

Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana

Carlos Eduardo Méndez Álvarez¹

RESUMEN

El trabajo de carácter exploratorio y descriptivo concluye en rasgos de cultura corporativa predominantes en organizaciones colombianas tomando como referencia cinco variables de las teorías administrativas: el concepto del hombre, comunicación, administración, autoridad, racionalización y tecnología. El análisis de estas variables en 250 empresas de diferentes sectores y tamaños, permite concluir en hipótesis de primer grado y por las cuales se describe la aproximación a los modelos teóricos de F. Taylor y Max Weber como predominantes, y en menor intensidad los de H. Fayol y otros enfoques. El predominio y vigencia de estos modelos administrativos define rasgos de la cultura corporativa de las organizaciones colombianas, lo que a su vez permite entender razones por las cuales las tecnologías de gestión aplicadas no han tenido el éxito esperado en su aplicación.

SUMMARY

The research and descriptive work concludes as a corporate culture mainly evident in Colombian organizations by implementing five variables of the administrative theories; the vision of man, communication, administration, authority, rationalization and technology. The analysis of these variable in 250 companies of different sectors and various sizes allows us to conclude a first degree hypothesis that describes the approach to the theoretical models presented by F. Taylor and Max Weber as the predominant ones, and less importantly H. Fayol's viewpoint, as well as other approaches. The predominance and validity of these administrative models defines several traits of the corporate culture seen in Colombia organizations, hence allowing to understand the reasons why applied management technologies have not had the success expected.

¹ Investigador principal. Sociólogo MBA. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario. E-mail: cmendez@claustru.urosario.edu.co. Investigador auxiliar: Rafael Guillermo Esteban Ochoa, Administrador de Empresas de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario. El artículo fue presentado y seleccionado por el comité científico del foro interactivo de la Primera Conferencia Iberoamericana de Administración, llevada a cabo en Madrid, España, durante el período comprendido entre el 9 y el 11 de diciembre de 1999; para luego ser discutido en la sección plenaria de investigación durante el transcurso de la conferencia.

ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍAS² DE GESTIÓN EN COLOMBIA

La administración se ha convertido en área de conocimiento universal por su amplia difusión y aplicación a los diferentes ámbitos de la actividad humana, así como por el gran número de personas que para su desempeño diario hacen uso de los conocimientos y tecnologías que en el tiempo han construido los estudiosos de esta ciencia. La respuesta que a través de los años se plantea para alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización no solamente se manifiesta en los principios básicos propuestos por los autores con sus teorías, enfoques y perspectivas, sino que además en el tiempo y especialmente en las dos últimas décadas, aparecen tecnologías conocidas por su difusión universal como la planeación estratégica, la calidad total, el mejoramiento continuo, el empoderamiento, la administración por políticas, justo a tiempo, reingeniería y otras más.

A partir de los años cincuenta y décadas siguientes, siendo bastante prolíficos los ochenta y los noventa, aparecen tecnologías de gestión que retomando los principios desarrollados por cada enfoque teórico los entendieron y adecuaron a situaciones espe-

cíficas de organizaciones. Con razón Stawy Salancik en 1977 y Herzberg en 1980, proclamaban en voz alta que la abrumadora mayoría de lo publicado en este campo de la administración, es a menudo repeticiones y reutilizaciones de conceptos a veces hasta con veinte años de antigüedad, afirmación que puede tener vigencia en nuestros días.

Las tecnologías de gestión producen resultados de eficacia y/o eficiencia para las empresas que las utilizan, confirmando la validez del método inductivo por su construcción y relativismo al ser implantadas en otros ámbitos espaciales y temporales de la organización en la cual sus autores la aplican. Su aceptación y reconocimiento en empresas de diferentes países y actividades es com-

2 Es importante aclarar el concepto de tecnología en este escrito. Laureano Ladrón de Guevara, en el libro *Metodología de la investigación científica*, p. 60, afirma: "El conocimiento científico y el conocimiento tecnológico están íntimamente relacionados; la ciencia es el resultado del conocimiento descriptivo, explicativo y predictivo. Este último, la predicción, da lugar a la tecnología que busca soluciones concretas a problemas específicos". Puede aceptarse que la administración ha utilizado los conocimientos de los autores y sus escuelas haciendo aplicaciones específicas con propósitos claros en empresas determinadas; lo cual ha dado lugar al conocimiento y metodología que he denominado "tecnologías de gestión". Una vez conocidos los resultados los autores los difunden y hacen pública su experiencia en los ámbitos académicos, empresariales y de consultoría, haciéndose extensivas a otras empresas en países y sectores de la actividad económica diferentes a aquella en la cual se construye.

previsible, al evaluar resultados y logros en su operación, costos, y/o satisfacción de sus clientes; de esta forma al incorporarlas a su cultura corporativa responden a entornos y mercados dinámicos que les exigen mayor competitividad para su supervivencia.

Colombia no ha estado ausente al boom y expectativas que producen estas tecnologías de gestión. Los ámbitos académicos, de consultoría y empresariales, hacen esfuerzos en estas dos últimas décadas por incorporar en su conocimiento y/o aplicación una u otra de las tecnologías que llegan; aparecen casos particulares de fundaciones o agremiaciones que las impulsan y divulgan, promoviendo y capacitando sobre su metodología, alcance y beneficios. Tales tecnologías terminaron por convertirse en "modas pasajeras" en diferentes ámbitos académicos, de consultoría y empresariales. Algunos docentes universitarios desplazaron y/o eliminaron en cursos de administración, los conocimientos sobre los fundamentos dados por la teoría y los reemplazaron por estas nuevas tecnologías de gestión; así incorporan los nuevos conceptos, dejando elementos teóricos esenciales para la comprensión de la administración por el estudiante que aprende tales tecnologías fuera del contexto y modelos administrativos dentro del cual

opera la empresa colombiana. Los consultores ofrecen al empresario opciones para la eficiencia y la eficacia de las organizaciones por la aplicación de estas tecnologías. Crean expectativas en los niveles directivos y las aplican en el marco de unas relaciones contractuales pasajeras, que a su alejamiento, los esfuerzos de capacitación, intervención e implantación se pierden por falta de continuidad y de apoyo de la alta gerencia al proceso iniciado; o por la dificultad que genera la resistencia al cambio por parte de los empleados al sentir afectadas sus relaciones laborales, responsabilidades, habilidades y otros aspectos del desempeño laboral, pues la tecnología les exige nuevas formas de organización, procesos y dinámica en su comportamiento.

Por otro lado, los empresarios la incorporan con la idea de obtener resultados en el corto plazo y con la ilusión de medir su bondad en las utilidades en forma inmediata o porque consideran la tecnología un elemento diferencial que sus clientes deben conocer en relación con la competencia.

No hay evidencia y conocimiento por el rigor científico para saber cuántas empresas en Colombia han aplicado en los últimos 20 años estas tecnologías, como tampoco cuáles han sido los factores de éxito o de fracaso.

En su aplicación, quizá para situaciones particulares hay explicaciones conocidas por los ámbitos académicos y/o de consultoría y/o empresa. El propósito de este trabajo es presentar una reflexión que apoye al lector en el análisis de aspectos que pueden considerarse en la aplicación de cualquiera de las tecnologías de gestión. Para este propósito presento hipótesis de trabajo que mediante su comprobación ayudarán en la reflexión planteada:

- En la cultura corporativa y administración de la organización colombiana predominan elementos de las teorías, principios y conceptos desarrollados por F.W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber.
- Las tecnologías de gestión se fundamentan en postulados, características y elementos en los cuales el hombre actúa dentro de esquemas de carácter participativo. Éstos riñen con los esquemas vigentes en la administración de las organizaciones en Colombia

LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS: FUNDAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN

La administración, a través del tiempo, en sus teorías, técnicas y tecnologías de gestión, presenta elementos que por su aplicación en la organización la lleva a la

eficiencia y la eficacia en operación y resultados. Al evaluar el contenido del trabajo de los diferentes autores se encuentran fundamentos y principios expresados de forma coherente y lógica, que con un lenguaje propio y mediante el uso del método científico, construyen el conocimiento de la administración dentro de un proceso acumulativo que acepta la verificación, aplicación, relativismo y predicción, validando su carácter de ciencia.

La administración científica, con F.W. Taylor a principios de siglo, inicia la formalización de la ciencia administrativa por la aplicación del método científico. A partir de entonces, aparecen en el contexto de la administración autores que proponen teorías con sus principios y leyes para alcanzar la eficiencia en la empresa, con planteamientos no sólo complementarios en algunos de ellos, sino además contradictorios entre sí.

Para Frederick Winslow Taylor la eficiencia se produce por racionalizar el trabajo del hombre con principios y mecanismos como la división del trabajo, la selección científica del trabajador, los estudios de tiempos y movimientos, la asignación de estándares y la supervisión funcional, entre otros, aplicados al trabajo del hombre en el taller unidad de referencia para el autor, quien mediante este

método de carácter inductivo hace universales sus principios.

Para Henry Fayol, la eficiencia se produce al racionalizar la organización formulando principios como la división del trabajo, de la cual surge la departamentalización, además de la jerarquía, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la autoridad funcional y la centralización, como fundamentos de su dinámica y esenciales para la formalización de la estructura. Además, otros como disciplina, orden, iniciativa, remuneración, subordinación del interés particular al interés general, espíritu de equipo y equidad tienen relación directa con el desempeño del hombre en la organización, actuando como integradores, coordinadores del trabajo y/o generadores de motivación.

Así, la visión específica de F.W. Taylor aplicada al trabajo del hombre se complementa con la perspectiva amplia que propone Henry Fayol por la dinámica de su comportamiento con relación al total de la organización. Esta visión organista o estructuralista de Henry Fayol lleva implícita una perspectiva sistémica y holista de organización, como la propone Willian Ouchi en la administración japonesa.

Como respuesta a los principios de los llamados clásicos de la admi-

nistración moderna, puede interpretarse la aparición años más tarde, a partir de 1927, de la Escuela de las Relaciones Humanas, con Elton Mayo y las experiencias de investigación y consultoría que realiza en Hawthorne. El autor encuentra factores de tipo psicológico y sociológico como la motivación del hombre y su integración a la organización, el fundamento para alcanzar la eficiencia; verificando que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo, en razón de que los individuos no actúan o relacionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos. Estos aportes son complementados por Kurt Lewin, fundador de la escuela dinámica de grupo, para quien "el comportamiento, las actitudes, creencias y valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece". March y Simon encuentran que la teoría desarrollada por Elton Mayo y Kurt Lewin da especial importancia al aspecto psicológico y social en razón de que "los miembros de las organizaciones poseen actitudes, valores y objetivos personales que deben ser identificados, estimulados y comprendidos para conseguir su participación en la organización, condición especial para la eficiencia".

Así, en el tiempo aparecen otras propuestas complementarias co-

mo la teoría del comportamiento, dentro de la cual se encuentran con sus teorías de la motivación a Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland. Otros autores como Chester Barnard relacionan los conceptos hombre-organización, hacen énfasis en la condición social del hombre su capacidad de interactuar con otros individuos, y enfatizan que los seres humanos no actúan aisladamente sino por situaciones con los semejantes. "En las interacciones humanas, ambas partes se incluyen mutuamente, una influyendo sobre la actitud de la otra y viceversa".

De esta manera, el pensamiento desarrollado por Elton Mayo y sus seguidores presenta una visión sobre el comportamiento humano en la organización. Los empleados al sentirse seguros y confiados en su proceso de interacción con otras personas y en especial con su jefe, podrán desarrollar con mayor intensidad sus capacidades.

La posibilidad de crear el sentimiento de pertenencia, de participar en el proceso de decisiones, de satisfacer sus necesidades, de ser reconocidos y apreciados por su trabajo, son aspectos en los cuales enfatiza esta teoría de las relaciones humanas y sobre ellos se han construido en los últimos años conceptos en torno a la dirección de la gente. Hacen refe-

rencia al liderazgo, la motivación, la dinámica de grupo y de desarrollo organizacional.

En conclusión, esta amplia teoría de las relaciones humanas concibe la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo, con una visión muy distinta a la desarrollada por los clásicos, quienes no llegan a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos sociales en los cuales participan.

La aplicación del taylorismo en los Estados Unidos y, en alguna forma, las ideas propuestas por la teoría de las relaciones humanas producen en la década del treinta relaciones sociales tirantes, antagónicas y de conflicto entre patronos y trabajadores, llevando a reformas internas dentro de las empresas por técnicas que se agrupan bajo el sugestivo título de *Human Engineering*, o sea, técnica industrial de lo humano, "fabricación de hombres".³ De esta forma, se van dando condiciones para que los planteamientos de los clásicos y los autores de la Escuela de las Relaciones Humanas, abiertamente contradictorios, propicien en los años cincuenta la apa-

³ Crozier, Michael, "La fabricación de hombres", en: Bernardo Klisberg, *Cuestionado en administración*, Editorial Paidós, p. 73.

rición de la Escuela Neoclásica de la Administración que, en un ámbito conciliador, Peter Druker y otros autores, proponen dentro de un pensamiento ecléctico, que se adopte íntegro e incorpore lo que sea considerado lo mejor de cada una de las teorías propuestas. Esta línea de pensamiento da lugar a la administración por objetivos que, partiendo de conceptos tayloristas como la medición de resultados y de las relaciones humanas que enfatiza en la participación de la gente, concilia los planteamientos de uno y otro enfoque.

En la década del cuarenta aparece el modelo burocrático de Max Weber como una teoría que viene a enriquecer los aportes de los clásicos (Taylor, Fayol y sus seguidores), con énfasis tanto en la racionalización del trabajo del hombre como en la racionalización de la organización. La burocracia es una forma de organización social resultado de la evolución de la sociedad y conformada por estructuras de organización legales, racionales o burocráticas, como las denomina el autor. Esta forma de sociedad se encuentra constituida por organizaciones inspiradas en lo que Weber llama "tipo ideal", en las cuales propone características para la eficiencia y racionalización. La organización burocrática, en concepto de Weber, es un tipo ideal, eficiente por excelencia. Para este

propósito define en forma anticipada y con gran precisión aun en sus detalles, cómo deben comportarse las organizaciones y las personas que las conforman. Así, propone características tales como: la formalización por escrito de sus normas y reglamentos; las comunicaciones entre personas que desempeñan cargos y áreas de trabajo deben ser formales y escritas; las funciones y responsabilidades de los trabajadores por la división del trabajo deben estar formalizadas por escrito, dando lugar al "funcionario", entendido como el empleado que cumple funciones previamente asignadas; la impersonalidad de las relaciones entre personas que actúan en calidad de funcionarios; la jerarquía y autoridad sobre las cuales se fundamentan relaciones sociales de subordinación en quienes tienen el poder y quienes obedecen; las rutinas y procedimientos previamente definidos por escrito, las cuales son cumplidas por los individuos en su actividad laboral; la competencia de la persona como punto de referencia para ser aceptada en la organización y sus méritos personales para alcanzar mayores cargos y responsabilidades por su desempeño; la especialización del administrador al separar la gestión de la organización con la propiedad y, en consecuencia, la concepción de un administrador profesional.

Todas las anteriores características permiten prever el comportamiento de los miembros de la organización burocrática haciendo de ésta un modelo de eficiencia por la precisión, rapidez, claridad y uniformidad de lo que se hace; además facilita la relación entre las personas al reducir la fricción en sus comportamientos laborales.

Las características de la organización burocrática en su aplicación y desde una perspectiva práctica, producen algún desvío o exageración de las mismas con resultados bien diferentes a los planteados por Max Weber. Estas anomalías o imperfecciones en el funcionamiento de las organizaciones las hacen ineficientes, con evidentes síntomas de irracionalidad, y a las que Robert Merton, un sociólogo americano, llama las disfunciones de la burocracia. Curiosamente, en el lenguaje popular el término burocracia es utilizado para señalar vicios y/o defectos en operación de las organizaciones gubernamentales olvidando que las disfunciones del modelo se presentan tanto en empresas públicas como privadas en las cuales se evidencian tales síntomas –de irracionalidad e ineficiencia–, que todos conocemos por experiencia y vivencia.

La posguerra, a partir de 1945, da lugar al desarrollo de otros modelos teóricos para la adminis-

tración con una visión diferente a la propuesta por los clásicos y las relaciones humanas. La teoría de los juegos (1947) y la teoría matemática de la información (1949) proponen conceptos diferentes en su aplicación a la administración en la forma como los presentan otros autores que los antecedieron. En 1947 la cibernética⁴ presenta como objeto de estudio los sistemas; por esto se ocupa de aspectos como su clasificación, propiedades de los sistemas cibernéticos, los conceptos de entrada, caja negra, salida, retroalimentación, homeostasia (mantenimiento del equilibrio) e información, y su teoría, incorporados por Ludwing von Bertalanffy en la teoría general de los sistemas (trabajos publicados entre 1950 y 1968) y sobre los cuales se construye el modelo de administración conocido como la teoría de los sistemas.

Idalberto Chiavenato señala que “esta teoría de los sistemas tiene rápida aceptación en la teoría administrativa por dos razones básicas. Por un lado, frente a la necesidad de síntesis y de una integración mayor de las teorías que la precedieron; por otro lado, la matemática, la cibernética de un

4 Cibernética. Ciencia de la comunicación y el control que se aplica en los seres vivos (hombres, animales) o en las máquinas. La comunicación permite la integración y cohesión de los sistemas y el control regula su comportamiento.

modo general, y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración".⁵

La organización es un sistema que tiene un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas de cuya interacción o interdependencia y actuando como un todo, alcanza objetivos. De esta forma los propósitos u objetivos y el globalismo o totalidad son características básicas del sistema de organización. Además es abierto, ya que está en permanente interacción dual con el ambiente en razón de que se influyen y afectan recíprocamente. Es importante señalar la trascendencia que tiene esta teoría que dentro de una aproximación al enfoque estructuralista u organicista de Fayol, hoy quizá por las condiciones del momento, tiene gran aceptación y encuentra su máxima aplicación en los llamados sistemas de información para el control que hace parte de la tecnología de la administración en la construcción y operacionalización de los llamados MIS (Managerial Information System o Sistemas de Información Gerencial). Por otro lado, esta perspectiva de globalización influye en los fundamentos y metodología propuesta por la tec-

nología del desarrollo organizacional en los años sesenta.

Entender la organización como un sistema abierto a su ambiente e influenciada por variables externas trae un componente hasta el momento ignorado por las teorías anteriores con sistemas cerrados que desconocen el impacto del entorno sobre la organización. La teoría de los sistemas abre la posibilidad para que se inicie con mayor detenimiento el análisis de estas variables de ambiente y su influencia en dicha organización.

Los trabajos de autores como Joan Woodward en la década del cincuenta, empiezan por destacar esta relación entre variables del ambiente (la tecnología) y la organización (en su estructura). La señora Woodward, socióloga industrial inglesa, propone una investigación en 100 empresas en las cuales establece la correlación existente entre la aplicación práctica de los principios propuestos por la teoría administrativa y el éxito del negocio. Para ello, plantea una clasificación de estas 100 empresas de acuerdo con la tecnología empleada en la producción (producción unitaria o taller, producción en masa o mecanizada, producción en proceso o

⁵ Chiavenato, Idalberto, *Teoría general de la administración*, Editorial McGraw-Hill, tercera edición.

mecanizada). En su trabajo de investigación concluye que el diseño de la organización es afectado por la tecnología utilizada, por tanto, hay una correlación entre la estructura organizacional y su tecnología.

Otros sociólogos industriales como Tom Burns y G.M. Stalker, establecen la relación entre las prácticas administrativas de 20 empresas inglesas y el ambiente externo de cada una de ellas, concluyendo que en las mismas existían diferencias contundentes y bien diferentes en sus prácticas administrativas. Establecieron una tipología de organización que clasificaron en mecanicistas y orgánicas.

Alfred Chandler, en 1962, concluye que en la historia industrial de los Estados Unidos, en los últimos 100 años, la estructura de la organización es gradualmente determinada por la estrategia de mercadeo. Así, tecnología, ambiente y mercadeo se convierten en variables del entorno que influyen en la organización dando lugar al conocido enfoque de la contingencia, el cual enfatiza que "no hay nada absoluto en las organizaciones o las teorías administrativas. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos de la organiza-

ción". Aparece la administración del si y el entonces, donde el si son las condiciones del ambiente o variable independiente y el entonces, las técnicas y la administración que como variables dependientes deben ajustarse a los cambios del ambiente para alcanzar la eficacia y eficiencia.

La permanente adaptación a los cambios del entorno es un elemento fundamental de la dinámica organizacional para alcanzar eficacia y eficiencia. La proactividad viene a remplazar el comportamiento reactivo de las organizaciones y se constituye en un elemento de gestión. Las empresas deben anticiparse a su entorno, estudiarlo, analizarlo y prever los cambios que las pueden afectar, siendo proactiva en sus decisiones estratégicas. Razón tienen algunos autores que encuentran como una fortaleza para la competitividad el conocimiento que tenga la organización de sus clientes, del entorno y sus variables.

La teoría de la contingencia destaca la importancia del cambio en la vida de las organizaciones. Para ello hay que proyectarla en el tiempo apoyando este proceso en la planeación estratégica, y además prepararla para los nuevos retos.

Planeación estratégica y desarrollo organizacional se convierten en la

década del noventa en fundamento para el cambio y la eficiencia organizacional.

ELEMENTOS DE LA TEORÍA: FUNDAMENTO DE LA HIPÓTESIS

Se ha señalado anteriormente que este trabajo pretende demostrar como hipótesis la siguiente afirmación: "en la cultura corporativa y administración de la organización colombiana predominan elementos de las teorías, principios y conceptos desarrollados por F.W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber". Para este propósito se han tomado como referencia variables dentro de cada escuela que se consideran fundamentales en la construcción de los principios y fundamentos por parte de los autores. Estas variables son:

- El concepto del hombre en el pensamiento del autor y su escuela.
- La comunicación como fundamento de los procesos de interacción humana.
- La administración como apoyo de la organización para alcanzar la eficiencia.
- La autoridad sobre la cual se establecen relaciones sociales de autoridad y subordinación.
- La racionalización como medio para la eficiencia.
- La tecnología como soporte para la operación en la organización.

A continuación se presentan al lector los fundamentos de cada enfoque sobre las variables identificadas. Estas variables engloban los principios y características de cada teoría, como de la escuela en líneas generales.

El concepto del hombre

El contexto bajo el cual cada autor construye los principios y fundamentos de su teoría implícitamente expresa la idea que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. A continuación, se pretende tener una aproximación e interpretación al concepto en cada autor. No puede olvidarse que el comportamiento del líder y la aparición de rasgos de la cultura corporativa tienen fundamento en la idea o concepto que pueda tener acerca del hombre el fundador o líder de la organización en la práctica gerencial.

En Frederick W. Taylor

F. W. Taylor expresa en su obra la preocupación que tiene al observar situaciones que afectan el comportamiento del hombre en el taller. Por un lado, la holgazanería sistemática como una forma de producir del obrero, acorde con las "exigencias" de su grupo. Por otro, la simulación del trabajo frente a los jefes, en la cual el obrero maneja un tiempo de holgura para

responder a posibles exigencias en su productividad. Así el obrero, en concepto de Taylor, se comporta como un ser perezoso que no produce lo suficiente; por ello es indispensable hacer estudios del trabajo que permitan alcanzar una mayor eficiencia. Las observaciones de taller lo llevan a afirmar que el obrero es más productivo cuando recibe mayor beneficio económico (hombre motivado por el dinero) y cuando recibe instrucciones precisas acerca de cómo hacer su trabajo, por tanto debe limitarse a recibir órdenes y hacer su trabajo de la forma más rápida posible ("hombre máquina").

En conclusión: F. W. Taylor concibe al hombre en forma individual, aislado e inmerso en su trabajo para una producción eficiente con comportamientos repetitivos y sujeto al cumplimiento de estándares y procedimientos de su labor a cambio de beneficios económicos; la iniciativa y creatividad frente al trabajo no son elementos diferenciales en el ámbito de su desempeño.

En Henry Fayol

Con una visión sistémica, Fayol concibe al hombre como parte de un todo que aporta con su trabajo a los objetivos de la empresa. Pasa del concepto individualista del taylorismo a una relación de coo-

peración e integración por la división del trabajo a través de la departamentalización, por la cual agrupan personas que realizan funciones semejantes. Por otro lado establece una relación clara entre el hombre y la organización por la participación que tiene en los beneficios de la empresa no sólo en aspectos monetarios, sino por el reconocimiento social y ante el grupo. Es interesante observar cómo algunos de sus 14 principios (justicia en la remuneración del personal, equidad por la amabilidad, justicia para alcanzar la lealtad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo), tienen una connotación "humanística", contrario a muchos críticos que hablan de la deshumanización de la teoría de Fayol al encasillarlo con el trabajo de Taylor y por la identificación que hacen de éstos como "los autores clásicos de la administración".

Además, Fayol plantea de forma implícita la necesidad de propiciar un ambiente adecuado de trabajo mediante acciones tales como: hablar con los empleados, escucharlos, informarlos, entrenarlos, fijarles objetivos realizables a cada uno, asumir la responsabilidad de sus funciones, distribuirles en forma equitativa el trabajo y cumplir lo prometido.

Es posible encontrar rasgos de participación por parte del trabajador

en la organización dentro de este enfoque de Fayol; quizá esto sorprenda a aquéllos que siempre han visualizado al autor más en el contexto "de los clásicos".

En Max Weber

Para Max Weber el rol del hombre en la organización se limita a "hacer lo que debe hacer". El hombre tiene que realizar aquello que le corresponde independientemente de sus relaciones sociales. La impersonalidad de las relaciones como característica de la burocracia, reafirma la separación entre las relaciones del hombre con su trabajo y el alcance de sus relaciones sociales, en las cuales no hay cabida para las emociones, sentimientos, iniciativa y participación, entre otras. El trabajo de Weber, por su concepto acerca del hombre, se acerca mucho más al taylorismo; las ideas que expresa el autor en principios como el carácter legal de las normas y reglamentos, el carácter racional de la división del trabajo, la jerarquía de la autoridad, las rutinas y procedimientos estandarizados, conciben un hombre "sometido" a la organización, lejos de tener iniciativa y ser creativo.

Por otro lado, este énfasis en los resultados y gestión evaluado por el desempeño en la competencia técnica y meritocracia, reafirman

la impersonalidad como la perspectiva bajo la cual se entiende y concibe al hombre en la organización. La completa previsibilidad del funcionamiento de la organización y del comportamiento del individuo señala la rigidez de la burocracia, que por esa subordinación a la "racionalidad del tipo ideal" propuesto por Weber sacrifica la individualidad, autonomía y libertad del "funcionario", como bien lo señala el autor para garantizar de esta forma la continuidad de la organización.

En Elton Mayo

Las consideraciones psicológicas y sociológicas sobre las cuales Elton Mayo construye los fundamentos de la teoría de las relaciones humanas supone un concepto diferente al de otros autores sobre el hombre y su relación laboral. Las condiciones de trabajo y todos los procesos y sucesos sociales son determinantes en el comportamiento laboral.

El hombre como ser social necesita relacionarse con otros individuos mediante procesos asociativos como la cooperación. La dinámica de la interacción social determina el rendimiento del trabajador. Los procesos de aprendizaje social en los grupos formal e informal dentro de los cuales se contextualiza la actividad laboral, producen al

empleado sentido de pertenencia e identidad con la organización, lealtad al grupo por su desempeño, así como estima y satisfacción por el trabajo realizado.

Las condiciones y la satisfacción frente al trabajo, elementos planteados por las relaciones humanas, llevan al concepto de lo que hoy se conoce como el clima organizacional. La percepción que el empleado tiene de éste influye en su rendimiento; además, puede ser indicador de rasgos de cultura corporativa predominante en la empresa.

Así, la integración del hombre a la organización, la participación activa que perciba por la posibilidad de la autodirección y el autocontrol, como la motivación y satisfacción, son elementos determinantes que conciben un hombre con iniciativa, creatividad y capacidad de responder por sí mismo a los retos de eficiencia y calidad que le impongan sus responsabilidades laborales.

En el enfoque sistémico

Ludwing von Bertalanffy concibe al hombre como un subsistema que forma parte de un sistema mayor llamado organización. El trabajo de Katz y Kahn en "la psicología social de las organizaciones" establece la forma como

se presentan las relaciones sociales entre las personas de la organización afectando el comportamiento de ésta, y cómo la organización influye en el comportamiento de aquéllas. Sociólogos y psicólogos que trabajan este aspecto presentan el modelo sociotécnico de Tavistock, en el cual se conciben dos sistemas: el social y el técnico.

En conclusión este enfoque concibe al hombre como un subsistema que hace parte del sistema organización. Su concepto varía radicalmente de anteriores autores, pues no hay énfasis especial en atributos, características o principios sobre el hombre para su desempeño. Como parte del sistema organización, la sinergia de su relación contribuye a la eficiencia, al igual que otros elementos que la componen.

En el enfoque contingente

Este enfoque considera al hombre como "un ser complejo" afectado por situaciones que ocurren a su alrededor. Por ello, cualquier acción produce una reacción en su comportamiento, que es diferente según la persona. El hombre en la organización reacciona frente a causas tales como: las directamente relacionadas con la labor (responsabilidad, posición, impacto de las decisiones, el ambiente de trabajo); las relacionadas con

el ambiente (costumbres, ritos, normas etc.); las relacionadas con el hombre en sí (nivel social, cultural, económico, el adiestramiento, el conocimiento etc.). Así, para este enfoque el concepto del hombre difiere de otros, lo considera como un ser reactivo frente a variables que afectan su comportamiento y que justamente por su cantidad lo hacen "un ser complejo".

Conclusiones sobre el concepto del hombre

Los seis enfoques anteriores muestran en su contenido supuestos acerca del hombre y su relación con el trabajo. La descripción y síntesis de cada uno de ellos ha de servir de referencia para identificar cuál es el concepto predominante en el empresario y personas que ejercen influencia en la organización colombiana. En conclusión, se encuentran posiciones diferentes, así:

1. El hombre se caracteriza por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía en su trabajo. Hay que darle los parámetros e instrucciones muy precisas sobre cómo debe hacerlo y los resultados esperados de su gestión (F. W. Taylor, Max Weber).
2. El hombre con su trabajo y participación contribuye al éxito de la organización. La motivación

que reciba de la organización, su integración por la autodirección y el autocontrol y la calidad de las relaciones sociales por ambientes asociativos, son factores que inciden para alcanzar mayor rendimiento en el trabajo (E. Mayo).

3. El hombre es parte de un todo que es la organización; su responsabilidad es contribuir con su trabajo a la eficiencia dentro de los parámetros establecidos de autoridad, jerarquía, unidad de mando, unidad de dirección. Para ello la organización debe crear condiciones que impulsen estos comportamientos tales como la remuneración, la equidad, el espíritu de equipo, la estabilidad (H. Fayol).
4. El hombre es parte de un todo que establece una relación interdependiente con otros componente internos y externos que afectan su desempeño laboral influyendo en los resultados de la organización. Su comportamiento debe ser coherente con el sistema del cual forma parte, y como hombre complejo tiene la autonomía de ajustarse a los cambios que lo afectan (enfoque de sistemas y enfoque contingente).

La comunicación

La comunicación es el fundamento de la interacción social. A

través de ella el hombre establece procesos sociales de carácter asociativo o disociativo. El concepto que los autores puedan tener acerca de tal aspecto deja entrever la orientación de su teoría en el marco del comportamiento humano. Esta reflexión lleva al análisis de este concepto escudriñando e interpretando en los autores el alcance que dan al mismo. El punto a identificar en los autores y sus enfoques es de qué forma éstos conciben el proceso de comunicación organizacional y la participación del empleado en el mismo.

Al analizar el concepto taylorista, se observa que la comunicación es en una sola dirección, de arriba hacia abajo; al obrero no se le pueden solicitar sugerencias, no debe opinar; solamente cuando tenga un cargo de manejo podrán tenerse en cuenta las consideraciones que éste exprese.

Fayol presenta una posición semejante a Taylor en la comunicación, esto es, vertical descendente; la integración, coordinación y funcionalidad que el empleado tiene con la organización está determinada por la subordinación a la unidad de mando, unidad de dirección, autoridad, iniciativa e integración del personal. En este marco de reflexión y por algunos de los principios mencionados, podrá

intuirse que la comunicación nace en la parte superior aunque no puede descartarse un doble sentido en la misma.

La teoría burocrática entiende la comunicación como una característica que aporta a la eficiencia. Por ello debe ser escrita, partir de un solo receptor y ser transmitida únicamente a los funcionarios involucrados en las labores pertinentes. La comunicación se hace por los canales establecidos, es impersonal y se da en un marco funcional. La comunicación escrita y dentro de los canales establecidos favorece el desempeño de los funcionarios por el conocimiento exacto que tienen de las responsabilidades asignadas, permite mayor rapidez en la toma de decisiones, permite unicidad en la interpretación y genera uniformidad de rutinas y procedimientos, factores que favorecen la estandarización.

La burocracia, en esta perspectiva de comunicación, reafirma la total subordinación del funcionario a la organización. Acepta el doble sentido de la comunicación dentro de los canales establecidos y reafirma la impersonalidad de las relaciones sociales.

Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas encuentra que la comunicación es fundamental para el desarrollo de la

labor como de las personas. Afirma: "En verdad hemos ido más allá de ese estado de organización humana, en el cuál la comunicación asegura la colaboración efectiva aun sin tener alguna relación previa establecida".⁶ La comunicación fortalece las relaciones sociales de carácter formal e informal, se presenta en doble sentido de manera espontánea, abierta y franca, contribuyendo al clima de organización que propicie la colaboración, el sentido de pertenencia y la lealtad de los individuos a la organización como a su grupo de trabajo. La comunicación en Mayo se entiende en doble sentido y se reafirma en el grupo formal e informal; ésta favorece la calidad de las relaciones sociales.

En la perspectiva de la teoría de los sistemas, Kaplan, Shanon y Weaver consideran la comunicación como el proceso en el cual se comparte y transmite información con alguien. Los flujos de comunicación por los cuales se comparte información permanente garantizan la interacción de los componentes del sistema y por tanto su eficiencia. Los individuos construyen redes que proporcionan y comparten información que fluye en todas las direcciones de la organización y que permite, por la homeóstasis (mantenimiento del equilibrio) que produce, las decisiones hacia alcanzar la eficiencia.

El enfoque de la contingencia entiende que la información es vital para la supervivencia de la organización. Los procesos de comunicación en la organización contingente deben tener elementos fundamentales tales como los canales utilizados, la confiabilidad y la velocidad, los cuales difieren en su dinámica de acuerdo al tipo de información y nivel que se maneja (alta dirección, nivel intermedio, operativo). La oportuna información interna y externa que fluye a través de canales de comunicación por los sistemas de información, reduce la incertidumbre que producen entornos cambiantes.

Sistemas y contingencia destacan la importancia de la información en la dinámica organizacional. El éxito depende de la oportunidad, confiabilidad y manejo de estos flujos de comunicación.

Conclusiones sobre la comunicación

La comunicación es fundamental en los procesos de interacción social; la organización como ente social depende de este proceso para alcanzar la eficiencia. Los autores difieren acerca de la di-

⁶ Mayo, Elton, *Problemas sociales de una civilización industrial* (traducción de Alberto Ciria), Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, segunda edición, 1977, p. 32.

námica del proceso, reconociendo su importancia para el desarrollo de la empresa:

1. Taylor propone la comunicación en un solo sentido vertical descendente, sin posibilidad para el trabajador de expresar opiniones diferentes a las que le son comunicadas e impuestas. Max Weber canaliza la comunicación en doble sentido vertical descendente y ascendente, "sometiendo" al funcionario para que exprese opiniones sobre sus funciones en el marco del formalismo escrito.
2. Aunque Henry Fayol comparte con Taylor el sentido de la comunicación en el contexto de la estructura, deja entrever, como en Weber, la posibilidad para el trabajador de comunicarse con los niveles directivos.
3. La teoría de las relaciones humanas entiende que la comunicación debe ser abierta en todos los sentidos y formas de asociación en la organización.
4. La teoría de los sistemas y la de la contingencia presentan planteamientos diferentes al "despersonalizar" la comunicación y percibirla como fuente de información que garantiza la eficiencia de la organización.

La administración

Cada teoría y su autor tienen una idea de la administración, enten-

diendo que ésta es el medio del que dispone la organización para alcanzar la eficiencia.

La administración científica de F.W. Taylor en su contexto valida su "utilidad práctica en la posibilidad de aplicar el conocimiento científico para la invención de medios eficaces en la solución de problemas de la vida social y natural. Tanto su capacidad descriptiva como sus facultades explicativas pueden usarse en la búsqueda de soluciones para problemas que despiertan la atención del ser humano y que desea resolver".⁷ Los fundamentos y principios planteados por el autor hacen énfasis en el estudio del trabajo del obrero como el medio que le ha de llevar a comportamientos eficientes a la organización con las ventajas que tal situación produce por la cooperación entre patronos y trabajadores, el deseo de producir más, contrario a las creencias de los obreros de la época de que a mayor producción mayor posibilidad de desempleo. Entendida en su conjunto, la teoría de Taylor presenta la "administración científica" como el conjunto de fundamentos y principios que al aplicarse al trabajo del hombre conllevan resultados de eficiencia para la empresa.

⁷ Laureano Ladrón de Guevara, citado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez en: *Metodología*, Editorial McGraw-Hill, segunda edición, 1995, p. 60.

Henry Fayol trabaja el concepto de administración desde una perspectiva opuesta al taylorismo, que hace objeto de "estudio científico" el trabajo del hombre. La visión sistémica de Fayol lo lleva a presentar la administración como el elemento esencial en la coordinación de las funciones que identifica para la empresa. Tiene tal importancia su concepto que la define por el quehacer de procesos vitales para la empresa en su desempeño y eficiencia como son: prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Así, la administración es el conjunto de procesos que aunque ocurren de manera independiente, son complementarios, y su eficiencia es resultado de la dinámica e interacción de los mismos.

Para Max Weber la eficiencia de la organización burocrática se logra por la racionalidad de las características en su dinámica interna. La funcionalidad de las características previstas por el autor hace que el administrador profesional y la administración actúen en la previsión y control de los comportamientos esperados; de esta forma las disfunciones que pueden aparecer por la aplicación práctica del modelo serán reducidas, haciendo que la organización alcance el nivel de eficiencia esperado. La administración y el administrador actúan en el apalancamiento de las características para la eficiencia.

Elton Mayo y algunos de sus seguidores en la teoría de las relaciones humanas destacan la importancia de la administración por el impacto que tiene en la satisfacción de las necesidades materiales y económicas, el mantenimiento de la colaboración espontánea en cualquier organización. De esta forma la administración actúa como "el instrumento" que compensa el desarrollo técnico con el desarrollo social; la eficiencia de los procesos administrativos se refleja en aspectos tales como la deserción, el ausentismo y otras manifestaciones de inconformidad de los empleados.

La teoría de los sistemas deja entrever que la administración es el proceso que facilita al sistema el logro de sus objetivos. El análisis de la dinámica del entorno, la coordinación de los subsistemas y su correcta integración, el manejo de la información y el proceso decisorio, son elementos en los cuales se apoya la administración como proceso facilitador en la dinámica del sistema para la eficiencia.

La administración en el enfoque de la contingencia actúa como facilitador de las adaptaciones y cambios que exige el entorno. La administración ha de centrar sus esfuerzos en aquellos elementos que afectan el proceso de adaptación, esto es, los de nivel interno

(como el comportamiento organizacional determinado por su cultura, las reglas, la estructura y otros aspectos que le son propios), y los elementos de nivel externo (determinados por el ambiente externo y sus variables, económicas, políticas, demográficas, legales etc.).

Conclusiones sobre la administración

Los autores coinciden en que la importancia que tiene la administración para alcanzar la eficiencia en la organización es entendida desde la perspectiva de aplicar principios para mejorar la productividad del hombre pasando por la identificación de procesos hasta profundizar en la dinámica de su desempeño en la búsqueda del equilibrio entre los aspectos humanos, tecnológicos, del entorno y otros recursos que por su interacción afectan la eficiencia de la organización. Así, la administración podrá, en el conjunto de los autores, considerarse como bien lo definen los neoclásicos:

La autoridad

La estructura de la organización establece niveles jerárquicos sobre los cuales se fundamentan relaciones de poder y subordinación

entre los miembros de la organización. La autoridad, entendida como la capacidad de influir en el comportamiento del empleado en su trabajo, tiene planteamientos diferentes en los autores, quienes determinan comportamientos específicos para los que la ejercen.

Para la administración científica de Taylor la autoridad se plantea en dos dimensiones. Por un lado, la autoridad de los patronos, quienes tienen la capacidad de hacer el estudio del trabajo y definir y exigir la forma como debe ser realizado por el trabajador. Además, acepta la autoridad que ejerce el supervisor funcional. Éste verifica que el empleado actúa de acuerdo con los principios establecidos en su trabajo. Así, el comportamiento del supervisor se proyecta más al control, con la misión de corregir y enseñar. Sin embargo, en la práctica, aunque no lo contempla el autor, se ha orientado a comportamientos de carácter autocrático y coercitivo, motivando resultados por la recompensa económica.

Henry Fayol y Max Weber coinciden en que en la organización existen relaciones definidas por la estructura piramidal dentro de la cual actúan los individuos. La autoridad, como la de mayor responsabilidad, la tienen las personas que se encuentran en los niveles más altos de la pirámide. La mayor influencia sobre los

individuos en las relaciones de poder la tienen aquéllos que están investidos de tal autoridad. Weber analiza el origen de esta autoridad tomando como referencia los tipos de poder, encontrando que en la organización burocrática el poder es el resultado de la autoridad legal, que hace legítimo el poder de quien lo ejerce.

Elton Mayo tiene una visión diferente a los anteriores. La autoridad no la otorga la pirámide, que establece relaciones jerárquicas donde es legítimo el uso del poder por quien lo ejerce y obligatoria su subordinación y obediencia por quien no lo tiene. La autoridad es el resultado del grado de confianza, el conocimiento del oficio y la credibilidad que tenga una persona sobre otros, no es consecuencia de la imposición. No puede olvidarse que Elton Mayo interpreta acertadamente la influencia de los líderes informales en la dinámica organizacional por la autoridad no formal que tienen sobre sus compañeros.

La teoría de los sistemas en el modelo sistemático de Tavistock establece que la autoridad la definen las relaciones formales e informales de la organización; éstas tienen igual importancia y se encuentran arraigadas en la cultura.

El enfoque contingente es claro al establecer roles precisos en la dinámica

de la organización en el nivel operativo, que por su función técnica ejecuta acciones para la producción de bienes y/o servicios que produce la organización; el nivel medio que elabora planes tácticos y toma decisiones que trascienden en soluciones hacia el nivel operacional; el nivel alto que por su relación con el entorno toma decisiones estratégicas para el direccionamiento de la organización afectando las acciones que se dan dentro de la organización.

Conclusiones sobre la autoridad

Los elementos anteriores, que conducen al concepto de autoridad percibido por los autores en las diferentes escuelas, hacen claridad en la autoridad ejercida por el cargo que tienen dentro de esquemas piramidales aun simples como en el caso de Taylor, hasta complejos, en Weber. Es claro que la autoridad la otorga el cargo y la responsabilidad que éste asigna y exige. La autoridad no formal que ejercen algunas personas sobre otras es el resultado de características y comportamientos particulares reconocidos por otros, sin relación alguna con la estructura dentro de la cual se enmarca el ejercicio de la autoridad por algunos de los enfoques analizados.

La racionalización

Para F.W. Taylor la racionalización del trabajo del hombre es consecuencia del estudio científico y análisis de los procesos de trabajo, así como del uso adecuado de las herramientas, concluyendo en un orden sistemático y lógico de lo que debe hacer el obrero; de esta forma los niveles de productividad serán mayores que en el empirismo de la administración de iniciativa, e iniciativa e incentivo previa al taylorismo.

Para Henry Fayol la racionalización no sólo se encuentra en la integración de las funciones de la organización, sino que considera otro componente como es el conocimiento para la toma de decisiones; de esta forma el conocimiento que tiene el administrador le da soporte para que desarrolle mayor capacidad en su análisis y raciocinio de los hechos haciendo más efectivas sus decisiones para la organización.

Max Weber encuentra que la racionalización es resultado de adecuar los medios para llegar a los fines. Para ello busca que la organización burocrática se comporte de manera funcional mediante el cumplimiento de las normas, reglas y otras características que orientan hacia la eficiencia el comportamiento de los actores; la racionalidad de los pro-

cesos conlleva a la uniformidad de rutinas y procedimientos, lo que favorece la estandarización y la reducción de costos y de errores.

Al interpretar el concepto de racionalización en el trabajo de Elton Mayo, éste no aparece tan evidente como en los anteriores autores; sin embargo Mayo sí precisa que las condiciones de trabajo, así como las características y el conocimiento del mismo, conducen a una labor eficiente. Por otro lado, insiste en destacar la importancia del conocimiento que deben tener los gerentes sobre las condiciones en las cuales los empleados realizan el trabajo; esta información la considera importante en el momento de planear, organizar y dirigir los procesos para hacerlo más eficiente.

La teoría de los sistemas hace aportes a la racionalización reduciendo la incertidumbre de las decisiones mediante la utilización de la matemática, que propone modelos estadísticos y de programación, así como herramientas para definir decisiones programables; dentro de éstas, hace aportes importantes la investigación de operaciones, que con enfoques tales como la teoría de los juegos, la teoría de colas, la teoría de la decisión, la teoría de las decisiones, la teoría de los grafos, la programación lineal, probabilidad, estadística matemática y programación di-

námica, contribuyen a que las decisiones de la empresa tengan mayor certeza. Así la racionalización resulta del manejo adecuado de información, que con modelos matemáticos permite a la empresa alcanzar la eficiencia.

La teoría de la contingencia propone que la racionalización de la organización se alcanza mediante el desarrollo de estructuras que en su interrelación con el entorno sean eficientes. La dinámica en la relación estructura-entorno la determina la complejidad de este último. Una estructura racional es aquella que por su flexibilidad permite que la empresa se adapte a las exigencias del entorno que le rodea. Esta capacidad de adaptación depende de las decisiones que los miembros de la organización tomen de acuerdo con su capacidad de análisis, conocimiento de los procesos internos y del entorno, así como de la interacción que establezcan entre los mismos para hacer eficiente la organización.

Conclusiones sobre la racionalización

Similar a como ocurre en otras variables analizadas anteriormente, es clara la diferencia de enfoque entre F. W. Taylor, H. Fayol, M. Weber, frente a E. Mayo, y con mayor razón en relación con las teorías de los sistemas y la contingencia.

1. La racionalización de Taylor es el resultado de estudiar y determinar en forma sistemática y ordenada el trabajo que debe ejecutar el trabajador.
2. En Fayol y Weber, es el resultado de ordenar la estructura y establecer la adecuada relación entre sus componentes con la claridad que exigen las funciones, procedimientos, comunicación y relaciones de poder entre los individuos. Prima el ente social llamado organización sobre el cual se prevé la eficiencia en la dinámica de su operación.
3. Mayo insiste en las mejores condiciones laborales para el trabajador como condición para alcanzar la eficiencia. Por tal motivo, la racionalización tiene que orientar los esfuerzos de los líderes para este propósito.
4. Los sistemas y la contingencia encuentran en el proceso de decisiones y la información el fundamento sólido que lleva a la organización al mejor aprovechamiento de sus recursos así como responder a los cambios de su entorno.

La tecnología

La tecnología contribuye a la eficiencia organizacional. Los autores tienen posiciones tanto con respecto a la importancia como a su uso. F. W. Taylor, aunque no

señala una posición frente a la misma deja entrever la importancia de ésta (en el uso de las herramientas de trabajo) como apoyo para el desempeño del obrero. Puede inferirse que la tecnología debe utilizarse en forma adecuada y para los fines que demande cada trabajo. La tecnología facilita los procesos, y además, al ser operada por personas responsables se alcanzarán niveles de productividad y desarrollo.

Henry Fayol, al igual que Taylor, no menciona la tecnología aunque precisa la necesidad de utilizar la técnica. Max Weber también deja por fuera el concepto de tecnología, solamente hace referencia a la competencia técnica de los participantes, seguramente pensando más en la capacidad y habilidad para desempeñar la labor. Elton Mayo reconoce la importancia de la tecnología en la productividad de la empresa; sin embargo, considera que no es excluyente frente a otros factores y destaca la importancia de humanizar esas labores en las cuales se involucra la tecnología: ésta no debe ser factor que influya negativamente en las relaciones sociales de los individuos.

La teoría de los sistemas cambia paradigmas, da gran importancia al uso e implantación de procesos automatizados en las labores que ejecutan los individuos. Además

propicia el uso de la tecnología para construir información sobre la cual se presenta el proceso de decisiones. La teoría de la contingencia es no solamente la que se involucra en los procesos internos de la organización, sino que además la percibe como variable dinámica que está presente en el ambiente, a la que se debe tomar e incorporar en sus esfuerzos de adaptación a los cambios del entorno. Joan Woodward, representante de esta escuela, encuentra un papel fundamental de la tecnología en la organización como determinante del funcionamiento y direccionamiento de la empresa.

Conclusiones sobre la tecnología

1. Los clásicos no le dan importancia a la tecnología, es una variable que se mira hacia adentro como elemento de esa racionalidad de la organización.
2. La teoría de las relaciones humanas habla del uso de la tecnología y la humanización del trabajo.
3. La teoría de sistemas y la contingencia le dan gran valor e importancia por el impacto que tiene como medio para ser competitiva y eficiente una organización. Es indudable el papel protagónico que la tecnología tiene en ella a partir de la teoría de los sistemas.

Conclusión de los elementos de la teoría como fundamento de la hipótesis

Se han señalado anteriormente seis variables analizadas en el contexto de cada teoría de la organización. Quizá el lector hasta aquí ha encontrado posiciones compatibles entre una y otra teoría así como aspectos totalmente opuestos; es propósito de este trabajo tomar como referencia los conceptos de las variables descritas por cada autor y sustentar o desvirtuar la validez con que estos conceptos son aplicados en la empresa colombiana.

RASGOS QUE PREVALECE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

La hipótesis que motiva este ensayo establece la relación que existe entre la aplicación de las tecnologías de gestión en las organizaciones colombianas y los rasgos de cultura que prevalecen en su administración. Su verificación y validez es el punto de partida para explicar la posibilidad de tales tecnologías en nuestra organización en la que prevalece una cultura organizacional con rasgos tayloristas y weberianos; éstos presentan contradicción con los

fundamentos de las tecnologías de algunos modelos de gestión, que por su filosofía y principios utilizan metodologías que propician y exigen la integración y participación del hombre.

Descripción del estudio exploratorio realizado

A finales de 1997 y principios de 1998 el autor del presente estudio dirige un trabajo que, enmarcado en la línea de investigación sobre cultura corporativa, realiza Rafael Guillermo Esteban Ochoa, alumno egresado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, en la modalidad de trabajo de grado. El propósito de este trabajo fue "identificar los elementos tratados a través de la historia por la teoría general de la administración, evaluando su aplicación y vigencia en las empresas colombianas".

El trabajo toma como referencia las seis variables que se han descrito anteriormente en el marco de cada autor de la teoría administrativa, diseña un instrumento que busca identificar la presencia de los elementos identificados en el modelo teórico en el contexto de la empresa en la cual se aplica.

Este instrumento identifica aspectos relacionados con las seis variables definidas: el concepto del hombre, la comunicación, la ad-

ministración, la autoridad, la racionalización y la tecnología. Estas seis variables se eligieron en razón de que sobre las mismas se fundamentan los conceptos y teorías de otros autores. Quizá existan otras de igual impacto; sin embargo en la definición de la investigación se acordó abarcar éstas por el alcance que tienen en los contenidos de las teorías planteadas. Por otro lado, se definieron aspectos de cada variable que llevan a la identificación de ítems (preguntas) sobre los cuales se construye el instrumento.

En total se plantean 55 preguntas, a través de las cuales se explora la presencia o no de situaciones propias de los modelos analizados. Se proponen preguntas de opción múltiple en las cuales quienes responden tienen la opción de elegir la alternativa que más se ajusta a su percepción o situación sobre el evento evaluado en la pregunta. El instrumento se aplica a los niveles operativos de soporte (supervisores e inspectores), intermedio (niveles gerenciales de segundo y tercer grado) y nivel directivo; se analiza teniendo en cuenta los sectores comercial, industrial o productivo y servicios. Se toma una muestra al azar en personas y en forma aleatoria con los estudiantes de posgrado de la Universidad del Rosario, todos ellos vinculados a varias empresas y con funciones diferentes. Previa

a la aplicación se hace un pretest por el cual se evalúa la funcionalidad del instrumento y su entendimiento por quien lo responde.

En total se aplican 250 encuestas a personas de ambos sexos que en forma aleatoria dan los siguientes resultados por sectores: comercial (27%), industrial o productivo (19%) y servicios (54%). Por cargos desempeñados el nivel de las personas entrevistadas se encontró así: directivo (23%), intermedio (46%), de soporte (19%), operativo (13%). Una vez tabulada la información obtenida por la aplicación del instrumento es posible concluir en algunas hipótesis de primer grado que describen rasgos de cultura corporativa en las empresas colombianas y las cuales verifican la hipótesis planteada para este ensayo en la que se afirma que: en la cultura corporativa y administración de la organización colombiana predominan elementos de las teorías, principios y conceptos desarrollados por F. W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber.

Concepto sobre hipótesis de primer grado

Las hipótesis de primer grado se construyen a partir de estudios de carácter exploratorio. "El primer nivel de conocimiento que se

quiera obtener sobre un problema de investigación se logra a través de los estudios exploratorios [...] que tienen otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos [...] el estudio exploratorio tiene utilidad especial, como es la de permitir al investigador formular hipótesis de 1º y 2º grado. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación".⁸

"La observación y descripción conducen a la generalización empírica. Ésta establece una o más propiedades que pueden estar relacionadas entre sí, presentes en el conjunto de hechos, en la forma de una proposición que sintetiza un cierto número de observaciones efectuadas".⁹

Estas uniformidades empíricas o situaciones regulares que resultan de la observación y descripción permiten formular hipótesis de primer grado que Good y Hatt señalan como el tipo de hipótesis que con frecuencia es necesario someter a prueba para verificar lo que es sabido tradicionalmente por la gente, el saber popular y el cúmulo de creencias que el ser

humano comparte acerca del mundo.¹⁰

De acuerdo con lo anterior, las hipótesis que se plantean en este trabajo son el resultado de generalizaciones empíricas que se han construido con base en el estudio exploratorio realizado por Rafael Guillermo Esteban Ochoa en el trabajo enunciado anteriormente. Es propósito del autor de este estudio es el de hacer uso del instrumento en aplicaciones futuras que permitan verificar o no de manera extensiva a otras empresas de los sectores analizados, las hipótesis que se presentan a continuación.

Hipótesis de primer grado relativas al hombre en la empresa

- La mayor parte de las empresas tienen una estructura de organización fundamentada en la jerarquización, la autoridad, la división del trabajo, lo cual determina su orientación al manejo de cargos, no de personas.
- Hay ausencia de incentivos diferentes al salario hacia los empleados, se percibe inestabilidad laboral, baja participación y

8 Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *Metodología*, op. cit., p. 50.

9 Ladrón de Guevara, Laureano, *Op. cit.*, p. 103.

10 Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *op. cit.*, p. 37.

ambientes laborales difíciles para su desempeño.

- En gran medida en las empresas analizadas hay ausencia de programas que se orienten a la integración, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones humanas; además no se percibe interés en los niveles directivos por propiciarlos.
- Hay insatisfacción en las personas de la organización ante la ausencia de estímulos y por el tipo de relaciones formales y funcionales que orientan su desempeño.
- Los niveles de rotación de personal son producidos por la poca satisfacción que produce el clima organizacional percibido, así como por la ausencia de compromiso de las personas con la empresa.
- Las personas no están satisfechas con la remuneración que reciben de acuerdo con las características del cargo que desempeñan.
- La evaluación del desempeño es subjetiva e influyen en la misma las posibles preferencias de los jefes hacia determinadas personas.

Las anteriores hipótesis hacen referencia a aspectos que tienen relación directa con el hombre en la organización, avaladas por el modelo administrativo que caracteriza la gestión de los dirigentes. En buena medida las hipótesis están reafirmando conceptos de Taylor, Fayol y Weber acerca del hombre. Por otro lado en el con-

texto total de la encuesta, al evaluar la importancia que tiene el hombre para la empresa, los resultados confirman la validez de la hipótesis al ponderar la percepción que los encuestados tienen sobre su respectiva organización; al dar su concepto sobre "la importancia que tiene el hombre para la empresa", muestra cifras así:

Muy importante	2%
Importante	35%
Alguna importancia	19%
Poco importante	35%
Nada importante	8%

Hipótesis de primer grado relativas a la comunicación en la empresa

- Los canales de comunicación no son ágiles y efectivos en razón de que la información debe pasar por varias instancias (personas o cargos) de la estructura, afectando su oportunidad y por tanto la calidad del proceso administrativo.
- Existe marcada tendencia al uso de canales no formales, práctica que produce rumores que afectan la posibilidad de establecer relaciones enmarcadas en la crítica y sinceridad entre las personas.
- El nivel de conocimiento que los empleados tienen acerca de la empresa, se limita al conocimiento de los procesos relacio-

dados con su labor, lo cual incide en el nivel de compromiso y motivación.

- La información sobre los niveles de eficiencia y calidad alcanzados sólo llega a los niveles de personas que desempeñan cargos de nivel directivo o intermedio, al empleado operativo no trasciende de este tipo de información.

Las hipótesis que se relacionan con la comunicación confirman la formalización de las comunicaciones en las organizaciones colombianas, además la dirección en un solo sentido descendente (comunicando órdenes), y referida solamente aspectos del trabajo; aspectos ampliamente tratados en sus planteamientos por Taylor y Weber. Además, al evaluar en su conjunto la variable frente a la relevancia o importancia que la empresa da a la comunicación, los encuestados encuentran que "la comunicación es considerada":

Muy importante	30%
Importante	20%
Alguna importancia	17%
Poco importante	18%
Nada importante	15%

Hipótesis de primer grado relativas a la administración en la empresa

- Hay rutinas y procedimientos, lo que hace que en la organización

se presenten trámites para cumplir con aspectos propios de la administración.

- La estructura de organización se define a través de un organigrama en el cual se establece claramente la departamentalización, siendo la de mayor aplicación por funciones.
- Los líderes tienen claramente definidas las responsabilidades de su gestión administrativa en procesos establecidos de planeación, organización, dirección y control.
- Los directivos promueven con baja intensidad la conformación de equipos de trabajo.
- La conformación de equipos de trabajo no produce el resultado esperado en eficiencia, la responsabilidad de sus bajos resultados recae en el líder del grupo.
- Los resultados de gestión y la evaluación del desempeño se miden sobre todo individualmente, y es mínima con relación al grupo.
- La productividad, la confianza y la capacidad de las personas son tomadas como referencias para otorgar nuevas responsabilidades.

Las hipótesis relativas a la administración validan principios de Taylor, Fayol y Weber. Se nota claramente la función del administrador profesional, así como las responsabilidades inherentes al cargo que administra. Por otro

lado, la individualidad prima sobre el trabajo en equipo, predominando el control de gestión y la evaluación del desempeño a las personas, no a grupos, aun cuando existen esfuerzos de constituirlos.

Al evaluar en su conjunto las preguntas de la variable administración y calificar aspectos que caracterizan "los procesos administrativos y la gestión de administrar", los resultados obtenidos son:

Muy buena	20%
Buena	30%
Regular	25%
Deficiente	17%
Mala	8%

Hipótesis de primer grado relativas a la autoridad en la empresa

- Los directivos de la empresa no se preocupan por la conformación de equipos eficientes de trabajo.
- Las relaciones sociales entre jefes y subalternos están determinadas por la autoridad que otorga el cargo, con la consiguiente "sumisión" a quien la ejerce.
- Las decisiones son tomadas de manera autocrática e informadas al (los) grupo(s) de trabajo.
- El nivel jerárquico que ocupa una persona le otorga respeto y reconocimiento por parte de los miembros de la organización, y

este aspecto formal predomina sobre las relaciones informales.

Es evidente que las relaciones de autoridad y jerarquía que predominan en la organización colombiana se fundamentan sobre los planteamientos de Fayol y Weber por la presencia de algunas características planteadas por los autores. De esta forma se reafirman elementos tales como los aspectos formales y de impersonalidad, sobre los cuales se construyen las relaciones entre jefes y subalternos. La poca participación en el proceso de toma de decisiones y la obediencia a las órdenes impartidas por el jefe, son rasgos predominantes en el taylorismo y en el modelo de Weber. Por otro lado, es interesante resaltar que todas las relaciones de poder y autoridad sobre las cuales se generan en ocasiones dinámicas por procesos sociales de carácter disociativo (oposición, conflicto y competencia) entre miembros de la organización, se presentan por la búsqueda de alcanzar esas posiciones dentro de la estructura que otorga el ejercicio del poder.

Al evaluar en su conjunto los aspectos relacionados con el poder, el estudio exploratorio encontró que "la autoridad y el tipo de liderazgo que prevalece en la organización, es":

Participativa	3%
Democrática	12%

Estructurada-formal	42%
Autocrática	17%
Coercitiva	29%

Hipótesis de primer grado relativas a la racionalización en la empresa

- Hay demoras en los procesos decisivos y en la ejecución de acciones por el exagerado análisis y estudio de posibilidades; esto dilata la decisión y su acción.
- Algunas decisiones que se toman en la empresa se hacen sin tener en cuenta métodos racionales de evaluación sobre sus efectos y de planeación para su ejecución.
- Los conocimientos que el trabajador tiene sobre su trabajo los obtiene por la experiencia en el desempeño del cargo por su propia iniciativa o por su aprendizaje en cargos anteriores en otras empresas
- Los empleados sólo en algunos casos particulares tienen, conocen y aplican manuales de funciones y de procedimientos inherentes al desempeño de su cargo.

Las hipótesis de esta variable no son coincidentes con los conceptos planteados por los autores y relativos al concepto. Aparecen inclusive hipótesis contrarias, lo que evidencia rasgos de la burocratización como disfunción del

modelo de Weber, dejando entrever que lejos de que exista una aproximación a la racionalización son evidentes comportamientos en los cuales hay ausencia de formalismo, racionalidad, coordinación y adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles y de la gente. Paradójicamente, existen y se aceptan comportamientos irracionales que se han vuelto propios de la organización. Esta falta de racionalidad y de formalización de la estructura y sus procesos conduce a lo que el autor de este trabajo denomina sincoco (sin consenso conceptual), considerado como un mal crónico de muchas organizaciones colombianas. Sincoco es una situación real donde cada cual hace su oficio de acuerdo con su instinto y como lo sugieran su propia creatividad e iniciativa, porque la empresa no lo formaliza o porque aunque estén escritos los manuales y procedimientos los empleados no los cumplen, por desconocimiento o porque los empleados no los considera adecuados.

Al evaluar la variable en su conjunto los encuestados perciben en su respectiva empresa que "el nivel de racionalidad" es:

Alto	31%
Regular	17%
Muy regular	14%
Bajo	14%
Muy bajo	24%

Hipótesis de primer grado relativas a la tecnología en la empresa

- La tecnología es un factor importante para la empresa al considerarla un medio para alcanzar mejor calidad y mayores niveles de competitividad en su entorno.
- Las empresas introducen nuevas tecnologías sin que exista una suficiente y adecuada capacitación de su manejo a los empleados.
- Hay un adecuado nivel de conocimiento por parte del empleado sobre los avances tecnológicos del área en la cual trabaja, por el estímulo que produce la empresa en este propósito.
- Las empresas tienen alto interés en el conocimiento y acceso a las nuevas tecnologías que pueden incorporar en su operación.
- Las empresas en la actualidad proponen y desarrollan cambios tecnológicos para que les proporcione mayor capacidad de respuesta a las exigencias de su entorno.

Esta variable también se aleja un poco de los postulados de Taylor, Fayol y Weber; reafirma los planteamientos de la teoría de sistemas y contingencia frente a su incorporación en la organización. De todas formas, no podemos olvidar que esta tecnología que se in-

corpora a la organización se hace dentro de parámetros que afectan el comportamiento del hombre (por la división del trabajo y la especialización que exige), la comunicación, relaciones de autoridad, la administración en aspectos en los cuales se identifican rasgos organizacionales que aproximan a estos modelos clásicos a las empresas colombianas.

Al evaluar en su conjunto la variable, los encuestados consideran que en sus respectivas empresas "la tecnología es considerada":

Muy importante	41%
Importante	24%
Alguna importancia	14%
No importante	14%
Nula	7%

COMENTARIOS FINALES A UN ENSAYO REFERIDO A LA CULTURA CORPORATIVA Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

El autor quiere concluir con algunas reflexiones personales que han ido fluyendo en la medida que escribe este trabajo y que ahora desea compartir con el lector:

- No pretende en ningún momento demeritar o defender ningún modelo administrativo, ni tecnología de gestión; unos y otras son el fundamento de hoy en la gestión administrativa de las em-

- presas en el mundo, y Colombia no es la excepción.
- Los modelos construidos por las teorías en el tiempo con su filosofía y principios siguen siendo referencia de los administradores en nuestros días; recordemos como ejemplo el caso Nummi en los Estados Unidos, donde esta ensambladora de automóviles alcanza niveles de excelencia en productividad y eficiencia utilizando tiempos y movimientos de Taylor con la tecnología del empoderamiento.
 - No hay valor agregado desde la perspectiva teórica en las tecnologías frente a las teorías y hay certeza de que en la mayor parte de éstas prevalecen elementos de los teóricos de la teoría de las relaciones humanas.
 - Las hipótesis planteadas para cada variable tienen la posibilidad de ser comprobadas y verificadas por la experiencia del lector cuando haga referencia de cada una de ellas con su actividad de empresa.
 - No se puede olvidar el marco de cultura organizacional de la empresa y su relación con la tecnología de gestión por las condiciones que éstas exigen para su aplicación. Por ello hay que preparar la organización, para que acepte las exigencias de las tecnologías en el marco de la cultura imperante.
 - Sí es cierto que predominan rasgos de las características de orga-

nización planteadas por los clásicos como Taylor y Fayol u otros como Weber en las organizaciones colombianas, y en menor intensidad coexisten rasgos de las relaciones humanas, sistemas y contingencia; cualquier cambio dentro de las empresas exige preparar a la gente e incorporar en su cultura las exigencias de las tecnologías de gestión.

Apreciado lector: creo que se han compartido ideas que tiene el autor de este ensayo sobre las tecnologías de gestión y la cultura corporativa. Éste es un primer trabajo de aproximación al tema y sobre el cual podrán darse comentarios y opiniones. Quizá algunos lectores tengan ya su juicio con puntos de vista contrarios a lo expuesto; quizá otros reafirmen por su experiencia las hipótesis que se han presentado y de pronto se alineen en esta dirección. Finalmente, es posible que este aspecto de la organización, sus teorías y cultura, aún es un campo poco investigado y trabajado en nuestro medio, y que curiosamente está de moda en la administración; allí justamente mi aporte con este trabajo.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana, 1993.
- Dávila, Carlos, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, Bogotá: Editorial Interamericana, 1985.
- Fayol, Henry, "Principios de la administración científica", en: Henry Fayol y Frederick Taylor, *Administración industrial y general* (traducción de Constantino Dimitru), Buenos Aires: El Ateneo, octava edición, 1980.
- Koontz/O'Donnell, *Administración*, México: McGraw-Hill de México, 1994.
- Mayo, Elton, *Problemas sociales de una civilización industrial* (traducción de Alberto Ciria), Buenos Aires: Editorial Nueva Visión, segunda edición, 1977.
- Mayo, Elton, *Relaciones en la era de la industrialización*, México D. F.: Editorial Daxa, 1960.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *El hombre en la organización. Tres ensayos*, Santafé de Bogotá: Ediciones Rosaristas, segunda edición, 1984.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *Metodología*, McGraw-Hill, segunda edición, 1995.
- Taylor, Frederick, "Administración científica", en: Henry Fayol y Frederick Taylor, *Administración industrial y general* (traducción de Constantino Dimitru), Buenos Aires: EL Ateneo, octava edición, 1980.
- Thompson, James D., *Fundamentos sociológicos de la teoría administrativa*, Bogotá: McGraw-Hill, tercera edición revisada, 1977.
- Weber, Max, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (traducción de José Medina Echavarría y otros), México, Fondo de Cultura Económica, dos tomos, tercera reimpresión, 1977 (primera edición en español: 1944).
- Weber, Max, *Estudio de los trabajadores de la gran industria* (traducción de Anita Weiss de Belalcázar), Bogotá: Tercer Mundo, 1983 (primera edición en Alemania: 1924). &