEIFFER, W./Weiss, E. (1992) *Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*. Berlin: E. Schmidt. pg. 32. En: Rodríguez (1999)

RIALS Stéphane (1977), *Administration et organisation, de l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, Editions Beauchesne Rials.

RIEPPPEL, P. (1925) *Ford-Betriebe und Ford-Methoden*. München, Berlin. En: Rodríguez (1999)

RESTREPO, Luis Carlos *La trampa de la razón*. Arango Editores. Pág. 29-38. Revista Vínculos No.007 Emcali. Cali. 1994.

REITTER R & RAMAMANTSOA, *Pouvoir t politique: au-delà de la culture d'entreprise*,. McGraw-Hill, 1985.

ROBBINS, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University, 8a edición. Prentice Hall, Pearson, Addison Wesley Longman.

RODRIGUEZ, José María (1986) *Los Grupos Humanos en las Organizaciones*. En: "Enciclopedia de dirección y administración de la empresa". Ediciones Orbis S.A.

RODRÍGUEZ de Rivera, José (1999) *Taylorismo*. En "Sindicalismo un reto permanente". Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.

\_\_\_\_\_ (1999) *Fordismo*. En "Sindicalismo un reto permanente". Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.

ROETHLISBERGER,FJ & DICKSON,WJ (1939) *Management and the Worker* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).

ROETHLISBERGER F. J. "Estructura social de la industria". En: *Teorías de la Organización. Biblioteca de Ciencias de la Administración*. Robert P. Sexton (Compilador) Editorial Trillas, México. 1983. Pag. 111 – 114.

ROSEMBAWIN, Bernard (1992) *Cómo Motiva a los Empleados de Hoy*. Editorial McGraw Hill.

ROSENBROCK, HH (1979). *The redirection of technology*. In A. De Giorgio & C. Roveda (Eds.).

SAINSAULIEN ,Renand. *La regulation culturelle des ensembles Organisés*. Dnas Chalat, J,F. Et seguin, F. Tome II. Les Composantes de L'prganisation. Pages 435-454.



SCHAFF, Adan. *Le Marxisme et L'individu*. Paris Colin, 1968.

SCHEIN Edgar (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona.

SEGUIN F., Et CHANLAT J.F INTRODUCTION. *Dans L'analyse des organisations Tome1. Les Théories de L'organisation*. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 3-73.

SEGUIN Francine. *Les organisations ou 2Deux ou trois choses que je sais d'elles*". Montreal H.E.C., 1988.

SELZNICK, Paul *El mando en la administración; una interpretación sociológica*. España.

SMUCKER, J. "La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique". En G.L. Symons (dir) *La culture des organizations*. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, "Questions de culture" (14), 1988, pp. 39-68.

SPRINGER, R. (1991) *Die Renaissance der Facharbeiter?* (¿Viene un renacimiento de los obreros especializados?), en BddW, 1.10.1991 p.7. En: Rodríguez (1999)

STEWART Th.A (1990) "Says MIT President Paul Gray: 'By and large industry still has Fredrick Taylor – Henry Ford view that the worker is a cost to be minimized, not a ressource to be maximized': Lessons from U.S. Business Blunders. En Fortune 23/04/1990 p. 85. En: Rodríguez (1999)

TAYLOR, Frederick W.(1972) *Principios de la Administración Científica*. Argentina, Editorial el Ateneo.

\_\_\_\_\_(1912) *Taylor's Testimony Before the Special House Comittee*. Harper & Brothers Publishers. New York and London.

\_\_\_\_\_(2004) Frederick, W. *Principios de la Administración Científica*. Edigrama, Ltda.

THEISING, Curt (1924) *Prólogo a la traducción de la autobiografía de Ford* (Ford H (1924): *Mein Leben und Werk*, Leipzig). En: Rodríguez (1999)

THEVENET, M. *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations, 1986.

TUCKER, Robert. *Philosophie et Mythe Marx*. Paris, Payot, 1963.

URREA, Fernando, (1997). *La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo "salvaje" o desregulado, vía la "flexibilización" de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías*.

URWICK, L. (1946) *Naturaleza de la administración y esquema general de su análisis*. Tomado de: *Los elementos de la administración*, México: Herrera Hermanos, 1968, para la quinta edición en español de *The elements of administration*. Pp. 15-23, 55, 86, 157-168.

VALLEE, Lionel (1995) “Representaciones colectivas y sociedades”. En *La rupture entre l’entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montréal, Editions Québec-Amérique, paginas 15-36. Traducido en *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 20, Enero de 1995.

VILLAMIZAR, Jesus (1992) *Cómo Motivar. Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Editorial Legis.

VON HAYEK, F.A (1975) *Die Anmassung von Wissen*. En: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 26/1975, pp. 12-21. En: Rodríguez (1999)

WARREN, Bennis (1998). *Cómo llegar a ser un Líder*. Editorial Norma

WEBER, Max. “Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva”. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1944.

WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London; Arnold./ Bochert, H./Lange, A./Schmidt, J (1966): *Der Produktionsprozess im Industriebetrieb*. Berlin (Este) En: Rodríguez (1999)

WULF, H.A. (1987): *Maschinenstürmer sind wir keine*. Technischer Fortschritt und sozialdemokratische Arbeiterbewegung. Frankfurt a.M.; Vershofen, W. (1927) *Die Grenzen der Rationalisierung*. Nürnberg. En: Rodríguez (1999)

ZAPATA D., Álvaro (2004) *Dimensiones, características y rasgos de la cultura organizacional*. Cali, Univalle.

\_\_\_\_\_ (2002) *Paradigmas de la cultura organizacional*. En *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. No 27. Marzo de 2002.



### **Jairo Salas Páramo**

Candidato a Master en Ciencias de la Organización M. Sc; Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Joven investigador de Colciencias (2004), Asistente de Investigación y Docencia del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión Reconocido por Colciencias con Categoría A (2006), adscrito al Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Profesor y coordinador del área de Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (2007). E-mail: [jasalas@puj.edu.co](mailto:jasalas@puj.edu.co)



### **Jenny Martínez Crespo**

Administradora de Empresas de la Universidad de Nariño (1997), Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle (2006). Docente Investigadora del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Medellín (2005 a la fecha). Coordinadora de la Maestría en Administración de la Universidad de Medellín. Profesora Ocasional de Tiempo Completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (2004). Asistente de Investigación y Docencia en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (2002-2004). E-mail: [jmartinez@udem.edu.co](mailto:jmartinez@udem.edu.co)



### **Álvaro Zapata Domínguez**

Ph.D. en Administración (Management) de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal (Canadá); Magíster en Administración de Empresas y Economista de la Universidad del Valle. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Docente desde 1978 en las áreas de administración, organizaciones y economía, en los programas de maestría, en las especializaciones en el ciclo profesional.

Mantiene una presencia activa en eventos nacionales e internacionales sobre administración y organizaciones.

# Teorías Clásicas de la Organización y el Management



A través de todo el desarrollo del siglo XX y gran parte del presente, se ha observado una gran profusión de perspectivas sobre la organización y el *management* que han tratado de dar cuenta de las dinámicas organizativas, pretendiendo alcanzar una atesorada eficiencia, idea que ha prevalecido en las escuelas de administración en el mundo.

Por otra parte Colombia no ha escapado a esta lógica mundial, en donde docentes y estudiantes han creado ciertas lealtades y porqué no, rechazos a ciertas ideas concebidas dentro del conocimiento administrativo. Es así, como gran parte de la incertidumbre provocada por esta difusión de un gran número de ideas, ha creado la necesidad de aclarar toda esta evolución del pensamiento administrativo y describir algunas de las implicaciones en el pensamiento empresarial colombiano.

Con esta investigación los autores buscan establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de la organización y la gestión en las empresas productoras de bienes y servicios en Colombia.

**Colección: Textos universitarios**

**Área: Administración**

**ECOE**  
**EDICIONES**

