

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - Junio 2001 - Número 2 - Bogotá - ISSN 0124-4639

Avances de investigación

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

Administración

*Gestión empresarial
y desarrollo sostenible*

Empresario invitado

Chaid Neme Achi



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - Junio 2001 - Número 2 - Bogotá, D.C. - ISSN 0124-4639

EDITORIAL

Avances de investigación

- *Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana*
César Eduardo Mélica-Aguero

Administración

- *Gestión empresarial y control de calidad*
Fernando Lozano
- *Platación por políticas: un modelo de administración centrado en el comportamiento*
Juan Antonio Mélica-Cifuentes
- *La administración siglo XXI en Colombia y en el mundo*
Enrique Jorge Carillo

Empresario invitado

Óscar Nino Acuña



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa

ISSN 0124-4639

RECTOR

Guillermo Salah Zuleta

VICERRECTORA

María del Rosario Guerra de Mesa

DECANO

Alfredo Ceballos Ramírez

COMITÉ EDITORIAL

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Fernando Hernández Quijano

Fernando Locano Botero

Guillermo Galán Correa

EDITOR

Fernando Locano B.

COORDINACIÓN EDITORIAL

Centro Editorial Rosarista

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Soporte Editorial

IMPRESIÓN

Servigraphic Ltda.

FOTOGRAFÍA

Jairo Sandoval

FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dirección: Calle 14 No. 4-79

Teléfono: 344 57 50

E-mail: flocano@clastro.urosario.edu.co

Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso al Consejo Editorial y a la Universidad del Rosario. Se permite la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente.

Contenido

EDITORIAL

4

Avances de investigación

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

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

8

Administración

- *Gestión empresarial y desarrollo sostenible*

Fernando Locano

42

- *Planeación por políticas: un modelo de administración centrado en el empowerment*

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes

58

- *La administración siglo XX en Colombia y en el mundo*

Enrique Luque Carulla

77

Empresario invitado

Chaid Neme Achi

87

Editorial

INVESTIGACIÓN

academia y consultoría

A l cumplir 35 años, la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios propone un cambio radical en la visión que se tiene actualmente de la administración y los negocios en Colombia, con un objetivo específico: el de formar profesionales para el mundo de los negocios del siglo XXI que promuevan y dirijan el desarrollo empresarial colombiano.

Dentro de este enfoque vanguardista, la facultad fortalece cada vez más el enlace entre universidad y empresa, en cada una de las expresiones en las que se trabaja por la generación de nuevos conocimientos: investigación, docencia y consultoría.

Por ello, el desarrollo de los procesos de investigación de la Facultad se ha venido orientando con un enfoque de investigación aplicada concordante con las necesidades y actividades del mundo de los negocios.

Es así como el investigador en el campo de la administración integra por su conocimiento, elementos que le permiten apoyar a los gerentes y líderes empresariales en la toma de decisiones efectivas para la organización. Para ello, necesita información adecuada y exacta de la realidad en la que se desarrolla la actividad empresarial. El apoyo que la investigación da al proceso de toma de decisiones, exige el conocimiento sistemático de las organizaciones, las condiciones en que se determinan, así como las consecuencias de su aplicación. El instrumento básico es el conocimiento

real que el investigador adquiere sobre las organizaciones y que se constituye en el soporte para la construcción del conocimiento aplicado a la administración.

La investigación en administración, y en consecuencia la creación de conocimiento, se fundamentan en dos fuentes básicas de información; por un lado las fuentes secundarias, de las cuales se podrán obtener apreciables conocimientos que ayuden al investigador (éstas en un alto porcentaje vienen de Estados Unidos y Europa); y por el otro, las fuentes primarias, que se encuentran solamente en las organizaciones objeto de conocimiento. La información generada por las mencionadas fuentes es integrada por el investigador, y de su análisis e interpretación llega a conclusiones válidas que aportan a las organizaciones y a su administración en el medio colombiano.

Como valiosas e imprescindibles fuentes primarias encontramos las organizaciones. A éstas pueden acceder los investigadores a quienes mediante modalidades diferentes se les proporciona la información que consideran pertinente para llevar a cabo su trabajo de investigación. He aquí la importancia de la alianza universidad-empresa, pues el resultado de la investigación beneficiará directamente a la empresa en particular y a la economía real en general.

La consultoría aparece como otra importante fuente primaria de información que ayuda a los investigadores a entender y comprender la dinámica empresarial. En ésta hay dos relaciones claras: por un lado la empresa que recibe el conocimiento y la metodología que un consultor le ofrece para buscar la excelencia y eficiencia en sus procesos y dinámica administrativa. Por otro lado, el consultor, que por la actividad particular en la empresa que asesora incorpora a su conocimiento el resultado de su participación y conclusiones a que llegue, y guardando la confidencialidad que la ética impone, utiliza el conocimiento adquirido en formulaciones generales que ayuden a otras organizaciones en la solución de sus problemas por la misma actividad de

consultoría o por el acceso que la comunidad académica y los empresarios tengan a los escritos en libros, artículos, documentos y otras publicaciones pertinentes que realice el investigador.

De esta forma el investigador construye el conocimiento administrativo y de organización que debe ajustarse a las necesidades de la empresa colombiana. Es muy difícil que se llegue a este conocimiento a partir de la interpretación teórica de las fuentes secundarias de otros países, lo cual puede limitar al investigador de la administración en la posibilidad de llegar mediante la consultoría a fuentes válidas para su trabajo de aplicación en el medio colombiano.

Por lo anterior, la consultoría podrá ser una actividad de interés fundamental para el investigador en Administración de Empresas, como lo es de hecho en instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional. Los resultados están a la vista, los investigadores-profesores más prolíficos por sus publicaciones y autoridad como consecuencia de su conocimiento profesional aplicado en el medio académico y empresarial actúan como consultores de reconocida trayectoria y prestancia.

De tal forma estos investigadores tienen acceso a importantes fuentes de información aplicadas a la línea de investigación en la que participan, para beneficio de la misma investigación y de la empresa en general.

Adicionalmente, y en procura de solucionar uno de los problemas más grandes de la investigación en nuestro medio, cual es el de la financiación de la misma, a través de la consultoría se pueden obtener los recursos que hacen sostenibles los proyectos de investigación en el campo de la Administración en Colombia.

Por todo lo anterior, la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios enfatiza en el proceso investigativo aplicado con miras a enriquecer a la academia de nuevos conocimientos, pero también

colaborando con el sector real a través de la consultoría. En este proceso, directivas, profesores, egresados y alumnos, participan activamente con el fin de enriquecer a la comunidad rosarista y al país.

Al registrar este segundo número de la revista *Universidad & Empresa*, generamos en esta ocasión un primer trabajo de carácter exploratorio y descriptivo que concluye en rasgos de cultura corporativa predominantes en 250 organizaciones de diferentes sectores y tamaños, así como un segundo escrito que presenta los planteamientos teóricos de reconocidos autores en los temas globalización y competitividad dentro de un enfoque histórico.

Con referencia al desarrollo sostenible se presenta un documento que define conceptualmente las implicaciones (oportunidades y amenazas) que tiene para la empresa de hoy la nueva orientación de la sostenibilidad, y presenta algunas alternativas de acción para las organizaciones. Y un último artículo que describe el desarrollo evolutivo del concepto de liderazgo y sus competencias estratégicas, planteado por diferentes autores.

Rompiendo con los avances de la investigación de la Facultad invitamos al pionero de la industria autopartista Chaid Neme, dentro de la serie "Líderes empresariales de nuestro tiempo" que publicamos en cada edición de la revista *Universidad & Empresa*.

Fernando Hernández Quijano
Facultad de Altos Estudios de
Administración y Negocios

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@clauastro.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 diná-

mica 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). &

Gestión empresarial y desarrollo sostenible

Fernando Locano¹

RESUMEN

El presente artículo tiene la pretensión de introducir la temática relacionada con las oportunidades y amenazas que tiene, para la empresa de hoy, el cambio paradigmático en el concepto y en el modelo de desarrollo, orientado desde la óptica del desarrollo humano sostenible. A partir de la clarificación teórica del concepto en mención, se introducen, en relación con el mundo empresarial, las temáticas referentes a la responsabilidad social de la empresa y la gestión ambiental de la misma.

SUMMARY

The article introduces the opportunities and risks faced by today's businesses as a result of the paradigmatic changes in the development model and concept seen from the Sustainable Human Development viewpoint. Bases on the theoretical explanation of this concept and with regard to the entrepreneurial world, the issues presented refer to the Company's Social Responsibility and Environmental Management.

Y la experiencia del cientificismo, lejos de probar la hipótesis en que se amparaba –la consecución de la felicidad universal como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico–, ha probado que la ciencia dejada a su propia lógica, conduce a la pérdida irreversible de la naturaleza y, por tanto, de toda la civilización, pues el hombre es incomprensible sin la naturaleza.

Vicente Bellever

¹ Investigador Senior de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

PRESENTACIÓN

Ya no resulta nuevo escuchar conversaciones en los círculos académicos y empresariales sobre el desarrollo sostenible, como un nuevo modelo que implica cambios profundos en la manera de hacer las cosas. Lo que muchas veces no resulta claro son las múltiples implicaciones de esta temática para todas las instituciones y organizaciones sociales y en especial para el mundo de la empresa y de los negocios.

Una empresa que hoy no presente a la sociedad resultados positivos, no sólo en sus productos y servicios, sino en todas sus actuaciones relacionadas con el hombre, la sociedad y el medio ambiente, tendrá una desventaja competitiva cada vez mayor y perderá su razón de ser en la sociedad.

La capacidad de valorar los costos sociales y ambientales de las actividades empresariales, la capacidad de planear estratégicamente los recursos y los mecanismos para prevenir y mitigar impactos negativos, la capacidad de influir de manera beneficiosa en todos los actores del mundo empresarial y de la sociedad en general, son saberes prácticos que todo empresario y todo administrador de empresas deben asumir e interiorizar si pretenden perdurar exitosamente

te y con sentido de responsabilidad histórica.

El presente escrito parte de la clarificación conceptual del término desarrollo sostenible con la pretensión de generar una cosmovisión común que permita, posteriormente, adentrarse de manera general en los desafíos que dicho modelo implica para el mundo de la empresa.

EL CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La sociedad se entiende como una estructura dinámica y compleja en permanente cambio y en permanente adaptación. Los cambios en la sociedad pueden darse de dos maneras diferentes: 1) los que surgen como respuesta a necesidades y urgencias que se van presentando en la vida cotidiana de la sociedad, y 2) los que irrumpen a partir de una nueva concepción del "deber ser del hombre", es decir, a partir de un cambio de paradigma que reorienta toda la acción social desde una nueva concepción "metafísica".

Cada sociedad, en cada momento histórico, genera su propia cosmovisión, su propia visión del deber

ser, de los ideales de vida, de los paradigmas de hombre y de sociedad. Cada sociedad determina su propio ethos, su propio modo de recrear e interpretar un "ideal de vida". La cosmovisión de una sociedad (ética) determina la manera como se organiza la vida de la comunidad de acuerdo con su ideal de vida (política) y la forma como se estructuran las normas sociales que aseguran el logro de dicho ideal (derecho).

Así, el concepto de desarrollo se entiende como la búsqueda del ideal de vida de la sociedad, que cambia permanentemente. Como dice Calcagno², "dependiendo del modo como se comprenda el desarrollo en un sistema social, se organizan y se asignan los recursos humanos y materiales con el objeto de resolver los interrogantes sobre qué, para quiénes y cómo producir los bienes y servicios". En últimas, la visión que una sociedad tenga sobre sí misma determina sus estructuras económicas, sociales, políticas y culturales. El concepto de desarrollo se halla siempre indisolublemente unido al concepto de calidad de vida. Los hombres trabajan, se reúnen en comunidad y colaboran entre sí para lograr un mayor crecimiento, una mayor calidad de vida.

En este sentido, es posible afirmar que actualmente se está produciendo en la humanidad un cam-

bio en la manera de concebir el desarrollo (que es considerado por muchos como el paso de la modernidad a la postmodernidad) y que radica fundamentalmente en una actitud de solidaridad que "es vista como respeto a la naturaleza y compromiso con los demás seres humanos".³ Esta nueva perspectiva ha implicado profundos cambios que es necesario reconocer; veamos:

Distintas concepciones del desarrollo

Con el advenimiento de la modernidad en el siglo XVII, el auge del capitalismo y la revolución industrial, todas las culturas, en mayor o menor grado, orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo económico, técnico y científico desde una concepción en la cual el hombre es considerado como centro y cúlmen de la naturaleza y por lo mismo, debe aprovechar todos los medios que estén a su alcance para acrecentar su "calidad de vida".

Las teorías del desarrollo, orientadas desde la óptica puramente económica, ponen su énfasis en el empleo, en el trabajo y en la capacidad de aumentar los niveles

2 Calcagno, Eric, *Evolución y actualidad de los estilos de desarrollo*, p. 55.

3 Bellever, Vicente, *Ecología: de las razones a los derechos*, p. 3.

de demanda y consumo de bienes y servicios.

Firme creencia en las leyes económicas naturales; confianza en el factor individual, en el interés privado y en la responsabilidad personal; inquebrantable apego a los principios de libertad y propiedad; cosmopolitismo; desdén hacia la historia; reprobación del estatismo económico en todas sus manifestaciones; método, generalmente abstracto y deductivo, y tendencia crematística y amoral, son los rasgos más generales y más constantes de los economistas... durante la primera mitad del siglo XIX⁴.

La modernidad ha permitido grandes progresos en los campos social, científico y tecnológico, con respecto a las sociedades antecedentes: la sociedad y la cultura han logrado generar procesos de cambio orientados desde una concepción humanística y democrática bajo principios universales de libertad, igualdad y fraternidad. La industrialización y la tecnificación han generado aumentos considerables en la capacidad adquisitiva, el cubrimiento de las necesidades básicas de la población y el desarrollo de medios que aumentan el bienestar.

Este modelo de desarrollo, sin embargo, parte de presupuestos

contradictorios, pues aunque orienta su actividad desde ideales humanísticos, no garantiza el desarrollo armónico del hombre, la naturaleza y la sociedad. Basta una breve revisión de la realidad actual para descubrir sus vacíos: la creciente tecnificación y maquinización han llevado a la pérdida del sentido de vida y de los valores éticos que guían la sociedad, el ideal de la rentabilidad económica ha llevado a una creciente inequidad social, la inadecuada utilización de los recursos ha llevado a la destrucción de algunas especies vivas, a la contaminación y deforestación del planeta y a la acumulación de residuos que afectan y hacen tambalear la supervivencia de la especie.

La población y la producción global no pueden seguir creciendo indefinidamente, porque se ponen en juego factores que tienden a limitar semejante expansión, entre ellos el agotamiento progresivo de los recursos, el posible aumento de la mortalidad y los efectos negativos de la contaminación ambiental.⁵

En la segunda mitad del presente siglo aparecen nuevas teorías del desarrollo que superan la visión

4 Gonnard, René, *Historia de las doctrinas económicas*, p. 330.

5 Meadows, Donella, et al., *Los límites del crecimiento*, pp. 14-15.

puramente económica y se orientan desde una perspectiva más humana en la cual el objetivo es alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas, utilizando tanto indicadores económicos como la coordinación entre éstos con índices sociales, culturales y ambientales. En la búsqueda de un modelo que responda a los intereses y necesidades de la mayoría de los hombres y no sólo de las clases más productivas, se empieza a hablar de desarrollo a escala humana, entendido como aquel que

se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.⁶

Así, en esta visión, según Max Neef, se integra la capacidad de la persona y la sociedad de producir y consumir bienes y servicios con la necesidad que tiene esta misma de impulsar el desarrollo humano individual y colectivo desde categorías existenciales de ser, hacer, tener y estar y desde categorías axiológicas de afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Esta

nueva orientación del desarrollo busca armonizar aquellos elementos que en el modelo anterior aparecían como contradictorios. El crecimiento económico de una sociedad, su capacidad de producción, no depende solamente de ella misma sino que debe tener en perspectiva las demás sociedades con las que se encuentra interrelacionadas tanto en el presente como en el futuro.

En esta nueva concepción se establecen nuevos indicadores⁷ para la medición del desarrollo: no interesa sólo el confort (PIB per cápita real), sino que además se integran nuevos indicadores de la calidad de vida, entre los que cuentan la longevidad y el nivel educacional de la población.

En la década de los setenta la Conferencia sobre el Medio Ambiente Humano –Declaración de Estocolmo– “proclamó la necesidad de equilibrar el desarrollo económico de la humanidad y la protección del medio ambiente, estableciendo además que los recursos naturales de la Tierra pueden ser salvaguardados para las generaciones presentes y futuras.”⁸ La Confe-

6 Max-Neef, Manfred, et al., *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*, p. 20.

7 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe sobre el desarrollo humano*, pp. 138-141.

8 Zapata, José, *Desarrollo sostenible, marco para la ley internacional sobre el medio ambiente*, p. 15.

rencia de Estocolmo y los estudios del Club de Roma (los límites del crecimiento) establecen nuevas bases conceptuales para entender la compleja relación entre medio ambiente y desarrollo:

- En este planeta, que tiene una población en constante crecimiento, es obvia la existencia de límites para el volumen de recursos que cada individuo puede consumir.
- No es simplemente el crecimiento lo que constituye el problema, sino también la tasa de incremento del consumo de recursos ambientales.
- Gran parte de la degradación ambiental no es causada por el crecimiento sino por un índice de consumo (sea creciente, estático o decreciente) que está por encima del índice de regeneración natural o "sostenible".

Por su parte el Informe Brundtland* introduce nuevas ideas sobre los derechos de equidad y responsabilidad intergeneracional, la prioridad de eliminar la pobreza actual y la necesidad de encasillar las acciones humanas dentro de la capacidad de la biosfera.

En la Conferencia de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Desarrollo de 1992, se legaliza la integración de la relación medio ambiente-desarrollo y se llega a un acuerdo mundial para definir el contexto global. En el preámbulo

de la Agenda 21⁹ se describe el desarrollo sostenible como: "la integración de las preocupaciones sobre el medio ambiente y del desarrollo para una mayor atención a ellos, que llevará a la satisfacción de las necesidades básicas, mejorando los estándares de vida para todos, logrando una mejor protección o manejo del ecosistema y un futuro más seguro y próspero". En este contexto, se define una "sociedad sostenible" como aquella que es capaz de lograr un compromiso profundo con la "ética de la sostenibilidad" para lograr una forma nueva de vivir.

Este enfoque de cuidar la Tierra integra el medio ambiente y el desarrollo, de acuerdo con nueve principios fundamentales:

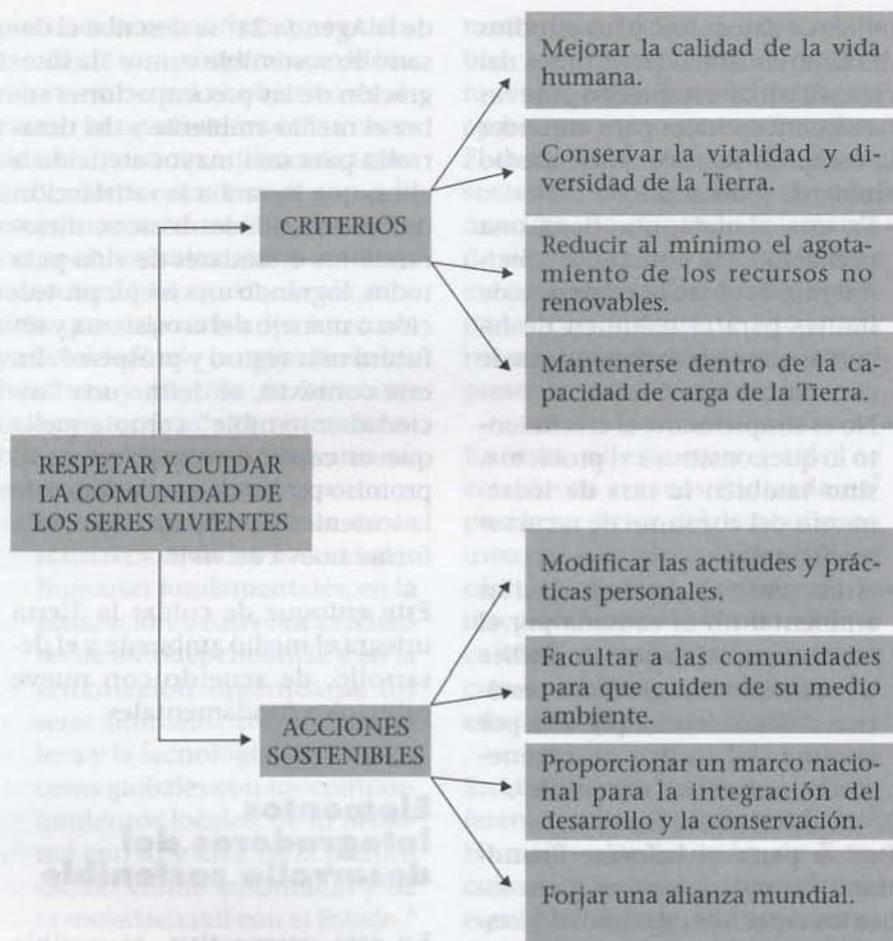
Elementos integradores del desarrollo sostenible

En esta perspectiva, es posible afirmar que el ideario del desarrollo sostenible integra sistemáticamente cuatro ideas fuerza:

- a) La sostenibilidad económica exige que el desarrollo sea económicamente eficiente y equitativo dentro y entre generaciones.

* Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), "Our Common Future", 1986.

⁹ Naciones Unidas, Programa XXI, p. 3.



b) La sostenibilidad ética, que propugna por el mejoramiento de las condiciones y las relaciones del hombre en sociedad. Entre éstas se encuentran la de vivir una vida sana y creativa, disfrutar de un nivel decente de vida, poder adquirir conoci-

mientos, libertad, dignidad y respeto por sí mismo y por los demás. Adicionalmente se incluye la libertad política, la garantía de los derechos humanos y diversos aspectos del respeto por sí mismo, por el otro y por la sociedad en general.

c) La sostenibilidad social exige el aumento del control que la gente tiene sobre sus vidas manteniendo y fortaleciendo la identidad de la comunidad. Así mismo, implica un desarrollo compatible con la cultura y los valores de los pueblos.

d) La sostenibilidad ambiental exige que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos, la diversidad biológica y los recursos naturales y energéticos. En tal sentido, la velocidad a la que se usan los recursos renovables no debe exceder la velocidad a la que esos recursos naturales se regeneran; la velocidad de extracción de los recursos no renovables no debe exceder la velocidad a la que desarrollan sustitutos para esos recursos; y la velocidad a la que se genera contaminación no debe exceder la velocidad a la que puede ser asimilada.

Llevar a la práctica este nuevo paradigma de hombre y sociedad implica una labor mancomunada de todos los actores sociales y no sólo de aquellos que tradicionalmente participan en la generación de excedentes económicos. Lograr la sostenibilidad en esta nueva concepción del desarrollo requiere, entonces, de esfuerzos sistemáticos del gobierno, las diversas instituciones sociales, la empresa y la sociedad civil.

LA GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Todas las instituciones poseen responsabilidades económicas, sociales y ambientales que aseguren la pervivencia y la elevación de la calidad de vida de todos sus integrantes. El logro de la sostenibilidad requiere que todas las instituciones y conglomerados sociales sean responsables de su implementación. Sin embargo, son las corporaciones (las empresas fundamentalmente) las únicas organizaciones "que probablemente poseen los recursos, el conocimiento, el alcance global y la toma de decisiones eficientes que hacen falta para implantar el desarrollo sostenible".¹⁰

A la empresa como institución social le corresponde en gran medida participar en la generación de riquezas y en la producción de bienes y servicios adecuados a las necesidades sociales, y además trabajar para encontrar soluciones a los problemas de la sociedad y del medio que escapen a la órbita puramente empresarial. No es novedoso afirmar que en las actuales circunstancias una empresa que no asume responsabilidades inherentes a la sociedad y que no

10 Hart, Stuart, "Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance", *Business strategy and the environment*, pp. 30-37.

trabaje en armonía con los recursos que ofrece la naturaleza y el ambiente no puede tener ventajas competitivas en el futuro y por tanto está destinada al fracaso.

Así, resulta imperativo para la empresa y el mundo empresarial, si pretende ser exitoso, integrar conceptos como el de responsabilidad social y de gestión ambiental en su programa de desarrollo empresarial. "En una perspectiva de largo plazo, el empresario debe reconocer su responsabilidad para con la sociedad, y realizar actividades aun a costa de sus beneficios económicos inmediatos, pues sólo así se asegura la supervivencia y crecimiento de la empresa"¹¹.

La gestión empresarial orientada desde las categorías arriba mencionadas, no puede limitarse a la mera intencionalidad, no puede quedarse en esfuerzos aislados e inconexos, ni menos aún debe responder sólo a imperativos de tipo jurídico, sino que tiene que reflejarse en planes y programas de acción rigurosos y sistemáticos que generen sistemas de gestión eficiente.

La gestión del desarrollo sostenible no puede ser asumida por los empresarios de manera reactiva, sino por el contrario, debe ser evaluada en términos de costo-oportunidad dado que de ella depende la

Todas las instituciones poseen responsabilidades económicas, sociales y ambientales que aseguren la pervivencia y la elevación de la calidad de vida de todos sus integrantes.

supervivencia y el éxito de la empresa. Como afirma Brugger: "éstos son excelentes tiempos para empresarios eficientes"¹². El desarrollo sostenible presenta nuevas oportunidades de negocio que deben ser aprovechadas por empresarios con visión de futuro e interesados en producir, además de la rentabilidad económica propia, rentabilidades en el nivel social y ambiental que permitan el desarrollo armónico del hombre y la supervivencia de la especie.

La gestión sostenible incorpora entonces las dos vertientes del

11 Mayo, Elton., citado por Alfredo Ocampo, *Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia: estudio sociológico*, Cali: FES, s. f., p. 53.

12 Brugger, Ernst, "Los empresarios y el desarrollo sostenible", en: *Revista INCAE* (X, 1, 1997), p. 7.

nuevo concepto de desarrollo: la responsabilidad social de la empresa y la gestión ambiental de la misma. La motivación hacia el compromiso con la visión de la empresa, la negociación intraempresarial, la elaboración de balances sociales, los procesos de participación social de la empresa, la definición, implementación y evaluación de procesos de gestión ambiental y la obtención de certificados de calidad y de sellos ambientales, son algunos de los saberes prácticos que el administrador y el empresario requieren para responder al contexto presente.

Responsabilidad social de la empresa

Desde una perspectiva ética, la empresa es vista como “un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Y será así en la medida en que se plantee como una institución legitimada en el marco de unos valores éticos, compartidos por quienes se relacionan con ellas, desde los trabajadores hasta los directivos, pasando por los proveedores y los clientes”¹³. Según Drucker, “las organizaciones tienen que hacerse responsables del límite de su poder, es decir, del punto en que el ejercicio de sus funciones deja de ser legítimo. Tiene que asumir responsabilidad

social. No hay nadie más en la sociedad de organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma”.¹⁴

En la década de los setenta la reflexión acerca de la responsabilidad social como parte fundamental de una nueva perspectiva del empresario moderno plantea la necesidad de relacionar tanto los componentes internos como los componentes externos de la empresa. Así, los modelos¹⁵ desarrollados por el Comité para el Desarrollo Económico en los Estados Unidos (figura 1) y por el Niagara Institute de Canadá (figura 2) proponen tres círculos concéntricos de responsabilidad de la empresa: la responsabilidad primaria, que se centra en la función primordial de las empresas, es decir, generar bienes y servicios de calidad, para su distribución y comercialización posterior; la responsabilidad secundaria frente a los accionistas, los inversionistas y los protagonistas de los sectores sociales, políticos y económicos; y la responsabilidad terciaria, que busca básicamente que las empresas se comprometan con la comunidad y la sociedad en general para llevarlas a su mejoramiento en todos los niveles.

13 Cortina, Adela, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, p. 101.

14 Druker, Peter, *La sociedad post-capitalista*, p. 114.

15 Restrepo Vélez, Clara, *Compromiso social y liderazgo empresarial*, p. 57.



FIGURA 1

Estos modelos permiten la creación de herramientas para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales que se proponga la organización, como es el caso del balance social, que es un tipo de contabilidad diferente al balance financiero, pero que está incluido en él y que muestra los gastos que se hacen con el fin de mejorar la situación del personal y de la comunidad. El balance social contempla como fundamentales las siguientes variables que, a su vez, se descomponen en indicadores que facilitan su medición: características sociolaborales, servicios sociales de la empresa al personal, integración y desarrollo personal, relaciones primarias en la empresa y relación con la comunidad.

Aunque no se puede establecer científicamente una relación directa entre la función social de la empresa y el éxito de la misma, sí

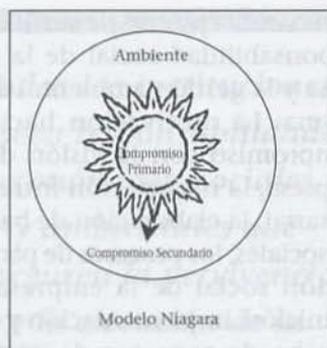


FIGURA 2

se puede asegurar que su ejercicio asegura ventajas para la empresa; entre ellas se pueden mencionar:¹⁶

A NIVEL INTERNO:

1. Reduce los costos de operación de las empresas. Las acciones de responsabilidad social contribuyen a solucionar problemas sociales y a aliviar la tensión ocasionada por las condiciones de pobreza e inequidad social. Esto se traduce en una reducción significativa de los presupuestos que las empresas tienen que designar para seguridad.
2. Genera sentido de pertenencia y lealtad entre sus empleados. El arraigo de los trabajadores y su sentimiento de comunión con la empresa genera en ellos un espíritu de pertenencia y ánimo de proteger los intereses que identifican como propios.

¹⁶ Toro, Olga Lucía y Germán Rey, *Empresa privada y responsabilidad social*, pp. 4-5.

3. Propicia una actitud interna favorable al cambio y al aprendizaje. El contacto permanente con los temas que afectan a las comunidades y la canalización de recursos profesionales, técnicos o financieros para solucionarlos, genera una dinámica interna de construcción colectiva de soluciones.
4. Representa descuentos tributarios en los países donde están autorizados estos descuentos, al efectuar donaciones a entidades sin ánimo de lucro para promover proyectos sociales.

A NIVEL EXTERNO:

1. Mejora la imagen. Es necesario reconocer que una buena imagen eleva las ventas, pero también le da a la empresa un liderazgo en asuntos que tienen que ver con la vida en comunidad, es decir, con la paz y la democracia. Al mismo tiempo, este liderazgo propicia el establecimiento de alianzas con otras empresas, con la sociedad civil organizada y con el Estado, para aportar soluciones a los problemas que afectan a todas las personas.
2. Crea vínculos de aceptación y colaboración mutua en la comunidad. La legitimidad es un bien importante que las empresas hoy en día tienen que labrar y cultivar.
3. Propicia una práctica de buena ciudadanía individual en los

trabajadores y corporativa por parte de la empresa.

Gestión ambiental en la empresa

Como resultado del cambio que ha venido presentando el concepto de desarrollo, se han definido, en los diferentes países, las formas de organizar, administrar y controlar las acciones tendientes al desarrollo ambiental sostenible. Así, se podría afirmar que prácticamente toda la comunidad de naciones posee normas, políticas, lineamientos y acciones programáticas que resultan claras para el logro del objetivo propuesto. Así mismo, cada vez se definen con mayor claridad estándares internacionales de calidad ambiental que van siendo aceptados por la mayoría de las naciones.

El desarrollo ambiental sostenible asumido desde la órbita empresarial, hace relación al concepto de ecoeficiencia, entendido como la capacidad que tiene una empresa para producir más a partir de menos. En tal sentido el capital ambiental es la capacidad que tiene la empresa de reducir la contaminación y los desechos a la vez que se utiliza menos energía y materia prima, lo cual, por supuesto, lleva necesariamente a la reducción de costos. Así mismo, la ecoeficiencia enfatiza en la perspectiva de ciclo

de vida que siguen los productos desde las materias primas hasta las etapas de eliminación final.

Llevar a la práctica la empresa ecoeficiente requiere de un cambio cultural de la empresa que le permita asumir un tratamiento orientado desde la gestión de la calidad total y reflejado en profundas reformas institucionales que afecten todos los niveles y subsistemas de la empresa, así como su comportamiento y modos de relación con la sociedad. La temática ambiental no puede seguir siendo vista por el empresario como un problema (costo) que hay que afrontar, sino como la gran oportunidad que tiene el país para aprovechar su ventaja comparativa, dada la concentración de riquezas en recursos naturales y materias primas. "Éstos son excelentes tiempos para empresarios eficientes. Probablemente Latinoamérica nunca ha tenido en su historia mercados tan abiertos, un acceso tan fácil a los recursos y al conocimiento y una atmósfera política tan positiva para la inversión empresarial"¹⁷.

La ecoeficiencia es un asunto de economía, no [solamente] de medio ambiente. Es asunto de productividad, control del riesgo y competitividad. Hace falta información pertinente, capacitación y acceso al know-how para los propietarios y

gerentes de las pequeñas empresas¹⁸.

El logro de la ecoeficiencia depende en gran parte, si no en su totalidad, de la capacidad que tengan los empresarios de implantar en sus organizaciones sistemas de gestión ambiental (SGA) que iluminen y permeen todas las actividades de la empresa. No basta con que los empresarios adelanten algunas acciones ambientales si éstas no están en relación directa con los fines últimos de la empresa y en perspectiva de las necesidades y urgencias del medio ambiente natural y social.

La reglamentación británica (British Standard 7750), la Norma de la Unión Europea y la ISO 14000, surgen a partir de la filosofía de "siga haciendo lo que está haciendo, pero adminístrelo", lo que significa la necesidad de estructurar un sistema de gestión ambiental empresarial que integre la totalidad de la empresa y de los procesos productivos con la óptica del respeto y la preservación del medio ambiente. En términos funcionales, dicho sistema debe integrarse con todas las áreas de la empresa: investigación y desarrollo, fabricación, financiación, planeación y desarrollo, mercadeo y administración, y distribución.

¹⁷ Brugger, Ernst, *Los empresarios y el desarrollo sostenible*, p. 7.

¹⁸ *Ibid.*, p. 16.

Para concluir, es importante destacar que aunque el sistema de gestión ambiental de una organización se diferencia de los demás, dependiendo de la naturaleza de dicha organización, de su tamaño y de la complejidad de sus actividades, productos y servicios, todo sistema de gestión ambiental tiene una buena cantidad de elementos centrales comunes¹⁹ que vale la pena tener en cuenta cuando se actúa en la perspectiva de la sostenibilidad:

- La revisión ambiental inicial. Busca comprender la posición ambiental actual de la empresa, los requisitos que debe cumplir la empresa, los asuntos ambientales relevantes, su desempeño y prácticas; identificar fortalezas y debilidades.
- Una política ambiental presentada como una declaración de política ambiental, en la que se expresa el compromiso de las directivas en relación con el manejo ambiental apropiado. La definición de la política debe definir las metas y objetivos que la empresa ha decidido cumplir.²⁰
- Un programa ambiental o plan de acción que enumera las medidas que tomará la empresa a futuro. El programa ambiental o plan de acción traduce las políticas ambientales de la empresa en metas y objetivos e identifica las actividades para lograrlos.
- Las estructuras organizacionales, donde se establecen asignacio-

***La gestión sostenible
incorpora entonces las
dos vertientes del
nuevo concepto
de desarrollo:
la responsabilidad
social de la empresa
y la gestión ambiental
de la misma.***

nes, se delega la autoridad y se asignan responsabilidad por las acciones.

- La integración del manejo ambiental en las operaciones de la empresa tiene en cuenta procedimientos para incorporar las medidas ambientales en otros aspectos de las operaciones de la empresa, tales como: la protección integral de los trabajadores, las compras, las actividades de investigación y desarrollo, el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones, mercadeo, finanzas, etc.

¹⁹ CCI-UNP-FIDIC, *Manual de capacitación sobre sistemas de manejo ambiental*, traducido por la Cámara de Comercio de Bogotá, capítulo 2, p. 8.

²⁰ *Ibid.*, p. 9.

CONCLUSIÓN

Como se ha afirmado repetidamente, frente al cambio del paradigma de desarrollo, las empresas deben asumir de manera activa y responsable los compromisos con el presente y el futuro de la sociedad. No basta con generar algunas acciones a manera de paliativos, sino, es necesario asumir un liderazgo estratégico que se traduzca en la incorporación de instrumentos administrativos y gerenciales que garanticen el éxito y la perdurabilidad de la empresa y que al mismo tiempo aseguren su compromiso responsable con la naturaleza, el hombre y la sociedad.

En el medio colombiano, los empresarios y directivos-administradores de empresa se han venido interesando cada vez más en el tema de la responsabilidad social y la gestión ambiental. En general el empresario presenta una clara conciencia de la necesidad y la oportunidad de asumir planes y programas de acción orientados en la órbita de la sostenibilidad; cada vez es mayor el conocimiento y la aceptación de las normas jurídicas, pero sólo en algunos casos particulares se adoptan planes y estrategias de gestión que respondan a una planeación general de la acción empresarial.

El manejo de los SGA requiere necesariamente del compromiso y

capacitación de los directivos de la empresa; pero además, requiere de la planeación, ejecución, seguimiento y control de todas las actividades de la empresa desde una perspectiva ambiental. Es en este ámbito donde resalta la importancia de los saberes administrativos para la puesta en marcha de los SGA que conduzcan a la empresa por el camino de la ecoeficiencia.

En este sentido se hace necesaria la generación, diseño y aplicación de instrumentos y herramientas administrativos que le permitan al empresario colombiano asumir estrategias de gestión ambientalmente eficientes y sostenibles (ecoeficientes) que sean aplicables según las especificidades de cada uno de los negocios.

Igualmente, cobra sentido el estudio sobre el nivel de conciencia y de compromiso que poseen las empresas y los empresarios con respecto al reto de la sostenibilidad y la generación de instrumentos de sensibilización, capacitación y concientización de todos los que participan en la actividad empresarial.

Conocer casos reales de empresas que han actuado proactivamente, que poseen resultados concretos y que han sabido aprovechar los desafíos de la sostenibilidad de tal manera que los logros repercutan

en el mejoramiento permanente y en la elevación de los niveles de competitividad, puede ser un buen mecanismo para aquellas empresas que hasta ahora no han orientado su acción por esta senda obligada.

Bibliografía

- Bellver, Vicente, *Ecología: de las razones a los derechos*, Granada: Comares, 1994.
- Brugger, Ernst, "Los empresarios y el desarrollo sostenible", en: *Revista INCAE*, X, 1, 1997.
- Calcagno, Eric, "Evolución y actualidad de los estilos de desarrollo", en: *Revista de la Cepal*, No. 42, Santiago de Chile, diciembre de 1990.
- CI-UNP-FIDIC, *Manual de capacitación sobre sistemas de manejo ambiental*, traducido por la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cortina, Adela, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid: Trotta, 1986.
- Druker, Peter, *La sociedad post-capitalista*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
- Gonnard, René, *Historia de las doctrinas económicas*.
- Hart, Stuart, "Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance", *Business strategy and the environment*.
- Max-Neef, Manfred, et al., *Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro*, Medellín: Editorial Proyecto 20 Editores, 1997.
- Meadows, Donella, et al., *Los límites del crecimiento*, México: Fondo de Cultura Económica, 1976.
- Ocampo, Alfredo, *Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia: estudio sociológico*, Cali: FES, s. f.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe sobre el desarrollo humano*, Editorial Mundi-Prensa, 1997.
- Restrepo Vélez, Clara, *Compromiso social y liderazgo empresarial*, Bogotá: Guadalupe, 1994.
- Toro, Olga Lucía y Germán Rey, *Empresa privada y responsabilidad social*, Santafé de Bogotá: Utópica Ediciones, 1996.
- Zapata, José, *Desarrollo sostenible, marco para la ley internacional sobre el medio ambiente*, Santafé de Bogotá: Librería del Profesional, 1997. &

PLANEACIÓN POR POLÍTICAS un modelo de administración centrado en el empowerment

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes¹

RESUMEN

Este documento expone la metodología de la APP de acuerdo con el nuevo desarrollo del tema tanto en Colombia como en diversos lugares del mundo, haciendo énfasis en la comprensión de los diferentes elementos antes de su implementación y el desarrollo de niveles de aprendizaje progresivo en la medida en que se ejecutan las diferentes fases del mismo.

SUMMARY

The document presents the APP methodology reflecting the latest developments in Colombia and in other parts of the world. It emphasizes on the understanding of the different elements before their implementation, as well as on the developmental stages of progressive learning during its execution.

A los que corren en un laberinto, su misma velocidad los confunde.

Séneca

INTRODUCCIÓN

La planeación es un concepto que ha trascendido el ámbito organizacional para convertirse en un hábito deseado en la vida humana. Diferentes perspectivas del tema (Ansoff, 1988; Austin, 1990; Davis, 1989; Drucker, 1973; Mintzberg, 1993; Porter, 1990; y Taylor, 1991) coinciden en la necesidad de establecer parámetros válidos que permitan darle una deter-

minada dirección a las acciones individuales y colectivas de tal forma que se logre el resultado de

1 Psicólogo (Pontificia Universidad Javeriana); magister en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes); especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos (Universidad de los Andes); PAD en Gestión Humana (University of Zurich); Diplomado en Alta Gerencia (Universidad de los Andes). Actualmente coordinador académico de gestión humana y profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

desarrollo y crecimiento esperado en todos y cada uno de los niveles de la sociedad. Surge, entonces, como una de las respuestas probables a la pregunta de cuál es el sistema adecuado para formular e integrar estrategias, el modelo de administración por políticas, resultado de la investigación asociada a los procesos de control total de la calidad en el Japón y recientemente relacionada con los trabajos de instrumentación del aprendizaje como fundamento de la competitividad personal y organizacional.²

DEFINICIÓN

La administración por políticas es un sistema de planeación basado en una filosofía de gestión gerencial orientado a destacar la importancia e indispensabilidad de la participación de los individuos y sus grupos de trabajo en la formulación, ejecución y seguimiento de los grandes propósitos organizacionales, convertidos en acciones concretas que se realizan en el día a día. Este sistema pretende integrar en un solo modelo la acción consciente y deliberada de los protagonistas de la empresa aceptados por la administración moderna como fundamentales en el logro del éxito de la misma: el cliente, el empleado y el propietario (representado en algunos casos por la alta dirección). Simultáneamente, le da un gran valor al logro de

la calidad de los procesos, definida en términos de pertinencia, relevancia e impacto dentro de la cadena que le agrega valor a la acción de la empresa en su mercado objetivo.

Existe una enorme similitud con la planeación militar, de la que surgieron los esquemas aplicados a todos los enfoques de planeación empresarial conocidos actualmente. En la organización de la milicia la misión a lograr se convierte en el qué al cual se orientan todos los esfuerzos de la tropa, que debe definir de manera clara la estrategia y las tácticas que se conocen como los cómo de la acción. La responsabilidad del comandante es vigilar que todos los grupos de su ejército trabajen coordinadamente en el logro del objetivo militar.

A diferencia del esquema militar planteado, la administración por políticas arranca del consenso sobre la importancia del aporte de todas las unidades organizacionales, desde la formulación misma hasta el seguimiento de los acuer-

² Los trabajos iniciales de Akao (1991) y King (1992) exponen el sistema de trabajo del Hoshin-Kanri (traducido al español como administración o gerencia por políticas) asociado a la filosofía de mejoramiento continuo propio del kaizen japonés. Los trabajos que realizo con empresas nacionales y multinacionales en el tema me permiten integrarlo con las propuestas de Argyris (1990), Kolb (1977), y Senge (1995), generando nuevos temas tales como el concepto gerencial básico y la mayor relevancia de la misión sobre la visión, tanto a nivel individual como organizacional.

dos de trabajo a los que se llega mediante el sistema. Si bien existen unos grandes qués organizacionales, el despliegue de los mismos debe lograr que se conviertan en acciones específicas en cada nivel, de tal forma que el plan se convierta en la orientación natural de las actividades diarias de todos los funcionarios.

Para lograr que el acuerdo organizacional le brinde soporte al logro de los grandes qués es fundamental:

1. Establecer con claridad las reglas básicas del juego hacia adentro y afuera de la empresa, mediante la formulación por convicción de los principios y valores aplicables a las actuaciones tanto individuales como grupales y organizacionales.
2. Tener un concepto gerencial básico conocido por todos y cada uno de los miembros de la empresa, es decir, que todos conozcan la intención que tuvieron los fundadores para establecer la organización.
3. Definir, a partir de ese concepto gerencial básico, la misión de la empresa. Se considera muy valioso entender que antes que una visión de futuro es indispensable entender el sentido de la existencia de la empresa, pues es la base sobre la cual se edifican todas las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
4. Comprender la necesidad de

desarrollar pensamiento estratégico en todos los niveles para facilitar el desarrollo de opciones innovadoras y utilizar la inteligencia individual como el gran capital que toda empresa debe potenciar.

5. Ser conscientes de que la empresa son las personas que la conforman y que, por tanto, las decisiones que se toman dentro del ciclo de la planeación están afectadas por las percepciones y razonamientos de esas personas.
6. Destacar que este sistema de planeación se debe nutrir de una red de comunicaciones ágiles, claras y precisas, que trabajen en tiempo real, de tal forma que se disminuyan al máximo los riesgos que vienen de las distorsiones ocasionadas por el inadecuado uso de los medios propios de esa red.
7. Reconocer la importancia de la confianza como fundamento del compromiso personal e institucional para establecer mecanismos que fortalezcan la verdadera participación a lo largo y ancho de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA DEL MODELO

El ciclo de mejoramiento propuesto por Deming³ establece cuatro

³ Sarv Singh Sojn en su libro *Control de calidad total* (1997, Ed. McGraw-Hill), amplía con detalle el concepto planteado por Deming sobre el ciclo de la calidad. Ver capítulo 3.

fases importantes para la administración centrada en el seguimiento y la participación: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA o PDCA, por sus siglas en inglés). Dentro del PLANEAR se incluyen la formulación (concepto gerencial básico, misión, principios y valores, visión, análisis situacional, políticas organizacionales) y el despliegue de lo formulado (con sus mecanismos de negociación y acuerdo entre los diferentes niveles); en el HACER se encuentran la ejecución y la aplicación de los controles de la gestión (especialmente formulados en los indicadores de gestión, resultado y desempeño); en el VERIFICAR está el permanente seguimiento de la gestión (realizado mediante el análisis de los indicadores mencionados, orientado a decidir si se

mantiene el rumbo como inicialmente se había planteado o si es necesario realizar ajustes o cambios importantes en la formulación inicial); y en el ACTUAR están las decisiones relacionadas con las mejoras, aseguramientos o cambios que deben realizarse en los procesos formulados dentro del plan.

COMPARACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Si bien los dos sistemas tienen en común su interés por establecer un rumbo claro para la organización, es evidente que presentan algunas diferencias importantes que se explican en el siguiente cuadro:

Aspecto	Planeación estratégica tradicional	Administración por políticas
1. Cultura organizacional	Se formulan una serie de principios de acuerdo con el pensamiento de la alta dirección.	Se establecen, por medio de un proceso consultivo a todos los niveles, los principios y valores organizacionales por convicción.
2. Misión y visión	Establece una importancia mayor de la visión de futuro y subordina la misión a la formulación de la primera.	Le da un énfasis definitivo a la formulación y comprensión de la misión como fundamento para la formulación de la visión.
3. Concepto gerencial básico	No lo define de manera explícita.	Lo expresa claramente como el punto de inicio de la reflexión organizacional sobre el sentido del trabajo.

Aspecto	Planeación estratégica tradicional	Administración por políticas
4. Voz del cliente	Lo incluye dentro del análisis DOFA como variable crítica del entorno a examinar.	La diferencia como un insumo básico para establecer el direccionamiento estratégico de la organización.
5. Análisis ambiental	Lo centra en el análisis DOFA y en la aplicación de matrices de relación de variables claves tanto internas como del entorno.	Se realiza con base en la interrelación múltiple de variables en las que se enfatiza el impacto de cada tipo de relación sobre la realidad del negocio.
6. Formulación de objetivos y estrategias	Se formulan a partir de los resultados del análisis DOFA en coherencia con la visión.	Se formulan los grandes qués con sus respectivos cómo, definidos en su conjunto como las políticas organizacionales, con base en la misión, la visión y los elementos de cultura.
7. Clasificación de los objetivos	No se establece una diferencia entre los objetivos estratégicos.	Se diferencian entre los objetivos misionales y los funcionales de acuerdo con la naturaleza de su contribución.
8. Despliegue	Se concibe como un mecanismo de difusión y generación de compromiso por medio de formulaciones por áreas.	Se entiende como el mecanismo básico para realizar el direccionamiento estratégico de la organización, mediante una red de acuerdos y acciones específicas que conduzcan interdisciplinariamente al logro de las políticas organizacionales.
9. Evaluación	Se utilizan los indicadores de gestión como un instrumento para evaluar periódicamente el logro de las metas planteadas.	Se diferencian los indicadores de gestión de los de resultado y desempeño para lograr una mayor precisión en el autocontrol de la ejecución de lo planeado.

Adicionalmente, el sistema de administración por políticas le provee a la organización una capacidad que progresivamente se va arraigando, para trabajar con un enfoque claramente interdisciplinario que la lleva a establecer una gestión diferente a la que tradicionalmente se centra en la emisión de órdenes y delegación hacia arriba.⁴

El concepto de calidad total, tan difundido desde hace algunas décadas en el mundo entero, puede, con relativa facilidad, convertirse en la manera usual de realizar las actividades de la empresa cuando está acompañado de un sistema de planeación como la administración por políticas. No sólo existe una íntima relación entre los propósitos y mecanismos de los dos métodos, sino que aparece un valor agregado esencial en esa relación: la valoración de los protagonistas del negocio como seres íntegros, es decir, que piensan, sienten y actúan de acuerdo con la dinámica que adquiere su relación. Nadie más llamado a ser altamente productivo que aquél que participa de manera activa en la definición y ejecución de su ruta de trabajo, que se apropia de su destino con la intención de hacerlo realidad mediante sus acciones cotidianas en coherencia con el propósito que colectivamente lo aglutina como organización.

Ahora, un modelo por sí solo no garantiza nada diferente a servir como esquema para que sea utilizado por un ser humano. El uso, la relación que ese ser humano establezca con el modelo, dará validez a los supuestos básicos sobre los cuales está construido. No se puede mostrar este sistema, ni otro cualquiera, como la manera de hacer las cosas. Sólo se trata de una de las muchas opciones que se tienen para abordar la realidad y convertirla en acción comprometida. Ni mejor ni peor que otras. Tiene como única pretensión proponer un mecanismo de trabajo que permita el desarrollo de la inteligencia individual a favor de la transformación de empresas en espacios de crecimiento y generación de riqueza en todos los niveles de la vida humana.

EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS

El establecimiento de un sistema de administración por políticas requiere la realización de tres grandes actividades generales:

1. Observación de la experiencia cotidiana de la organización

⁴ Es usual encontrar en las verbalizaciones los signos inequívocos de que esto sucede, por ejemplo la frase "me lo mandó el jefe" como respuesta a la pregunta de "¿por qué hizo eso?".

con el fin de reconocer la dinámica propia del negocio y las variables que influyen significativamente en su funcionamiento.

2. Formulación por consenso de los grandes derroteros organizacionales de acuerdo con el nivel de información y conocimiento que posea cada nivel involucrado en el plan.
3. Establecimiento de acciones estratégicas relacionadas íntimamente con el trabajo cotidiano de la organización, que evite, entre otras cosas, el divorcio entre lo que se planea y lo que se hace en la realidad.

De esta manera, los ciclos de la planeación basada en políticas aplicadas al trabajo diario, tienen el siguiente orden lógico:

1. Seleccionar el tema específico que quiere tratar con su grupo de trabajo.⁵
2. Establecer las razones para realizar la selección de ese tema.⁶
3. Determinar los roles que se espera jueguen cada uno de los miembros del equipo en el trabajo que se adelantará con relación al tema tratado.
4. Identificar las variables que conforman el tema tratado.⁷
5. Establecer las principales relaciones entre las variables de tal forma que logre identificar los atributos de la situación.
6. Formular posibles hipótesis que expliquen la situación tal

como la percibe el grupo.

7. Definir uno o varios escenarios deseados para la situación planteada.⁸
8. Determinar una visión clara del futuro con base en los escenarios definidos.⁹
9. Formular unos qués con sus respectivos cómo para lograr esa visión planteada.
10. Determinar la ruta crítica del proceso que se desprende de la implementación de los cómo planteados.

5 En el caso de la realización del plan global de la empresa el tema será la definición de los grandes qués y sus cómo para orientar la acción en el corto, mediano y largo plazo; pero, como lo presento en esta parte del documento, es igualmente aplicable a los temas específicos del trabajo diario, tales como la mejora de un proceso, la toma de una decisión puntual, etc.

6 Recuerde que el sentido es el gran inspirador de la acción, por ello no puede dejar pasar la oportunidad de hacer consciencia sobre los motivos que respaldan la selección de un determinado tema.

7 Resulta muy interesante adoptar la metodología propuesta por Roberto Hernández y otros (1997, McGraw-Hill) para la formulación de hipótesis en la investigación científica, con el valor agregado de organizar la información de manera consistente para lograr un resultado respaldado por el análisis tanto del método como de los procesos involucrados en el mismo. Por otro lado, el libro de Ackoff, R. (1992) *El arte de resolver problemas*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., pp. 15-150, trae una serie de propuestas interesantes que arrancan de la aplicación de la creatividad como fundamento del funcionamiento cerebral humano.

8 La metodología de planeación por escenarios está muy difundida hoy en día y se encuentra una buena descripción de ella en el libro editado por Rumelt, R. et al (1994) *Fundamental issues in strategy*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 55-228.

9 Para ampliar la información sobre el tema de visión recomiendo leer el libro de Quigley, J. (1993) *Vision. How Leaders Develop it, Share it, & sustain it*, New York, McGraw-Hill, Inc.

11. Hacer seguimiento en la ruta de los momentos más importantes a controlar y defina para ellos un indicador que tenga la capacidad de evaluar permanentemente el logro del paso específico.¹⁰
12. Implementar los sistemas necesarios para cumplir con el plan de trabajo formulado.
13. Ejecutar el plan de acción y manténgase alerta frente a posibles variaciones con el fin de realizar los ajustes en el momento requerido.¹¹
14. En el momento de realizar cambios o ajustes es muy importante informar a través de toda la red para que el sistema continúe funcionando.¹²
15. Retomar los temas relacionados con el tema tratado para aplicar los ciclos descritos anteriormente.

Cuando la organización se acostumbra a abordar sus problemas diarios con la dinámica descrita reconoce que aplicarla al conjunto de las grandes estrategias no sólo tiene un enorme valor práctico sino que también contribuye a consolidar el trabajo interdisciplinario, semilla para la conformación de equipos autónomos.¹³ Ahora, cada empleado involucrado entiende que su aporte no puede ser inferior a la responsabilidad que la organización le está dando al hacerlo protagonista del plan que orienta la acción pre-

sente y futura de la organización, por lo que se ve al frente del reto de desarrollar todo su potencial e inteligencia en un medio que tiene un sistema que le facilita realizar su mejor contribución.¹⁴

Al interior de todo este proceso se reconoce un estilo de aprendizaje organizacional y personal enfocado en la observación y reflexión sobre la experiencia concreta, afianzado en la posibilidad de transformación que facilita el hecho de mantener mecanismos

10 Recuerde que un buen indicador debe contener elementos que permitan visualizar el tiempo, la calidad y el costo de lo ejecutado; por ejemplo, no es lo mismo decir que el indicador es *cumplir el cronograma o la relación entre el tiempo planeado y el impacto de lo realizado en el usuario sobre el tiempo ejecutado y el resultado de la evaluación de impacto*. Se debe tener cautela en definir de manera clara y sencilla el indicador sin olvidar su característica principal: medir el logro.

11 Recuerde que el grado de éxito del plan depende de la capacidad que se tenga para convertirlo en actividad diaria propia del trabajo específico que cada uno realiza en la empresa y para lograrlo es necesario mantener un tablero de indicadores activo, que arroje información en tiempo real para que se puedan realizar los ajustes cuando son necesarios.

12 Existe una tendencia generalizada en nuestras organizaciones a olvidar este paso y cometer el pecado mortal de fracturación de la información.

13 Sobre equipos autónomos o inteligentes se encuentra una buena referenciación en el libro de Garfield, Ch. (1992) *Los empleados son primero*, México, McGraw-Hill. pp. 169-202.

14 Sobre el tema de *empowerment* existen varios documentos interesantes que logran cautivar la atención del lector, entre ellos están el de Blanchard, K., et al., (1996) *Empowerment*, Barcelona, Grupo Editorial Norma, y el de Robinson, R. (1997) *The empowerment cookbook*, New York, McGraw-Hill.

de autocontrol efectivos funcionando, tales como el registro de los indicadores de gestión y de desempeño, y el mismo sistema de ajustes del plan, motivados en los resultados de los seguimientos parciales. La organización no se fragmenta en programas diversos e inconexos, sino que está integrada por la relación permanente entre todas las actividades, a manera de una inmensa red cuyo funcionamiento efectivo depende de la acción en todas y cada una de sus partes.¹⁵

Es muy importante tener un alto nivel de coherencia personal y organizacional para que el sistema se consolide dentro de la organización. Para lograrlo se sugiere, entre otras muchas cosas, las siguientes:

1. Confrontar siempre la acción con la misión y los principios y valores formulados en la organización.¹⁶
2. Establecer cómo específicos que estén ligados indisolublemente con la actividad diaria.
3. Reflexionar periódicamente sobre el aporte de la acción que se realiza, al logro de la visión empresarial.
4. Mantener un interés permanente en los sistemas de control de la gestión conformado por los indicadores de gestión y desempeño formulados.
5. Mantener permanentemente

nutrida la red con información clara y oportuna.

6. Valorar cada uno de los aportes de sus colaboradores y reconocer abiertamente los logros del equipo de trabajo.
7. Promover el aprendizaje basado en el análisis de la experiencia diaria.

15 El trabajo de Kolb, D. sobre aprendizaje organizacional ayuda a comprender la importancia del ciclo que arranca en la experiencia concreta del individuo y que hace de ella la materia prima para generar nuevas opciones de comprensión y acción a través de la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa del resultado de la misma. Recomiendo leer los libros de Kolb, D., et al. (1977) *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; y (1977) *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

16 Es importante distinguir entre lo que es un valor y un principio dentro de este contexto, y por tanto, la necesidad de recuperar una moral y una ética al interior de nuestras organizaciones. Sin pretensiones de profundidad en el tema podríamos sintetizar diciendo: un principio es un valor superior reconocido como tal por todos y cada uno de los miembros de la organización; un valor es una condición moral que se le da a los actos individuales y empresariales. Los valores (principios y valores) se refieren a condiciones que deben tener los comportamientos de los individuos para ser aceptados organizacionalmente, por tanto, la moral se refiere básicamente a un sistema que provee las respuestas a la pregunta: ¿cómo se debe actuar en esta institución? Ahora bien, no podemos dejar el trabajo en la simple formulación de una escala de valores; es indispensable generar una ética organizacional, es decir, una formulación racional de argumentos colectivos sobre lo que moralmente es aceptado por todos los miembros de la empresa. En este sentido es muy importante educar a los miembros de la organización para escuchar activamente y proponer reflexiones críticas soportadas en argumentos válidos y consistentes.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Concepto gerencial básico

El Concepto Gerencial Básico (CGB) es la formulación de las razones que llevaron a los fundadores a establecer la organización y las variaciones que posteriormente ha tenido ese interés primario.

El CGB está conformado por tres elementos fundamentales:

1. Identificación de la naturaleza del negocio.
2. Intencionalidad del negocio.
3. Ética aplicada al inicio del negocio.

Para definir con claridad cada uno de los elementos anteriores se pueden responder las siguientes preguntas, echando mano de la memoria institucional y la historia registrada en diferentes medios:

1. Identificación: ¿en qué negocio estamos?, ¿qué queremos que haga este negocio?, ¿en qué no queremos estar dentro del sector del negocio?
2. Intencionalidad: ¿para qué queremos este negocio?, ¿qué nos anima a establecer este negocio?, ¿qué buscamos con este negocio?, ¿qué proyección le damos a este negocio?
3. Ética: ¿cuáles son las reglas del juego que aceptamos desde un comienzo para establecer este

La cultura organizacional es considerada la piedra angular sobre la cual se construye la actividad cotidiana de las empresas

negocio?, ¿qué nos servirá como marco moral para tomar las decisiones en este negocio?, ¿en qué actividades del negocio no queremos estar y por qué?

Al revisar la historia estamos realizando un ejercicio de comprensión de las raíces propias de la organización que puede brindarnos muchas luces sobre la razón de ser de las decisiones y acciones emprendidas con anterioridad a este ejercicio estratégico. De otro lado, le confirma a la alta dirección la responsabilidad ineludible de entender el desarrollo de la organización en el tiempo, recuperando una memoria institucional que le brinda soporte al

desarrollo de nuevas opciones para la empresa.¹⁷

Para el manejo sistemático de la información recopilada tanto en los archivos como en los encuentros personales con fundadores y primeros empleados se sugiere utilizar la guía de concepto gerencial básico.

MISIÓN

Es el sentido y la vocación propia de la organización manifestada como su razón de ser actual. El CGB orienta definitivamente la formulación de la misión de la organización y le imprime un determinado carácter al ejercicio de planeación que se realiza con este sistema.

La misión es el motor, el gran generador de movimiento de la empresa, gracias a sus características de determinar el propósito por el cual se encuentran reunidos los miembros de la institución y de centrar el esfuerzo conjunto para el logro de dicho propósito.

Para formular la misión se pueden responder las siguientes preguntas:

1. Revisado el CGB, ¿a qué se debe dedicar esta organización que le brinde un sentido permanente y trascendente?
2. ¿Qué impacto debe tener, en los

diferentes actores del negocio, el sentido de la organización?

3. ¿Qué debe seguir haciendo la organización para mantener vivos los elementos valiosos del CGB que la inspira?

Es necesario que la misión cumpla los requisitos de consistencia que se plantean a continuación:

1. Claridad: la formulación debe hacerse en términos comprensibles para cualquier persona que la lea.
2. Relevancia: la formulación debe tener un impacto positivo en quien la lea, invitándola a interesarse por conocer la organización más profundamente.
3. Pertinencia: los elementos que contiene la formulación son aplicables en cualquier tiempo y son propios de la empresa.

Principios y valores

Es el conjunto de atributos personales y organizacionales básicos esperados en las relaciones de trabajo. Los seres humanos, por naturaleza, le damos mayor valor a unos comportamientos que a otros, especialmente cuando se

¹⁷ Un grupo de profesores viene realizando un trabajo serio y organizado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes sobre historia del empresariado colombiano en el que se revela la importancia de comprender la historia de los negocios para establecer rutas de desarrollo consistentes.

trata de establecer la diferencia entre lo que es adecuado y lo que no lo es. Para el sistema de administración por políticas resulta muy importante la formulación de los principios y valores organizacionales, pues con base en ellos se diseña el perfil cultural que la empresa desea moldear a través del tiempo.

La cultura organizacional es considerada la piedra angular sobre la cual se construye la actividad cotidiana de las empresas. Existen diferencias notables entre el ser y el deber ser de las actuaciones de las personas dentro de la empresa; sin embargo, estas diferencias, en lugar de constituir un motivo de culpabilidad manifiesta deben servir como retos claros de logro que consoliden la organización que se espera tener en un plazo determinado. La intencionalidad del trabajo en las variables de la cultura organizacional permiten desarrollar opciones de desarrollo y crecimiento dentro de un contexto claro.

Para enunciar esos principios y esos valores es indispensable la consulta a todos los niveles de la empresa, de tal forma que la formulación posterior corresponda no a un acuerdo (no se trata de lograrlo), sino al ejercicio consciente de que las relaciones internas y externas de la institución deben estar regidas por una nor-

matividad surgida del análisis sereno y crítico de la forma como se hacen las cosas y la manera como debieran hacerse.

Existe la necesidad de considerar lo ético en el negocio como una prioridad importante, manifestado en las actitudes de las personas hacia todas y cada una de las decisiones que se toman, cualquiera sea la envergadura y trascendencia de ellas. En este sentido las preguntas básicas sobre ética deben formularse en todos los niveles de la institución con el fin de lograr puntos de encuentro colectivos.¹⁸

Para identificar los principios y valores existen diferentes métodos. Para este caso se sugiere orientar el diálogo hacia los argumentos que respaldan las propuestas de cada equipo de trabajo y su posterior validación tanto con los actores de la empresa (empleados, clientes y socios) como con la comunidad con la que se encuentra relacionada.

Voz del cliente

Es la manifestación de los requerimientos, percepciones, inquietudes

18 En un curso de gestión humana que recientemente dicté a un grupo de estudiantes del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes en Cartagena de Indias, se formularon estas preguntas de ética

tudes y aportes de los clientes de la organización.¹⁹ Para lograr que la empresa escuche la voz del cliente es necesario que la información que proviene de él se irradie en todos y cada uno de los equipos de trabajo, de tal forma que se elimine la falsa creencia de que el cliente es un "problema" del área comercial y, en algunos momentos, de quienes manejan las cuentas por cobrar.

Para lograr una mejor comprensión de lo que el cliente expresa vale la pena realizar previamente la observación de los siguientes procesos:

1. Ciclo de uso y consumo en el negocio.
2. Dinámica de la oferta-demanda de productos-servicios de acuerdo con la naturaleza del negocio.
3. Prácticas más usuales en la relación cliente-empresa.
4. Ciclos de vida de los clientes.

El cliente se manifiesta de diferentes maneras y utiliza diversos canales para hacerlo; por lo tanto, la empresa está obligada a identificar la frecuencia de uso por canal y darle un valor especial a la información que se provea desde ellos. Usualmente descartamos canales bastante significativos porque los consideramos ajenos a la relación con el cliente, tales como la recepción, las áreas de entrega de productos-servicios, las áreas de cobro, entre otras.

Para el sistema de administración por políticas es muy importante recoger adecuadamente la información que proviene del cliente y organizarla permanentemente mediante el uso de mecanismos confiables, que aporten en los momentos de la formulación y el control de gestión los datos relevantes para acertar en el trabajo que se realice.

Es aconsejable utilizar algún tipo de instrumento que permita sintetizar los principales aspectos relacionados con el cliente de la organización.²⁰

en los negocios: ¿todo lo legal es legítimo?, ¿todo lo permitido es honesto?, ¿lo que no es inmoral es ético?, ¿el fin justifica los medios?

19 Durante los últimos cinco años ha hecho carrera en las empresas colombianas el esquema de cliente interno y cliente externo. La experiencia indica que esta manera de abordar el trabajo dispersa esfuerzos y hace que se pierda de vista el cliente real de la organización, aquel que utiliza los productos-servicios ofrecidos por la empresa. Es necesario que en todos los niveles y áreas de la empresa se sienta la importancia del cliente y para ello es indispensable que todos se vean como la unidad que es en relación con el mercado, cosa que difícilmente se logra manteniendo el esquema de cliente-proveedor interno. Se trata de impedir nuevas fracturas al ser organizacional para lograr que se actúe como un organismo total vivo.

20 No obstante recomiendo profundizar en el tema de cultura de servicio como fundamento para establecer relaciones perdurables entre los clientes y las organizaciones. En Colombia se están realizando diferentes proyectos en este sentido, uno de los cuales, el del Banco Caja Social, puede servir de referencia para comprender mejor el reto al que están enfrentadas las empresas en nuestro país y fuera de él.

Análisis situacional

Se define como el reconocimiento de las relaciones que existen entre las diferentes variables asociadas a una o más situaciones de la organización que realiza la planeación. El análisis situacional deriva su nombre del énfasis que debe hacerse en la descripción clara de los hechos que ocurren durante un periodo de tiempo determinado y el impacto que estos hechos tienen sobre el presente y futuro de la organización.²¹

Para comprender mejor el análisis situacional usemos alguna de las diferencias que tiene con el análisis DOFA. En el ámbito del análisis DOFA las diversas situaciones de la realidad organizacional se califican según sean amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; en tanto que en el análisis situacional se describen con sus variaciones más importantes en el tiempo para luego examinar el grado de impacto y de relevancia que tiene cada una de ellas en el sentido de afectar el logro de la misión organizacional. Como se ve, el énfasis está puesto en la comprensión antes que en la clasificación, de tal forma que se aplique con todo el rigor el pensamiento estratégico, anticipado, a la calificación de los elementos fundamentales de las situaciones, más que a un fraccionamiento de las mismas.²²

Por otro lado, el análisis situacional aporta a la actividad cotidiana la necesidad de mantener mecanismos de observación de lo que sucede en el entorno y al interior de la organización como parte esencial del trabajo organizacional. En este sentido, todos los sistemas que aporten información clara y pertinente deben ser valorados por la alta dirección para implementarlos como mecanismo de gestión gerencial de la empresa.²³

Para la elaboración del análisis situacional es necesario preparar una excelente información tanto sobre ambiente interno organizacional como variaciones del entor-

21 Algunos autores, como Silver, D. (1993), Hamel, G. (1994), Badaway, M. (1993) y Scott-Morgan, P. (1994), prefieren llamarlo análisis o evaluación de impacto. En este sentido, la intención de la metodología es identificar las diferentes situaciones de entorno e internas que tienen impacto definitivo sobre el desarrollo del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

22 Existe la pretensión de dividir en elementos aislados los hechos reales para entender su impacto sobre la realidad, con el resultado nefasto de interpretar sin un contexto claro lo que está ocurriendo en la realidad. No hay duda de que esta opción es mucho más exigente para la persona que participa activamente en el proceso de planeación, pero provee un acercamiento mucho mayor a la comprensión de las diferentes situaciones planteadas.

23 Existen en el mercado softwares para la modelación de los sistemas (situaciones como sistemas de interrelaciones) que pueden ser de utilidad. Para Microsoft Windows se encuentra el ithink, que dadas sus especificaciones permiten diagramas stock-and-flow en la pantalla, generando una estructura para el sistema antes de iniciar el establecimiento de relaciones.

no²⁴ que permita realizar un ejercicio de alta calidad.

Visión

Se define como la descripción del escenario futuro deseado para la organización. En este sentido, puede hablarse de visiones a largo, mediano y corto plazo. Lo más importante es que la visión coincida con la misión de la organización y represente una forma concreta de visualizarla en un plazo determinado. De alguna manera, la visión se convierte en la realización de la misión en el tiempo.

La formulación de la visión debe poseer los siguientes atributos:

1. Temporalidad: manifestar explícitamente un tiempo en el que debe lograrse.
2. Personalidad: ser propia de la organización que la enuncia.²⁵
3. Espacialidad: se debe desarrollar en un lugar determinado.
4. Orientación: debe brindar una orientación clara hacia acciones específicas.
5. Convocatoria: inspira un compromiso concreto de alguien con alguien.
6. Dirección: ser una guía clara para generar procesos que conduzcan al escenario planteado.

La visión, por definición, debe generar acción; entre otras cosas, porque su formulación busca

sintetizar claramente la misión y el análisis situacional que le precedieron. Resulta estéril formular una visión sin un respaldo cimentado en la realidad del negocio, pues se corre el riesgo de convertirla en letra muerta antes de su aparición formal ante los miembros de la empresa. La alta dirección tiene la oportunidad de orientar las actividades hacia un norte declarado y compartido que no puede ni debe delegar.

Para la formulación de la visión es necesario desarrollar la habilidad de formular gráficamente el escenario deseado en el tiempo, enriquecido por la experiencia y la discusión que surja en el equipo cuando aborde este tema. Es necesario hacer énfasis en la importancia de llegar en la visión a la expresión de un futuro que comprometa e integre a los miembros de la organización.

24 En el libro que escribí con Ricardo Matamala (1994) existe una serie de guías para el análisis del AIO y del entorno que pueden ser útiles en este momento del proceso. Ver páginas 133-150.

25 Con frecuencia encuentro enunciados de visiones que pueden aplicarse a la empresa que los formuló o a cualquiera otra. Su característica es que formula un lugar común deseado por una gran mayoría de empresas: "ser los líderes", "ser reconocidos como los mejores", etc. La personalidad de la visión hace énfasis en la necesidad de identificar claramente el rumbo esperado por una organización específica.

Balanceo de la planeación

Se entiende por balanceo de la planeación el conjunto de actividades que conducen a la calificación de las variables relevantes encontradas en el análisis situacional, la voz del cliente y la visión. Esta fase del proceso adquiere una gran importancia puesto que determina, en gran medida, el direccionamiento estratégico de la organización. Es usual encontrar en los diferentes modelos de planeación un capítulo dedicado a la calificación de variables, bien sea el análisis DOFA, el análisis de impacto o la curva de relevancias. En este modelo se acoge la propuesta de identificar el impacto y la viabilidad de intervención de las variables críticas del negocio, que permitan la determinación de estrategias y acciones perdurables.

Para realizar el balanceo de la planeación se adelantan los siguientes pasos:

1. Identificar las variables críticas en el análisis situacional, la voz del cliente y el ejercicio de formulación de la visión.
2. Organizar dichas variables de acuerdo con la frecuencia de presentación en los distintos escenarios estudiados.
3. Calificar en cada una de ellas el grado de impacto que tiene para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.
4. Calificar en cada una de ellas el

grado de viabilidad para su intervención directa por parte de quienes dirigen o ejecutan las probables estrategias organizacionales.

5. Determinar, con base en el análisis del ejercicio anterior, las fuentes de formulación de las políticas organizacionales.
6. Clasificar, una vez se adelante el paso anterior, las variables que tienen relación directa con el logro de la misión empresarial y aquellas que le sirven de soporte para su logro.

Una vez se ha realizado el ejercicio de balanceo se tendrá un mapa específico de las variables-fuente que permitirán la formulación de las políticas organizacionales como respuesta a la realidad específica y a los grandes propósitos, reflejados en la misión, cultura y visión de la institución. Este paso del proceso debe realizarse con base en criterios claros previamente definidos y con la participación de todos los funcionarios que posean la responsabilidad de recopilar, analizar y/o decidir sobre los datos utilizados para lograr un adecuado balanceo.

Planeamiento de políticas

La política es entendida en este modelo como una serie de acciones concretas que permiten dar una determinada dirección al

desarrollo del negocio. En términos simples, es el conjunto de qué con sus respectivos cómo, en los que se integran los objetivos con sus respectivas estrategias.

Cuando se va a formular el conjunto de políticas organizacionales se debe tener especial cuidado en dos aspectos:

1. El qué, u objetivo, debe plantear un solo tema en el párrafo que lo formula, denotando siempre una acción realizable en el tiempo, que debe coincidir con el lapso definido para el plan que se está formulando.
2. Los cómo, o estrategias, deben formularse en estricto orden secuencial, bien sea por tiempo de realización o por organización lógica para su cumplimiento.

Los pasos que se deben dar para realizar la formulación son los siguientes:

1. Registrar las variables críticas que fueron clasificadas en el ejercicio de balanceo de la planeación.
2. Determinar aquellas que aportan directamente al logro de la misión y la visión organizacional, y aquellas que apoyan ese logro. A las primeras las denominamos misionales y a las segundas funcionales.
3. A cada variable misional se le define un objetivo a lograr en el mediano y corto plazo. Igual

se hace con las variables funcionales.

4. Una vez se definen los objetivos misionales y funcionales, se deben establecer, para cada uno de ellos, las estrategias (los cómo) que permitirán su logro en un determinado tiempo.
5. Integrar la formulación anterior en un documento que establezca de manera clara los grandes qué y cómo de la organización.

El proceso anterior debe realizarse invitando y aceptando la participación de los miembros de la organización que tengan un rol relevante en la definición de la dirección estratégica de la misma, cualquiera fuera su cargo o nivel dentro de la jerarquía institucional. Es importante reconocer que las organizaciones actuales pueden pensar en un futuro prometedor en la medida en que aprovechen al máximo la inteligencia y capacidad de cada uno de sus miembros, de otra manera están llamadas a fracasar en el mediano plazo.

Luego de establecer las Políticas (qué y cómo), es necesario confrontarlas con la misión y la visión planteadas, con el fin de confirmar su nivel de consistencia interna y coherencia externa. Para continuar con la fase de despliegue, en la que aparece como elemento fundamental la negociación estra-

tégica (cómo acoge cada nivel los qué que le corresponden y les da una aplicación sustentada en el trabajo diario), es necesario tener clara y explícita la relación de las grandes políticas con las bases fundamentales de la organización expresadas en la cultura, la misión y la visión.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1992), *El arte de resolver problemas*, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Akao, Y. (1991), *Hoshin Kanri. Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge, Productivity Press.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, John Wiley & Sons.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Needham Heights, MA., Allyn and Bacon.
- Austin, J. et al. (1990), *Strategic Planning for Banks*, Illinois, Rolling Meadows.
- Badaway, M. (1993), *Management as a New Technology*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Blaich, R.; Blaich, J. (1993), *Product Design and Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Blanchard, K.; et al. (1996), *Empowerment*, Barcelona, Grupo Editorial Norma.
- Davis, F. (1989), *Gerencia estratégica*, Bogotá, Editorial Legis, Serie Empresarial.
- Drucker, P. (1993), *Gerencia para el futuro*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (1973), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row Publisher.
- Garfield, Ch. (1992), *Los empleados son primero*, México, McGraw-Hill.
- Gibson, R.; et al. (1997), *Repensando el futuro*, Barcelona, Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G.; Prahalad, C. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hernández, R.; et al. (1991), *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill.
- Jarillo, J. (1990), *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw-Hill.
- King, B. (1992), *Mejores diseños en la mitad del tiempo*, México, Alonso Muñoz, traductores, 3ª edición.
- Kolb, D. (1977), *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kolb, D. (1977), *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Matamala, R.; Muñoz, J. (1994), *Administración por políticas*, Bogotá, McGraw-Hill.
- McConkey, D. (1983), *Administración por resultados*, Bogotá, Editorial Norma.
- Mintzberg, H.; Luenn, J. (1993), *El*

- proceso estratégico. Contexto y casos, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ogliastri, E. (1992), *Manual de planeación estratégica*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, séptima edición.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Quigley, J. (1993), *Vision. How Leaders Develop It, Share It, & Sustain It*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Robinson, R. (1997), *The Empowerment Cookbook*, New York, McGraw-Hill.
- Rumelt, R. (1994), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Boston, Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1995), *La quinta disciplina*, Barcelona, Editorial Granica.
- Senge, P.; et al. (1995), *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona, Editorial Granica.
- Singh, S. (1997), *Control de calidad total*, México, McGraw-Hill.
- Scott-Morgan, P. (1994), *The Unwritten Rules of the Game*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Silver, D. (1993), *Strategic Partnering*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Taylor, B.; Harrison, J. (1991), *Planeación estratégica exitosa*, Legis Editores, S.A. Serie Empresarial.
- Voehl, F.; et al (1997), *ISO 9000, Guía de instrumentación*, México, McGraw-Hill. &

LA ADMINISTRACIÓN SIGLO XX en Colombia y en el mundo

Enrique Luque Carulla¹

RESUMEN

Conferencia presentada durante el II Encuentro de Egresados Rosaristas llevado a cabo del 19 al 21 de octubre, al cual convocó la universidad con el tema: "Contribución de la universidad al proceso de paz", evento en el que también se celebraron los treinta y cinco (35) años de creación de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. El artículo introduce y visualiza a través de la historia el desarrollo y la evolución de la administración en las instituciones productivas desde comienzos del siglo XX hasta nuestra época.

Para visualizar la administración (management) en el siglo XX debemos entender que fue una administración de instituciones productivas, comerciales, de servicios y financieras, que tenían como plataforma el conocimiento que la humanidad había acumulado hasta principios del siglo XX.

Siendo este siglo tan marcado por las guerras mundiales y frías, vale la pena entender que fueron hitos en los procesos administrativos para desarrollar las investigaciones tecnológicas y científicas, medios de transporte, sistemas de producción, logística, comunicaciones, salud, entrenamiento y capacita-

ción del recurso humano para las labores del campo de batalla, plantas de producción o labores logísticas.

No se puede olvidar que el siglo pasado también tuvo en su trans-

¹ Ingeniero mecánico de la Universidad de McGill, Montreal, Canadá. Trabajó por 22 años en Carulla & Cía. S.A. (cadena de supermercados), donde ocupó cargos directivos, hasta ser gerente general. Como profesional independiente fue asesor de mercadeo en Berol S.A., Fabricato, Sofasa, Danaranjo, entre otros. Fundador de Luque Carulla y Asociados, compañía de consultoría y asesoría en mercadeo, y su director desde 1989 hasta la fecha. Ha sido profesor en las Universidades del Rosario, Javeriana, Andes, Externado y Jorge Tadeo Lozano. Conferencista visitante de la Universidad de Cornell. Columnista de varios periódicos y revistas.

curso una bipolaridad ideológica extremadamente marcada entre el capitalismo y el comunismo, que se inicia hacia 1917 con la Revolución Bolchevique y que comienza a cambiar dramáticamente en 1990 con la caída del muro de Berlín y el fin de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, que hoy nos muestra en la China una convivencia del sistema comunista con un capitalismo variado.

Con la investigación mencionada y que primariamente fue para labores militares y de guerra, el mundo evolucionó de manera trascendental marcando más que nunca la brecha entre países y estratos ricos y pobres, una evolución hacia la mecanización y un cambio en la función de la mano de obra que va desde el aprovechamiento de la fuerza física hasta el uso de su capacidad creativa, intelectual y de conocimiento.

La energía eléctrica, los motores de explosión, el vapor, el aire comprimido, los sistemas hidráulicos, la turbina de gas, la turbina de vapor, la electrónica, la radio y todos los procesos de telecomunicaciones, entre otros, cambiaron el campo de acción de la mano de obra y el estilo de vida, haciendo a la vez mucho más amplia al brecha entre los países ricos y pobres y entre los estratos bajos y altos de la población, llegando al extremo de que una potencia era

capaz de enviar cohetes a la Luna y no dar de comer a su población sin un estricto racionamiento.

La evolución de los institutos de educación creó una gama muy grande de especializaciones en los países desarrollados: los norteamericanos, europeos, japoneses, rusos, chinos y latinoamericanos, cada uno con un estilo propio y diferente; donde unos aprovecharon y acumularon conocimiento para luego transferirlo a otros y de esta manera, en forma gradual, fueron globalizando el conocimiento e incentivando la aparición de grandes centros universitarios de fama mundial, así como fórmulas para formar tecnólogos y expertos.

Los sistemas antagónicos que existieron durante el siglo XX facilitaron que el hombre pudiera ampliar su conocimiento, especializarse, alcanzar grados de bachiller técnico, pregrado, maestría y Ph investigador. Esto generó una gran acumulación de conocimiento producido por el estudio, la investigación y la evolución de las comunicaciones, hasta crear la plataforma sobre la cual se iniciará la civilización del conocimiento que se desarrollará en el siglo XXI.

He tratado de describir con burdos pincelazos los diferentes ambientes que manejaron el entorno en el cual evolucionó y se forjó la

administración durante el siglo XX, desde el momento que iniciándose esa centuria se dedicaban intensamente a manejar la mecanización de las labores de manufactura para lograr la producción masiva con el fin de abaratar los costos y mejorar las utilidades, hasta la época actual donde la flexibilización de la manufactura busca que la producción satisfaga a los consumidores para crecer y consolidarse.

En un principio el esfuerzo del administrador estaba dirigido a manejar eficientemente la manufactura ayudado por la contabilidad llevada a mano, con un alto grado de toma de riesgos del futuro financiero de la compañía, siendo la cabeza de la organización una persona visionaria y creativa. De esta manera fueron emergiendo los pioneros en el mundo en los sectores manufacturero, comercial y bancario, entre otros, donde incluso el Estado, en muchas ocasiones, jugaba este papel. Así se formaba el empresario, que era quien administraba, aunque en muchos casos era un empírico sin gran formación.

Cuando comienza la evolución de los sistemas contables como la única forma de control y conocimiento del crecimiento y la evolución, el administrador se dedicaba básicamente a la producción masiva y en serie en un

entorno donde las cosas se vendían rápidamente por la cantidad de demanda insatisfecha y la demanda generada por la Primera Guerra Mundial.

Para visualizar el desarrollo y evolución de la administración a través del siglo XX hasta nuestra época, me he basado en la separata del Harvard Business Review llamada "75 años de Management: ideas y prácticas 1922 - 1997" y la "Actualización 1998-2000" que hicieron la revista Dinero y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1922-1931)

Se da paso –a comienzos de la década del veinte– a la "administración científica", que estructura básicamente una serie de prácticas gerenciales como son: administración, personal, producción, contabilidad y finanzas. En este período continúa un gran crecimiento industrial debido a la mecanización, a que el área administrativa trabaja con pronósticos, estudia la responsabilidad civil y desde principios se forman asociaciones de industrias y se fundan compañías de consultoría gerencial.

En el área de personal se ven los beneficios paternalistas, luego

aparece un "desempleo tecnológico" causado por la mecanización y se inicia la participación accionaria de los empleados. Las ventas comienzan a despegar con los bienes de consumo durables, la publicidad toma gran fuerza para los productos de mercado masivo y se inicia el uso de las cadenas radiales en Estados Unidos. En la producción se rediseñan las plantas para el mejor aprovechamiento de los motores eléctricos y se desarrolla el control de inventarios. La contabilidad evoluciona al estudiar el retorno sobre la inversión y los presupuestos flexibles.

En cuanto a las finanzas el público empieza a aceptar la inversión en acciones, aparecen nuevos títulos de propiedad y bonos, el crecimiento se logra mediante la retención de utilidades y se crean los fondos de inversión.

REGULACIONES GUBERNAMENTALES (1931-1947)

Viene entonces la Gran Depresión que produce la quiebra de empresas. Esta situación afecta el comportamiento de la gerencia y se toman grandes decisiones como la reducción de horarios y el despido masivo de personal. Además, el coste se basa en criterios financieros y da cabida a que aparezca en Estados Unidos algo impor-

tante como es la "Administración para la recuperación nacional". Es así como el fenómeno de la Gran Depresión da inicio a una nueva época que podríamos llamar las "regulaciones gubernamentales".

Esta nueva etapa, que duró hasta finales de la Segunda Guerra Mundial, tuvo gran impacto en la función de la contabilidad pues obligó a mostrar la información financiera o balances. Los efectos en las otras prácticas son: las presiones antimonopolio, negociaciones por racionamiento de materiales, entrenamiento de supervisores y nuevos trabajadores, adopción de papeles no tradicionales por parte de la mujer y racionamiento en las ventas que no fueron de guerra. La producción empieza a tomar gran importancia, así como la investigación operacional, el mercadeo y la diversificación.

MERCADEO Y DIVERSIFICACIÓN (1947-1960)

Al terminar la Segunda Guerra se producen dos hechos que generaron dificultades para la administración: la reconversión industrial de guerra a paz y el Plan Marshall para la recuperación europea. Así mismo, se creó un clima de confianza y crecimiento corporativo que comenzó en 1945 y finalizó en 1960. Se realizaron ajustes que trascienden a tal punto

que se transformaron las prácticas gerenciales de la siguiente manera: la administración pasó a ser políticas de negocios, el personal en recurso humano, las ventas en mercadeo y ventas y la producción en operaciones.

En la política de negocios se generó una estructura multidivisional que ocasionó la descentralización, la administración por objetivos y el pensamiento funcional. En recursos humanos aparecieron las pensiones, la seguridad laboral y "el hombre organización". Mercadeo y ventas tuvieron un período muy activo que se inició con una demanda muy reprimida, se creó la gerencia de marcas nacionales, se diseñó la estrategia de precio, se realizaron investigaciones de mercados, se amplió la publicidad en televisión y se produjo una orientación de mercadeo en el desarrollo de nuevos productos.

Las operaciones sufrieron grandes transformaciones, como pasar de una manufactura de guerra a una de paz; se buscaron áreas de producción más baratas, se amplió la utilización de departamentos de investigación y desarrollo, explotación de innovaciones de tiempos de guerra, control estadístico de calidad para obtener niveles aceptables de defectos y apareció la técnica de evaluación y revisión de proyectos llamada PERT. La contabilidad sufrió varios cam-

bios: la contabilidad por divisiones, el precio de transferencia y los centros de utilidades. En las finanzas se empezó a medir el producto nacional bruto, las pensiones se convirtieron en fondos de capital adicional, se presupuestó la necesidad de capital y en el análisis de la acción aparece la razón precio/ganancia. En esta misma época se va consolidando la administración de pequeñas empresas.

ESTRATEGIA Y CAMBIO SOCIAL (1960-1972)

En esta época aparece la era de la "estrategia y el cambio social". Es en 1960 cuando aparece el artículo de Theodore Levitt titulado "La miopía del mercadeo", donde sostiene que las empresas deben definir su negocio ampliamente para mantener el crecimiento.

En la política de negocios comenzó a aparecer el liderazgo orientado a grupos, que tendría posteriormente tanta importancia, así como los procesos formales para el diseño de estrategias competitivas, las curvas de experiencia y la matriz de participación de mercadeo. En recursos humanos aparecen los facilitadores de grupo, los laboratorios vivenciales, la teoría "Grid" de liderazgo para lograr mejores equipos de trabajo, acción afirmativa y el movimiento del potencial

humano. Mercadeo y ventas desarrolló el departamento de relaciones públicas y se crearon las cuatro P: producto, precio, plaza (lugar) y promoción. En las operaciones se empieza a utilizar el método de la ruta crítica (CPM). La contabilidad pasa al concepto de la "gerencia basada en información cuantitativa" y desarrolla a la vez sistemas automatizados de coste. En las finanzas se trabaja con modelos de portafolios óptimos, se utilizan los árboles de decisión y simulación y aparece el flujo de caja descontado.

DESAFÍO COMPETITIVO Y REESTRUCTURACIÓN (1972-1988)

Se presentaron nuevamente grandes cambios a raíz de los embargos del petróleo en 1972, del tal forma que se iniciaron desafíos competitivos y la reestructuración. La política de negocios tuvo bastante actividad buscando la desconglomeración, empleando la planeación por escenarios, utilizando más la remuneración con acciones; además, aparece la cultura corporativa, se empiezan a tener en cuenta los stakeholders (asociados), se instituye al presidente (gerente) CEO como negociador y se genera una gerencia emprendedora compitiendo con la tecnología informática. En el recurso humano se observó un aumento

de la calidad de vida en el trabajo, se instituyeron las garantías pensionales, se mantuvo un crecimiento continuo de graduados en MBA, aparecieron los círculos de calidad, se tomó conciencia de la necesidad del entrenamiento intercultural, aparecieron trabajadores temporales y por contrato y se buscó que existiera compromiso en la empresa por parte de los empleados.

El mercadeo y las ventas tuvieron una menor evolución y principalmente se fundamentó en la extensión de marcas y proliferación de productos, en la reventa con valor agregado, creciente enfoque al cliente además del consumidor, sistemas automatizados de distribución y ventas y la disponibilidad de grandes facilidades para iniciar el mercadeo directo.

Las operaciones dirigen su atención hacia los servicios haciendo creciente la necesidad de la gerencia de servicio al cliente, se eliminan los trabajos innecesarios, se da el gran paso de la mecanización y automatización con la robótica y el control numérico, aparece el diseño asistido por computador, se empieza a utilizar el control estadístico en los procesos para la calidad (gerencia de calidad total) y la manufactura flexible (justo a tiempo). En la contabilidad aparece la junta de estándares de contabilidad finan-

ciera, el análisis del retorno sobre el capital y se desarrolla el sistema de planeación de requerimientos de materiales (MRP, por sus siglas en inglés). Para las finanzas se empiezan a utilizar modelos para obtener precios de opciones y se hizo creciente la preocupación por la inflación.

Durante esta época, entre 1972 y 1987, se visualiza una gran evolución de herramientas que facilitan el trabajo y los análisis. Toyota desarrolló y dio a conocer su producción flexible que facilitó el cambio en la orientación de las operaciones; aparecen los computadores personales que revolucionaron los métodos de trabajo y archivo y luego se diseñan las hojas de cálculo electrónico.

GLOBALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO (1988-2000)

Se inició una nueva época al producirse el fin de la Guerra Fría y el rompimiento del bloque soviético. Comienza una era de globalización y conocimiento. En la política de negocios empieza una rebelión de accionistas, se establecieron códigos de ética, se desarrolló el gobierno corporativo, se observó una desintegración vertical, se formalizaron alianzas estratégicas y se diseñaron la misión y la visión. Los recursos humanos establecieron la gerencia del cambio,

la diversidad, el debilitamiento de estructuras, el empoderamiento, se redujo el tamaño corporativo (downsizing), aumentaron los beneficios flexibles, la gerencia de profesionales y las organizaciones se hicieron más flexibles.

El mercadeo y las ventas tuvieron un papel complejo ya que se crearon las marcas privadas y los minoristas adquirieron apalancamiento dispuestos a ir en busca de la lealtad del cliente; se masificaron los productos a la medida, con la aparición de la Internet se comenzó a desarrollar el comercio electrónico; por otro lado, se presenta el resurgimiento del prestigio y poder de las marcas (brand equity). Las operaciones evolucionan aceleradamente, aparece la referenciación competitiva (benchmarking), se utilizan los estándares ISO, aparece la competitividad basada en tiempo, se inicia la reingeniería de procesos y aparece el outsourcing en búsqueda de la competitividad, se establece la gerencia de suministros y finalmente se logra una organización virtual.

La contabilidad inicia el uso de los sistemas integrados de bases de datos, además se le comienza a dar bastante importancia y por lo tanto se hacen mediciones del capital intelectual. Aparece el concepto del Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés).

El fin de ésta época se inicia a partir de 1995; la revolución de Internet, Intranet y Extranet va en imperante crecimiento y pasa a ser el vínculo trascendental de la organización y la transferencia de tecnología, información y conocimiento.

Para terminar la evolución en el año 2000, aparece el líder que guía y desarrolla a su gente en una relación más cercana y productiva. En el manejo del recurso humano aparece la evolución por competencias y el contrato de aprendizaje; en el mercadeo y las ventas aparece el One to One Marketing, cuya esencia es una relación más estrecha con los clientes.

Así abrimos el siglo con prácticas gerenciales muy distintas a las iniciales: política de negocios por liderazgo, recursos humanos a gestión humana, mercadeo y ventas continúa igual, operaciones a valor agregado, contabilidad a medición de resultados y finanzas también permanece igual.

En este siglo XXI la empresa cambiará luchando a través de la gestión humana para que el re-

curso humano se sienta cada vez mejor y entregue sus destrezas y habilidades para que mediante una remuneración justa se logre el desarrollo de la empresa y del individuo. El liderazgo ejercido por el grupo gerencial y todos los que están bajo él, deben llevar a la gente a que obtenga bienestar y satisfacción y haga de la empresa la excelencia absoluta en el sector. El mercadeo y las ventas tienen que buscar permanentemente el crecimiento de las utilidades y la participación en el mercadeo, de tal forma que el crecimiento se base en la innovación y el lanzamiento de nuevos productos. El valor agregado debe derivar en mayor competitividad, productividad y satisfacción al cliente. La medición de resultados debe proporcionar toda la información para que se puedan tomar las decisiones adecuadas, y las finanzas deben dar un óptimo manejo de los recursos.

Sólo de esta forma lograremos una compañía altamente competitiva, capaz de enfrentar la globalización con solidez financiera, de mercadeo, y un liderazgo interno excelente.

VISUALIZACIÓN DEL CASO COLOMBIANO EN UN MODELO DE PAZ Y DE GUERRA

Para analizar lo que afrontaría la administración colombiana en cada uno de los escenarios de paz y de guerra, se pueden tener en cuenta algunos recursos que tiene la empresa y algunos de sus procesos.

Veamos en primer lugar lo que pasaría en un escenario de guerra:

1. *Demanda*. Los habitantes quedan afectados por el miedo, el pánico y por familiares o relacionados que hayan muerto, quedado incapacitados o heridos. Esto provoca un estado de angustia que rompe con la estabilidad de las personas y sus hábitos.

La generación de empleo y el ingreso son muy bajos y esto genera una demanda de productos básicos. La demanda de productos industrializados sería ínfima, por ende esto haría que el Estado disminuyera sus ingresos por concepto de impuestos que estén relacionados con la renta y el consumo.

2. *Abastecimiento*. Habría una carencia de suministros debido principalmente a la disminución de la producción en áreas sensibles de la economía como

son:

- Agrícola
- Minera
- Hidrocarburos
- Energía en general
- Comunicaciones
- Exportaciones

Esta disminución se debe a que todas estas áreas han sido declaradas objetivos militares, sin perder de vista que ya hoy día existe un ataque permanente a los sistemas de transporte.

Todo esto generaría un "mercado negro" de productos básicos puesto que la producción de ellos disminuiría por estar en los campos de batalla.

3. *Recurso humano*. Los jóvenes cada vez más frustrados por falta de empleo, se mueven hacia el frente de batalla o labores básicas.

4. *Recurso financiero*. Cada vez el déficit fiscal será mayor debido a los costos de la guerra, los cuales son financiados en su mayoría por los recursos disponibles del Estado, con un agravante muy grande aquí en Colombia: por lo general los alzados en armas tienen permanente fuente de financiación a través del narcotráfico y el secuestro.

5. *Bienes de capital*. Dado que el Estado tendrá poco ingreso de divisas, será muy difícil la adquisición de nuevos equipos o reposición de los mismos por parte del sector privado.
6. *Bienes intermedios*. Los bienes intermedios de consumo en el hogar o industria serán de difícil consecución.
7. *Energía y otros insumos*. Por muchas razones, expuestas anteriormente, estarán sujetos a un racionamiento más o menos intenso.
8. *Seguridad*. Crecen exponencialmente los costos de seguridad.
9. La sociedad y el país en general estarán sometidos a un empobrecimiento agudo.
10. Lo anterior tiene como resultado la pérdida de viabilidad de la economía y los negocios.

Ahora veamos qué afrontaría la administración colombiana en un escenario de paz:

1. *Demanda*. Se lleva a cabo en un ambiente de optimismo, con un crecimiento acelerado, mayor generación de empleo e incremento del ingreso. Se presenta un mercado abierto con buena oferta.
2. *Abastecimiento*. El abastecimiento es bueno. Se presenta abundancia y facilidad de transporte. Hay mayores inversiones y producción en todas las áreas y los negocios.
3. *Recurso humano*. El estudio es

más sencillo y se consiguen mejores puestos. Los jóvenes ven un futuro promisorio. Se observa que la mano de obra es capacitada. La economía de productos y servicios es bastante dinámica y con alta generación de empleo.

4. *Recurso financiero*. La capacidad de ahorro interno está en constante crecimiento al no existir el gasto de guerra. El déficit fiscal es manejable. La productividad es positiva y la generación de divisas abundante. Existe suficiente dinero para generar un desarrollo acelerado.
5. *Bienes de capital*. Se pueden tener actualizados los bienes de capital con tecnología de última generación, por lo tanto la innovación y otras tecnologías tienen campo de desarrollo y suficientes facilidades de financiación.
6. *Bienes intermedios*. Tienen amplia reposición.
7. *Energía y otros insumos*. Fluyen fácilmente. Hay libre consumo de todos los productos lícitos.
8. Los negocios son dinámicos, de rápida rotación y generación de EBITDA¹. La economía genera un desarrollo que mejora la calidad de vida de la población.
9. El enriquecimiento del país y de su población es rápido y abundante.

¹ Utilidad antes de otros Ingresos, Impuestos, Depreciación y Amortización.

Empresario
Invitado

Chaid Neme Achi el visionario emprendedor

Entrevista realizada por:
Fernando Hernández Quijano

Chaid Neme es un hombre de empresa y un visionario. Calificado como el pionero de la industria de autopartes, fundó con su hermano, Hares Neme, la organización Neme Hermanos, grupo empresarial reconocido por la calidad y desarrollo tecnológico de sus empresas y productos y en especial, por el equipo humano que lo lidera.

Nació en Gorfine, cerca a la histórica ciudad de Byblos, en el Líbano, heredero de una familia de agricultores y comerciantes, quinto de diez hermanos; abandonó su país el 20 de mayo de 1927, a la edad de 14 años, con los conocimientos que sus padres le inculcaron en su niñez, una pasión especial por la historia, los libros, los viajes, la aventura, y una edificante fe en la religión católica.

Con un gran deseo de buscar nuevos horizontes, Chaid Neme partió para América a vivir en Guayaquil, Ecuador, con su hermana mayor, Adela, y su hermano Antonio. Luego, en el año 1932, a la edad de 20 años, emprendió una travesía por el interior del Colombia, para llegar a Ocaña, Norte de Santander, a visitar a su otra hermana, Nayibe, y a su padre Nayib, quien había viajado desde el Líbano tras la muerte del esposo de su hija, Antonio Cure.

FHQ: *¿Cómo empezó su vida de empresario?*

CHNA: Me establecí en Ocaña y comencé a trabajar en el almacén de telas de mi padre. Mi madre Manouch pidió a mi padre que regresara al Líbano y quedé a cargo del almacén junto con José Cure, el segundo esposo de mi hermana Nayibe. El almacén estaba ubicado en la calle Tamaco o calle de los turcos, porque allí tenían negocios los Cure, los Chaime, los Raad, los Numa, los Romano, los Haddad, los Asaf, los Elam, los Marún, entre otros.

Recuerda Chaid Neme: "Empecé vendiendo poco. Cuando vendía dos mil pesos, me catalogaban como uno de los campeones en ventas de la ciudad. El mercado era pequeño para textiles y confecciones, esto nos llevó a diversificar. Se introdujeron molinos de café, útiles escolares, planchas, agujas, herramienta agrícola, bombillos, termos, cepillos de dientes, pinturas, productos de tocador, loza, polvo Royal, láminas de zinc y otras mercancías en su mayoría importadas."

EL EMPRENDEDOR

Chaid Neme formalizó una sociedad con su cuñado José Cure y a partir de entonces, dedicó la vida a trabajar por sus sueños. Identi-

"Espero que esta entrevista sea uno de tantos mensajes para su vida como futuros empresarios. Cuando salgan de la universidad no deben tener como meta disputar un cargo, deben salir a crear cargos. Colombia tiene mucho que hacer. Recomendaría cambiar la frase dar empleos por la de dar trabajo".

ficó muy bien los valores de aquella época: "...para los hombres de negocios la palabra era más importante que el valor monetario de la venta. El verdadero capital era el buen nombre. Para ese entonces el progreso de todo comerciante radicaba en tener crédito y vender a crédito". Las colonias de emigrantes contribuyeron al desarrollo económico de los países que las recibieron y también cambiaron las costumbres comerciales al introducir las ventas a crédito.

"En la Colombia del año 37 las personas basaban su éxito en la honradez y se podía confiar en su palabra..."; esto unido a la amabilidad, sencillez, generosidad, sabiduría y compromiso de Chaid Neme lo hicieron un personaje conocido y querido por las gentes de Convención, El Carmen, Teorama, Aspacia, La Playa y Ábrego, localidades cercanas a Ocaña.

"Atendía en el almacén, recorría pueblos llevando mercancías, recogiendo los pagos e indagando las necesidades de mis clientes". En 1937 llega a Ocaña Hares, el séptimo de los Neme, a la edad de 19 años, experto textil, con la intención de trabajar junto a sus parientes residentes en Colombia.

Para entonces, Chaid Neme decidió abrir su propio almacén. Los Neme inauguraron el uso de las vitrinas en los almacenes, las cuales no eran conocidas en Ocaña. "...Hares se puso en la tarea de decorar una ventana del almacén exhibiendo fina sedas, percales y popelinas y otras mercancías que más pedido tenían...".

Simultáneamente Chaid Neme consigue la distribución de la Fábrica de Tejidos Bello, pero al cabo del tiempo fue adquirida por Tejidos el Hato, hoy Fabricato, cancelando el canal de distribución al que él pertenecía. "Sin perder un momento conseguí ne-

gociar con Coltejer, donde los paisas eran los únicos distribuidores para el país, y sin embargo representé esta firma sin ser paisa."

La mente de Chaid Neme nunca dejó de visualizar negocios, siempre estaba explorando nuevos rumbos, algunos con éxito, otros no. Visualizó o desarrolló empresas de carga, exportaciones de quina y aserriós. Pero todo no eran negocios, también promovió equipos de baloncesto, impulsó el Club del Comercio de Ocaña, participó con su hermano en la creación de la sociedad de San Vicente de Paúl. A lo largo de su vida, muchas obras en beneficio de los necesitados han recibido y siguen recibiendo

"Empecé vendiendo poco. Cuando vendía dos mil pesos, me catalogaban como uno de los campeones en ventas de la ciudad. El mercado era pequeño para textiles y confecciones; esto nos llevó a diversificar".



Chaid Neme Achi, presidente del Grupo Empresarial Chaid Neme Hermanos S.A., durante la entrevista, en su oficina del Centro Internacional de Bogotá.

ayuda de él. Los hermanos Neme y la generación que hoy les preside lideran la Fundación Neme, una organización dedicada a promover la educación. Jóvenes sobresalientes, en todas las disciplinas del saber, reciben y han recibido ayuda para adelantar sus estudios a través de becas y fondos patrocinados por los Neme.

SUS PRIMEROS CONTACTOS CON EL MUNDO AUTOPARTISTA

Quienes conocen a Chaid Neme afirman que los negocios en Ocaña le quedaban pequeños a la mente innovadora de este inmigrante libanés.

“Desde Ocaña abrimos almacenes en Barranquilla y Bogotá. En 1945 me trasladé a Barranquilla, donde obtuvimos la representación del camión Mack, en asocio con los Cure, e igualmente participamos en la importación de vehículos Hudson. Representaciones que estaban muy unidas al negocio de los repuestos para automotores”.

En Bogotá Chaid Neme abrió dos negocios, uno en San Victorino y otro en la carrera 13 con calle 32, los cuales inauguró un día antes del 9 de abril de 1948. Sus almacenes fueron saqueados. Para un visionario como él las dificultades se hacían oportunidades, así que recuperó sus almacenes y continuó adelante surtiendo y acreditando sus negocios.



Chaid Neme a los 20 años, cuando llegó a Colombia.

“Por el año 54, nos ofrecieron la distribución nacional de Volvo. Los primeros 15 camiones llegaron a Cartagena y de allí fueron conducidos por Hares, mi hermano, hasta Bogotá. Nos asesoramos, montamos talleres de mantenimiento, almacenes de repuestos y enviamos personal a capacitarse a Suecia. Somos hoy en día los distribuidores con más trayectoria de América para esta marca”.

FHQ: *¿Cómo nació Incolbestos?*

CHNA: Durante la guerra tuvimos dificultades en importar y fue una época difícil para quienes queríamos hacer industria. Para enton-

ces, Hares y yo habíamos visualizado abrir una empresa dedicada a producir frenos para vehículos. Desde 1955 comprábamos a la World Bestos material de asbesto para fabricar partes para frenos de vehículos. Hares hizo uso de su ingenio, tomaba las referencias, tamaños, las cortaba, pulía y rectificaba con sus propias manos. Adquirimos más tarde una máquina especializada y con ella nació Incolbestos S.A. El mercado era de reposición pero estábamos convencidos de que en cualquier momento la industria de ensamblaje alzaría vuelo.

FHQ: *¿Cómo nace Cofre S.A., su segunda empresa más antigua?*

CHNA: En 1958 un grupo de comerciantes distribuíamos líquido para frenos producido por Wagner Electric Corporation, pero el cierre de las importaciones obliga a los distribuidores a unirse y pensar en producirlo en el país. Formamos una sociedad con la misma Wagner para fabricar el líquido y así nació la industria de los frenos, Compañía Colombiana de Frenos, Cofre S.A.

También, por aquella misma época, se presentó la oportunidad de comprar en un país centroamericano una fábrica de resortes subsidiaria de la casa americana Marmont. La planta fue comprada por los Neme, trasladada en barco y

reconstruida en una bodega de la zona industrial de Bogotá, con el nombre de Industrias Metálicas Asociadas, Imal S.A.

Para principios de la década del setenta, los Neme habían construido un grupo empresarial dedicado a construir y a comercializar piezas para vehículos. La industria del ensamblaje había arrancado tal y como ellos la visualizaron. Diversificaron productos, buscaron alianzas, crearon nuevas líneas de negocio y se asociaron con los líderes de la industria en el ámbito nacional y mundial.

FHQ: *¿Qué actividad prefiere usted, el comercio o la industria?*

CHNA: Amo las dos. Empecé en comercio, me mantengo en comercio y posteriormente le agregué industria, las cuales son manejadas independientemente. El uno se deriva de la otra; si no hay industria no hay comercio y viceversa.

FHQ: *¿Qué criterios guiaron su camino como empresario?*

CHNA: En todas nuestras empresas tenemos como lema: tecnología, calidad, costo y servicio (TCCS). Buscamos constantemente superar la calidad, disminuir o mantener costos y dar un mejor servicio a nuestros clientes. A diario estamos procurando dar un

paso adelante en todo y gracias a ello hemos avanzado. Todas nuestras empresas tienen certificaciones internacionales de calidad.

Internacionalmente la certificación de calidad de la industria automotriz se reconoce con las siglas QS 9000. Las empresas de la división industrial del Grupo Neme trabajan permanentemente bajo sistemas y procesos de calidad y autoevaluación, logrando también certificaciones provenientes de las casas matrices de la industria auto-

“En todas nuestras empresas tenemos como lema: calidad, costo y servicio. Buscamos constantemente superar la calidad, disminuir o mantener costos y dar un mejor servicio a nuestros clientes. A diario estamos procurando dar un paso adelante en todo, y gracias a ello, hemos avanzado”.

motriz en el mundo entero como EAQF de Renault/Sofasa / Francia y Q-101 / Q-1 / Ford, y certificados con normas técnicas colombianas. El primer ISO 9001 que fue otorgado en Colombia, en 1991, fue para Incolbestos S.A., empresa de la organización. Igualmente, el sistema de gestión ambiental es parte del sistema general de la administración de las empresas de la organización, donde son tenidos en cuenta estándares nacionales e internacionales tales como la British Standard 7750; EMMA, de la Unión Europea, y la serie de normas NTC-ISO 14000.

“Son muchos los reconocimientos y certificaciones recibidos; General Motors, por ejemplo, anualmente reconoce a los mejores proveedores nacionales; por ello Imal, Cofre e Incolbestos han recibido varias veces el reconocimiento el “Mejor de los mejores”, que otorga internacionalmente esta casa matriz. De otro lado, Incolbestos recibió el Premio Colombiano a la Calidad 1999, otorgado por la Presidencia de la República, con base en la recomendación presentada por el Ministerio de Desarrollo Económico en la categoría de Industria Manufacturera”.

FHQ: *¿Cuál es el secreto de su éxito empresarial?*

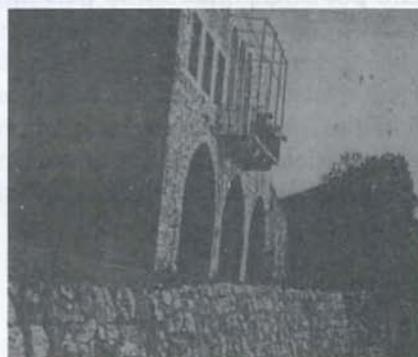
CHNA: La dedicación es el secreto. Poner todo el cuidado, atención y

cariño en los procesos y en el trabajo. Sentir amor por lo que se hace. Desear llevar adelante el proyecto que uno se ha propuesto. Siempre hay más por hacer. Dedicarse y estar muy pendiente de la empresa y ver cómo puede desarrollarla continuamente.

Para don Chaid Neme la vida es un colegio y el hombre es un eterno estudiante. Adquirir conocimientos e investigar han sido constantes en su vida. “Nunca un conocimiento sobra para administrar un negocio. Si no hay buena administración no hay buena empresa.”

FHQ: *¿Es difícil hacer empresa en Colombia? ¿Por qué?*

CHNA: No es difícil. Depende de qué empresa y qué producto. Si es una empresa muy grande, una cervecera por ejemplo, se necesita un



La casa paterna en Gorfine, Líbano.

gran capital; hay empresas que pueden empezar desde pequeñas; como un niño que recién nace, va creciendo, hasta hacerse ingeniero. Se puede empezar, como la gran mayoría, con una empresa pequeña que va creciendo y mejorando con el tiempo, con tesón y dedicación. El que tiene capacidad para iniciar un negocio en grande y lo conoce, que lo haga. Pero quien no tiene cómo hacer un negocio grande y conoce el negocio, que empiece en pequeño. Da más satisfacción subir que nacer en lo grande.

FHQ: *¿Qué responsabilidades debe tener el empresario con el país?*

CNA: Uno se debe al país, no el país a uno. El país le da todo, es como una madre con su hijo. El hombre debe pensar en el país como su propietario. Siempre he creído que Colombia avanza. Hoy estamos pasando una crisis, pero eso no va a ser eterno. Tiene mucho por desarrollar. Es un país de muchas perspectivas y porvenir.

FHQ: *¿La competencia es cada día más fuerte en el mundo de los negocios. ¿Considera que la competencia beneficia el desarrollo de las empresas?*

CHNA: En el comercio, como en la industria, no considero que haya naciones, no hay Estados Unidos, no hay Rusia, no hay China,

“Hay empresas que pueden empezar desde pequeñas, como un niño que recién nace, va creciendo, hasta hacerse ingeniero. Se puede empezar, como la gran mayoría, con una empresa pequeña que va creciendo y mejorando con el tiempo, con tesón y dedicación. El que tiene capacidad para iniciar un negocio en grande y lo conoce, que lo haga. Pero quien no tiene cómo hacer un negocio grande y conoce el negocio, que empiece en pequeño. Da más satisfacción subir que nacer en lo grande”.

no hay Inglaterra o Colombia. Cada uno de nosotros somos un departamento en la república del mundo, porque la apertura y la

“La dedicación es el secreto. Poner todo el cuidado, atención y cariño en los procesos y en el trabajo. Sentir amor por lo que se hace. Desear llevar adelante el proyecto que uno se ha propuesto. Siempre hay más por hacer. Dedicarse y estar muy pendiente de la empresa y ver cómo puede desarrollarla continuamente”.

globalización han borrado las fronteras de los negocios. La competencia es benéfica, porque nos obliga a superar.

FHQ: *¿Qué mensaje desea enviar a los alumnos de nuestra Facultad y en general a los futuros empresarios?*

CHNA: Espero que esta entrevista sea uno de tantos mensajes para su vida como futuros empresarios. Cuando salgan de la universidad no deben tener como meta disputar un cargo, deben salir a crear cargos. Colombia tiene mucho qué hacer. Recomendaría cambiar la frase “dar empleos” por la de “dar trabajo”. Dar empleo cuando no hay trabajo vuelve al beneficiado casi un zángano.

Hoy, a sus 87 años, proyecta la imagen de un hombre sencillo, generoso, sabio, religioso y comprometido con el trabajo y con el desarrollo del país; cualidades que lo hacen un ser y un empresario excepcional. Recorre frecuentemente sus empresas, las que considera como sus hijos; nunca se casó y ha entregado a ellas y a Colombia lo mejor de sí mismo. Su hermano Hares murió a comienzos de los años noventa, muchos de sus amigos y compañeros que le ayudaron a levantar sus industrias ya no están, pero siempre guarda para ellos gratitud y admiración. “Todo depende del hombre, el hombre lo es todo. La empresa es del hombre, no el hombre para la empresa. En nuestra organización el activo más importante es el hombre”. &



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653