



TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT

PRIMERA PARTE

GUILLERMO MURILLO VARGAS

Investigador Principal

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

Coinvestigador

JENNY MARTINEZ CRESPO

HERNAN AVILA DAVALOS

Asistentes de Investigación

JAIRO SALAS PARAMO

HERNAN LOPEZ ARELLANO

Jóvenes Investigadores Colciencias

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
2005**



UNIVERSIDAD DEL VALLE
Facultad de Ciencias de la Administración
COLCIENCIAS

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología

PROYECTO DE INVESTIGACION

**APLICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION EN
EMPRESAS COLOMBIANAS**

Código 1106-10-14770
Contrato 189-2003 Univalle-Colciencias

GUILLERMO MURILLO VARGAS
Investigador Principal

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ
Coinvestigador

JENNY MARTINEZ CRESPO
HERNAN AVILA DAVALOS
Asistentes de Investigación

JAIRO SALAS PARAMO
HERNAN LOPEZ ARELLANO
Jóvenes Investigadores Colciencias

Informe final presentado a consideración de
COLCIENCIAS
Marzo de 2005

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCION	5
1.CONTEXTO HISTÓRICO	7
1.1 ADAM SMITH (1723-1790): DE LA MANO INVISIBLE A LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO	7
1.2 CHARLES BABBAGE (1792-1871): EL MENOR COSTO DEL TRABAJO	8
1.3 FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915): PIONERO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	9
1.4 LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Y LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO INDUSTRIAL CON QUE SE ENFRENTÓ EL TAYLORISMO	10
2.TAYLOR: EL PERSONAJE (FILADELFIA 1856-1915)	12
2.1 LA PERSONALIDAD DE TAYLOR	12
2.2 SU DESARROLLO PROFESIONAL	13
2.3 SUS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS	15
3. MARCO TEÓRICO: LA OBRA DE TAYLOR	16
3.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	16
3.2 LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	22
3.3 LA CREACIÓN DE UNA CIENCIA	24
3.4 LA SELECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJADOR	25
3.5 EL SISTEMA DE INDUCIR PRIMERO Y LUEGO DE ENSEÑAR Y AYUDAR AL TRABAJADOR A QUE TRABAJE DE ACUERDO CON EL SISTEMA CIENTÍFICO	26
3.6 LA PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LOS OPERARIOS	27
3.7 EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN MÉTODOS Y TIEMPOS (OCT: ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO)	29
3.8 DIVISIÓN DEL TRABAJO	32
3.9 COOPERACIÓN	34
3.10 SINDICATOS	36
4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DEL TAYLORISMO	40
5. DESARROLLOS Y CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES DEL TAYLORISMO	43
6. SEGUIDORES DE TAYLOR	46
6.1 HENRY ROBINSON TOWNE (1844-1924)	46
6.2 FRANK B. GILBRETH (1868-1924) Y LILLIAN GILBRETH	46
6.3 HENRY LAWRENCE GANTT (1861-1919)	49
6.4 HARRINGTON EMERSON - PRINCIPIO DE EFICIENCIA	49
6.5 H. B. MAYNARD	50
6.6 MORLEY H. MATHEWSON	51
6.7 SANFORD E. THOMPSON	51
6.8 HENRY FORD (1863-1947)	51
7. RELACIÓN ENTRE TAYLORISMO Y FORDISMO	53
7.1 INTRODUCCIÓN	53
7.2 LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL, HENRY FORD Y LA APLICACIÓN DE SU SISTEMA ORIENTADO A LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	54
7.3 EL CONCEPTO FORDISTA COMO TEORÍA (IMPLÍCITA) ECONÓMICA	55
7.4 LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN BAJO EL SISTEMA FORDISTA	57
7.5 LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL FORDISMO	59
7.5.1 ESTRUCTURACIÓN DE LAS ENTRADAS ("SELF-SOURCING")	59
7.5.2 SALIDAS: EN MASA Y ESTANDARIZACIÓN MÁXIMA	59
7.5.3 DISTRIBUCIÓN	59
7.5.4 LA CREACIÓN DE VALOR: CALIDAD PERO SIN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60
7.5.5 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO E INNOVACIÓN	60
7.5.6 PLANIFICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE PROCESOS - EL "PRINCIPIO DE FLUJO"	61
7.5.7 PERSONAL	63
7.5.8 ORGANIZACIÓN	63

	iv
7.6 EL FORDISMO MODERNO	64
8. LA ORGANIZACIÓN COMO MAQUINA	70
8.1 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METÁFORA DE LA MÁQUINA	71
8.1.1 VENTAJAS:	71
8.1.2 LIMITACIONES:	71
9. DIMENSIÓN CRÍTICA DEL TAYLORISMO Y DEL FORDISMO	73
9.1 CRÍTICAS DESDE TAYLOR	73
9.2 CRÍTICAS DESDE AKTOUF	74
9.3 CONSIDERACIONES HUMANÍSTICAS	77
9.4 PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACIÓN - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA	79
10. EL TAYLORISMO EN COLOMBIA	81
11. CONCLUSIONES	122
12. MODELO DE ANALISIS	124
BIBLIOGRAFIA	126

TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL MANAGEMENT

La Administración Científica de F.W. Taylor.

0. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.CONTEXTO HISTÓRICO

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

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

1.1 ADAM SMITH (1723-1790): DE LA MANO INVISIBLE A LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO

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

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

Otro elemento importante señalado por Smith es la idea de mercado, el cual define como el regulador de los intercambios entre los individuos que a su vez no está regulado por ninguna autoridad central, pero si por una "mano invisible" que surge del enfrentamiento entre los egoísmos individuales de las personas en búsqueda de beneficios personales, egoísmos que a su vez, repercuten en el interés general.

Una de sus premisas básicas sobre el mercado es que una vez un producto o servicio se vuelve lucrativo, atraerá otros productores al mercado, provocando así, una disminución en el precio de venta, situación que llevará a que ningún precio se mantenga indebidamente elevado, salvo

en caso de una coalición entre proveedores o un monopolio. Sin embargo, para Smith los monopolios o coaliciones son transitorios, es decir, se presentan hasta que un nuevo proveedor, que no haga parte de dicho monopolio, produzca la misma mercancía a un precio mas bajo.

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

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

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

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

1.2 CHARLES BABBAGE (1792-1871): EL MENOR COSTO DEL TRABAJO

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

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

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

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

Estirar alambre	Hombre	3s. 3d. Por día
Enderezar alambre	mujer	1s. 0d.
	Niña	0s. 6d.
Sacar punta	Hombre	5s. 3d.
Torcer y cortar cabezas	Niño	0s 41/2d.
	Hombre	5s. 41/2d.
Poner cabezas	Mujer	1s. 3d.
Estañar o blanquear	Hombre	6s. 0d.
	Mujer	3s. 0d.
Empapelar	Mujer	1s. 6d.

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

1.3 FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915): PIONERO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Para Taylor (1971), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge así la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y del diseño del mismo. Este método descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.), permitiendo analizar la forma como un trabajo es llevado a cabo, haciendo posible eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas, y en esencia, diseñar un nuevo método. De esta manera se facilitaba el establecimiento de estándares de trabajo a través de las técnicas, que en buena parte han sido el resorte de la ingeniería industrial, como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción, aspectos que responden en su esencia a la noción taylorista de la factibilidad de las ciencias del trabajo.

Taylor arranca su propuesta con una crítica al modelo de administración del momento, consideraba que la administración de la “libre iniciativa” poco o nada aportaba al desarrollo del trabajo, ya que era una administración sin métodos claros y sin responsabilidades definidas entre obreros y patronos. Es así como desarrolla la idea de la Organización Racional del trabajo (ORT), en la cual se dedica a estudiar las características del trabajo en cuanto al método y mejores resultados en la productividad. Igualmente, plantea la distinción entre producción y productividad, afirmando que la máxima prosperidad es el resultado de la máxima

productividad y depende del entrenamiento de cada uno. Como conclusión a su trabajo Taylor propone cuatro principios: el estudio científico del trabajo, la selección científica y la preparación del obrero, la colaboración cordial entre dirigentes y obreros, el trabajo y la responsabilidad divididas de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros.

El estudio científico del trabajo: debe ser revisado por un equipo de especialistas, dando lugar a una oficina de métodos de trabajo, encargada de definir los procesos operativos más económicos y de establecer la cantidad de trabajo que realizará un obrero en condiciones óptimas. Cada obrero debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso en particular y se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcance las cuotas de producción, a la persona que las exceda debe dársele una mayor remuneración.

Selección científica y preparación del obrero: a cada obrero se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar de acuerdo con sus actitudes. Taylor subraya la importancia de la selección y preparación de los obreros para desempeñar mejor el trabajo, de acuerdo a la habilidad inicial y potencial del aprendizaje.

Los dirigentes colaboran cordialmente con los obreros: los dirigentes mediante el conocimiento de sus trabajadores, deben asegurarse de que ejecutan adecuadamente la ciencia que ha sido creada para el desarrollo de sus oficios.

El trabajo y la responsabilidad se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros: es una integración de los obreros al proceso; los miembros de la dirección se hacen cargo del trabajo para el que están mejor calificados. En el pasado los obreros se hacían cargo de la mayor parte del trabajo y la responsabilidad derivada del mismo era también de su incumbencia.

Taylor hace énfasis en la necesidad de no confundir la “filosofía” de la “administración científica” con los mecanismos de la misma; los mismos mecanismos que acompañados de los principios y el “espíritu” de la “administración científica” producen resultados positivos, pueden llevar a resultados muy desfavorables, si están inspirados y guiados por el “espíritu equivocado de quienes lo utilicen” (Taylor: 1971).

1.4 LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Y LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO INDUSTRIAL CON QUE SE ENFRENTÓ EL TAYLORISMO

Cuando, Taylor, y sus discípulos (Barth, Gantt, Hathaway, Cooke, Emerson, Gilbreth etc.) comienzan su trabajo renovador, la industria americana había logrado crear grandes factorías, lo que sucede gracias a los claros procesos de acumulación de capital promovidos por gestores orientados todavía casi exclusivamente a la gestión financiera; aunque como afirmaba Emerson, el rendimiento era bajísimo, incurriendo así en pérdidas, más flagrantes de lo que se suponía por los altos directivos, en los procesos de fabricación y se pensaba que si el personal trabajaba duramente, con "labor excesiva y fatigosa" esto era prueba de que se había llegado a

un buen nivel de eficiencia. El grupo de Taylor constató que el bajo rendimiento "no se debía a que los operarios no trabajaran con ahínco, sino a que lo hacían en malas condiciones, o a que la dirección era ineficiente". Como narra el mismo Emerson, la organización del mismo layout (disposición en planta) era generalmente irracional:

"En un taller importante de fabricación de locomotoras, un estudio detenido de la maquinaria en funcionamiento desde hacía veinte años demostró que para facilitar el movimiento de las piezas en trabajo desde una máquina a otra, en una forma eficaz, económica y ordenada, debía modificarse la colocación del 75 % de las referidas máquinas. Como consecuencia de esa modificación y de otras similares, se duplicó el rendimiento, disminuyéndose además el coste de la mano de obra..." (Rodríguez: 1999; 16)

Taylor pudo constatar que el rendimiento de la mano de obra en la Bethlehem Steel Company era, en término medio, de un 28%, y el mismo Emerson comprobó en estudios de tiempos, que el rendimiento de un equipo de peones encargados de realizar una excavación no pasaba del 18% del evaluable como normal. Se daban casos como el de un jefe de sección en los astilleros Cramp de Filadelfia, que mandaba hacer cesar todo el trabajo cuando no veía aseguradas tareas para un mes (los operarios eran subcontratados). En otro astillero de la Armada, en Brooklyn, se habían organizado cinco talleres de pintura, cinco de maquinaria y cinco de carpintería que funcionaban sin coordinación alguna por que las oficinas de dirección no querían tomarse el trabajo de estudiar tareas fácilmente agrupables.

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

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

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

- Que la mayoría de los directivos no eran conscientes de su responsabilidad sobre los atrasos en la obra en curso o sobre las molestias sufridas a diario por los trabajadores, atribuibles en gran parte a la falta de lo que se llama "normalización".

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

2.TAYLOR: EL PERSONAJE (FILADELFIA 1856-1915)¹

2.1 LA PERSONALIDAD DE TAYLOR

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

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

En 1872, a la edad de 16 años supera los exámenes de admisión en Harvard, pero problemas en la vista por sus largos horarios de estudio durante la noche, lo obligan a retirarse con gran frustración. Padece de insomnio, pesadillas y dolores de cabeza recurrentes, condición que se agravará en los momentos de mayor conflicto interno y externo. Tenía afición por el teatro y cantó como tenor en un grupo coral.

La concepción taylorista, con su detallismo y rigidez, puede que responda a los rasgos de una compleja personalidad analítica, tenaz, entusiasta, y altamente problemática desde el punto de vista de su salud psíquica (pues sus éxitos deportivos parece indican una buena salud básica corporal); con enorme fuerza de voluntad, como afirman todos sus biógrafos, exageraba la autodisciplina y el orden (hasta llegar a creer poder controlar procesos fisiológicos como el

¹Esta reseña ha sido elaborada con base en los documentos: a. Kakar Sudhir (1970); b. Leyton Mendieta Héctor Julián y Taborda Sepúlveda Julián Andrés (1996); c. Carvajal Orozco, José Gabriel (2002); d. Rodríguez de Rivera, José (1999) y e. Casson, Herbert N. (2004).

sueño). En su forma de trabajo era analítico, minucioso y decidido; positivista en lo tocante a la materialidad de los hechos observados.

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

2.2 SU DESARROLLO PROFESIONAL

En 1876, recuperada su visión, entró de "aprendiz" en la Enterprise Hydraulic Works de Filadelfia, una pequeña empresa donde, en su situación de obrero adinerado, asume ademanes y conducta de obrero y profesa un rechazo hacia el formalismo y lo clásico. Tres años más tarde ingresa como operario en el taller de máquinas a Midvale Steel Company, compañía propiedad de amigos de la familia Taylor y representativa del fenómeno industrial del momento. En 1880 estudia en el Instituto de Tecnología Stevens; momento en el que inicia su aplicación en asuntos técnicos. En 1881 es nombrado cabeza de un grupo de trabajo compuesto por sus anteriores compañeros. Esta situación genera permanentes conflictos debido a que Taylor verá enfrentada su lealtad a los empresarios con los reclamos de lealtad por parte de los empleados. Entre 1881 y 1890, convence a William Sellers² para experimentar pruebas con tiempos y movimientos. En 1883, a sus 27 años, culmina sus estudios de Ingeniería Mecánica en el Stevens Institute of Technology. En 1884 asciende a Ingeniero Jefe con 6.000 obreros a su cargo, con responsabilidad sobre el mantenimiento y mejora de todo el parque de maquinaria de la Midvale Steel Company en la que organizó todo un nuevo taller; se casa con Louise Spooner y presenta algunos instrumentos de su posterior propuesta.

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

² E.W. Clark Y William Sellers eran los propietarios de Midvale Steel Company.

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

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

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

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

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

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

2.3 SUS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS

Los problemas que Taylor pretende resolver son de carácter práctico y surgen del análisis y confrontación de estos dos grupos de creencias y costumbres con las demandas del espíritu de la sociedad industrial. Así, identifica en los actores comportamientos irracionales para este espíritu, pero racionales en cuanto a la relación entre ellos a partir de una mutua desconfianza. Para él, ellos consideran sus intereses como diferentes y en conflicto, y por tanto, los obreros simulan trabajo para no aumentar su gasto de energía y no perder su empleo en el mediano plazo, y los patronos, asignan a obreros sin preparación la iniciativa y la responsabilidad de mejorar la productividad de la organización. Esta situación hace que limiten su productividad, por debajo de su potencial. En suma, los obreros creen que si la productividad aumenta, su esfuerzo es mayor y sus salarios no crecerán (serán más explotados); además, si se da este aumento, sobrevendrá una disminución en el número de puestos de trabajo. Los patronos consideran que si los ingresos de los obreros aumentan, su rentabilidad se verá disminuida, por tanto si el interés de ellos es incrementar su ingreso, corresponde a ellos la iniciativa por mejorar las formas de trabajo.

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

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

Desde una perspectiva freudiana, el caso de Taylor presenta un ejemplo clásico de tipo de personalidad anal compulsiva.

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

3. MARCO TEÓRICO: LA OBRA DE TAYLOR

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

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

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

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

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

3.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Taylor inicia su capítulo sobre Fundamentos de la Administración Científica diciendo que “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.” (Taylor: 2004; 21) Entendiendo “máxima prosperidad” no sólo la obtención de grandes dividendos para los propietarios, sino también “el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más

elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.” (Taylor: 2004; 21) Igualmente, asume la máxima prosperidad de los empleados, no solamente a partir de salarios más elevados, sino “de la formación de cada hombre hasta llegar a su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible.” (Taylor: 2004; 21)

En otras palabras, los dos objetivos directores de la administración, deberían ser el logro de la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad para el empleado. Situación que en el mundo industrial de la época constituía una guerra de intereses y relaciones entre los unos y los otros, en parte porque se creía que “los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos”. La Administración Científica tenía al contrario, “el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas.” (Taylor: 2004; 21,22)

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

En otras palabras, “la mayor prosperidad permanente para el trabajador, junto con la mayor prosperidad para el patrón, pueden conseguirse solamente cuando el trabajo del establecimiento se haga con la suma mínima de gasto de esfuerzo humano, de recursos naturales y de costo para el empleo del capital en forma de máquinas, edificios, etc. O, para decir lo mismo en forma diferente: que la mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento: es decir, cuando cada hombre y cada máquina están dando el rendimiento más grande posible, debido a que, a menos que los hombres y máquinas de usted estén dando a diario más trabajo que los demás hombres y máquinas que tiene usted en torno suyo, está bien claro que la competencia le impedirá pagar salarios más altos a sus trabajadores que los que están siéndoles pagados a los de su competidor. (...) En una palabra: que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad.” (Taylor: 2004; 22,23)

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

Sin embargo, Taylor hace hincapié en el hecho de que en las fábricas inglesas y norteamericanas el trabajador no está dando la máxima cantidad posible de labores, incluso afirma que este hombre se propone hacer lo menos posible, claro está sin que esto afecte su seguridad laboral, reduciendo así una jornada justa de trabajo a la tercera parte o a la mitad. Pero el problema no es que eso sea una costumbre generalizada, sino que aquel que intenta romper el esquema es tratado duramente por sus compañeros de labor. En otras palabras,

“trabajar menos de lo posible, es decir, trabajar lentamente con todo propósito de manera que no se llegue a hacer todo el trabajo correspondiente a una jornada (...) es algo casi universal en los establecimientos fabriles, (...) éste es el peor mal que aflige actualmente a los trabajadores tanto de Inglaterra como de los Estados Unidos.” (Taylor: 2004; 24)

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

Es en este sentido, que “la eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas fundamentales de las épocas malas, de falta de empleo y de pobreza, y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los demás remedios que se emplean actualmente para suavizar sus consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posibles unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar.” (Taylor: 2004; 24,25)

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

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

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

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

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

Primero. El incremento de la productividad del trabajador o de la máquina da como resultado un incremento de la capacidad de producción de la fábrica, lo que junto al abaratamiento de los costos, genera mayor cantidad de trabajo. Recordemos que el abaratamiento de un artículo genera inmediatamente un incremento en la demanda del mismo, lo que hace que el trabajador y sus familias tengan acceso a artículos cada vez más económicos y esto dinamice el mercado y en este sentido incremente la producción de la industria. Sin embargo, desconociendo esto, los trabajadores y los sindicatos obreros “han establecido, o piensan establecer, reglas que tienen por objeto reducir el rendimiento de sus afiliados, y las personas que gozan de más influencia entre los trabajadores, o sean los dirigentes obreros, así como muchas personas con

sentimientos filantrópicos que les ayudan, están difundiendo a diario esta mentira y diciéndoles al mismo tiempo que trabajan con exceso.” (Taylor: 2004; 26)

Taylor no niega la existencia de “talleres” que pagan “salarios mezquinos”, tampoco niega que simpatice con aquellos que están “insuficientemente pagados”, sin embargo, cree que por cada trabajador mal pago existe una gran cantidad de obreros que abusan constantemente del sistema existente disminuyendo su labor diaria, generalizando así el pago de salarios bajos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La forma usual de enseñanza del aprendiz ha conducido a que existan diversas formas de llevar a cabo una labor, al mismo tiempo existen gran cantidad de herramientas que sirven para la misma acción. Si escogemos entre los diversos métodos e instrumentos utilizados en cada acción de cada oficio, los más rápidos y mejores, a través de “un estudio y análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos en uso, junto con el estudio de tiempo y movimiento que sea preciso y minucioso”, se logrará sustituir paulatinamente los procedimientos empíricos por rigurosos métodos científicos. (Taylor: 2004; 31)

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

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

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

La administración científica consiste, fundamentalmente, en ciertos principios generales y en determinada filosofía, que pueden aplicarse de distintas maneras; y una descripción de lo que alguna persona o personas pueden creer que es el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales, no ha de confundirse con los principios mismos. (...) No hay ningún sistema de administración, no hay un solo expediente dentro del dominio de cualquier persona o de cualquier conjunto de personas, que pueda asegurar una prosperidad continua, ya sea para los trabajadores o para los patronos. La prosperidad depende de tantos factores, que quedan completamente fuera del control de cualquier conjunto de hombres o de cualquier estado o hasta de cualquier país, que forzosamente han de surgir ciertos períodos en los que ambas partes habrán de sufrir, más o menos. Sin embargo, sostenemos que, bajo la administración científica, los períodos intermedios serán mucho más prósperos, mucho más dichosos y estarán mucho más libres de discordias y disensiones. Y también que los períodos serán menos y más cortos, y que el sufrimiento será menor. Y esto resultará particularmente cierto en todas aquellas

ciudades, en todas las partes del país y en todos los estados que sean los primeros en sustituir la administración empírica por la administración científica.

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

Taylor hace énfasis en un detalle muy importante a la hora de hacer el cambio de la administración tradicional a la administración científica, el problema de la actitud mental de los empleados y de los directivos,

“El cambio de la administración científica empírica a la administración científica comporta, sin embargo, no sólo un estudio de cuál es la velocidad adecuada para hacer el trabajo y un remodelado de los buriles y de los instrumentos del taller, sino también un cambio absoluto de la actitud mental de todos los operarios del taller respecto a su trabajo y a sus patronos. Las mejoras materiales en las máquinas, necesarias para asegurar grandes ganancias, y el estudio de movimientos, seguido de un minucioso estudio del tiempo (utilizando un cronómetro) en que cada trabajador tiene que hacer su trabajo, puede hacerse relativamente aprisa. Pero el cambio de actitud mental y de hábitos de los trescientos o más trabajadores no puede llevarse a cabo más que poco a poco y por medio de una serie de lecciones de cosas que acaben demostrándole a cada operario la gran ventaja que obtendrá colaborando cordialmente en su trabajo cotidiano con las personas de la dirección.” (Taylor : 2004; 81)

Para Braverman los planteamientos de Frederick W. Taylor pertenecen al desarrollo de la cadena de desarrollos de métodos de administración y de organización del trabajo y no al desarrollo de la tecnología en el cual el papel era menor. En este punto la aplicación del taylorismo al trabajo no incluye la naturaleza propia de la tecnología; a esto agrega Drucker que Taylor tomó las herramientas y técnicas que se le presentaron en su momento, mas nunca se preocupó por la tecnología y su impacto en los procesos de trabajo. En este sentido, la administración científica tenía como objetivo la aplicación de métodos que logran reducir los complejos problemas del control del trabajo en las empresas capitalista en crecimiento. Agrega que a la administración científica le faltan bases científicas suficientes para ser ciencia, puesto que los supuestos no son sino una perspectiva netamente de las condiciones de producción de las empresas prevaleciendo el punto de vista capitalista por encima del humano.

3.2 LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

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

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

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

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

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

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

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

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

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías:

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

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

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

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

Es esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la dirección, lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema.” (Taylor: 2004; 39)

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

3.3 LA CREACIÓN DE UNA CIENCIA

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 LA SELECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJADOR

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

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

“Esta conversación parecerá más bien áspera. Y lo sería si se quisiera sostener con un mecánico instruido o incluso con un trabajador inteligente. Con un hombre de tipo mentalmente apático como Schmidt, resulta apropiada y no tiene nada fuera de propósito, puesto que resulta efectiva para fijar su atención en el alto salario que quiere y cómo ha de obtenerlo, y que si llevará su atención a algo más que el salario, probablemente considerase que constituía un trabajo imposible por lo arduo.” (Taylor: 2004; 45,46)

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

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

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

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

3.5 EL SISTEMA DE INDUCIR PRIMERO Y LUEGO DE ENSEÑAR Y AYUDAR AL TRABAJADOR A QUE TRABAJE DE ACUERDO CON EL SISTEMA CIENTÍFICO

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

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

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

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

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

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

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

Para realizar ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan la división de tareas de dirección y control de las operaciones fabriles. Hay que subrayar que esta exigencia racional supone que un operario podría recibir órdenes o

instrucciones procedentes de varios puestos, algo que iba contra la organización jerárquica anterior. Fayol se opondrá luego totalmente a esta idea y afirmará que nunca se deben recibir tales informaciones-órdenes de más de una fuente. Taylor da prioridad al "ingeniero" (el entonces responsable de toda la organización de la producción) sobre el "manager" (que entonces se limitaba de todas formas a la gestión financiera).

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

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

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

"1) de la sustitución del criterio personal del trabajador por una ciencia; 2) de la elección y formación científicas del obrero, después que cada uno de ha sido estudiado y se le ha enseñado y adiestrado y podría decirse, después que se ha experimentado con él, en lugar de dejar que los operarios se escojan a sí mismos y se formen confiados totalmente al azar; 3) de la estrecha colaboración de la dirección con los trabajadores, de manera que, juntos una y otros, hagan el trabajo de acuerdo con las leyes científicas que se han establecido en lugar de dejar la solución de cada problema en manos de cada trabajador por separado. Aplicando estos nuevos principios en lugar del antiguo esfuerzo personal de cada trabajador, ambas partes se distribuyen casi por igual la ejecución diaria de cada labor, haciendo la dirección aquella parte del trabajo para la cual está mejor dotado, quedando el resto a cargo del trabajador." (Taylor: 2004; 91)

3.6 LA PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE LOS OPERARIOS

"La filosofía de la administración de "iniciativa e incentivo" hace que cada trabajador soporte la responsabilidad casi total del plan general, así como la de cada detalle de su trabajo y, en muchos casos, también la de sus herramientas. Además de esto, tiene que hacer todo el trabajo físico necesario para cumplir su tarea. La creación de una ciencia

comporta, por otra parte, el establecimiento de múltiples reglas, leyes y fórmulas que sustituyen el criterio de cada uno de los trabajadores y que pueden utilizarse con efectividad solamente después de habérselas registrado, enumerado, etc., sistemáticamente. El empleo práctico de datos científicos exige asimismo un lugar en el que se puedan llevar los libros, registros, etc.,³ y un escritorio en el que pueda trabajar quien hace el plan. Así pues, todo el planeamiento que, bajo el sistema antiguo, era hecho por el trabajador como resultado de su experiencia personal, bajo el nuevo sistema tiene que hacerlo obligatoriamente la dirección, siguiendo las leyes de la ciencia, por cuanto, aun en el caso de que el trabajador estuviere bien dotado para desarrollar y usar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar a un mismo tiempo en su máquina y en su escritorio. También está bien claro que, para trazar planes por adelantado en la mayoría de los casos, se⁴ necesita un tipo de persona y otro tipo completamente diferente para ejecutar el trabajo.” (Taylor: 2004; 40)

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

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

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

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

La planificación del trabajo deberá realizarse de antemano. Esto implica que al menos un día antes de realizarse las tareas deberán haberse definido éstas exactamente. El operario recibirá

³ Por ejemplo: los registros que contienen los datos utilizados en un taller mecánico bajo administración científica ocupan miles de páginas.

una instrucción muy detallada de sus tareas, instrumentos y medios auxiliares, forma en que debe manejarlos, tiempos en que debe realizarlas, etc. Como ayudas complementarias para semejante planificación, Taylor recomienda incluso la utilización de la regla de cálculo y de instrumentos que ahorren tiempo, por ejemplo, para calcular cortes de metales, guías de instrucciones de servicio, de tarjetas de instrucción sobre operaciones, sistemas de rutas de trabajo, sistemas de clasificación de productos y materiales empleados, sistemas mnemotécnicos de clasificación de herramientas, en almacenes, sistema de delineamiento de la rutina de trabajo.

Esta planificación y dirección "científica" del trabajo de los operarios exige que se realice de una forma científica la asignación de los operarios a los servicios o puestos donde los materiales y condiciones de trabajo fueran seleccionadas también de forma científica para poder cumplir las normas. Para ello hay que definir bien el objetivo de la preparación del trabajo: cargar a cada hombre a plena capacidad de trabajo. La tarea del mando, como administrador del trabajo, se articula así en tres objetivos parciales: el estudio del trabajo, la planificación y organización de tareas y la incentivación del trabajador (midiendo rendimientos). La implementación de estos objetivos requiere de la creación de un departamento de planificación del trabajo, el cual estaría encargado de las siguientes funciones:

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

3.7 EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN MÉTODOS Y TIEMPOS (OCT: ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO)

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

tiempo apropiado en que deberá hacerse cada operación, y para insistir en que se haga en el tiempo asignado (Shop Management).

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

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

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

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

Las investigaciones realizadas por Taylor intentaban “encontrar alguna regla o ley que le permitiese al sobrestante conocer, por adelantado, qué cantidad de cualquier clase de trabajo pesado debía hacer en una jornada el trabajador que resultara apropiado para su labor; es decir, estudiar el efecto del cansancio producido por el trabajo pesado en un trabajador de primera.” (Taylor: 2004; 50) Para ello contrató un recién titulado de la Universidad para que buscara cualquier estudio que se estuviera realizando al respecto, los dos experimentos realizados hasta entonces tenían un historial de investigación deficiente, por lo tanto no era posible deducir ninguna ley de ellos. De esta manera, Taylor decide iniciar sus propios experimentos, para ello escoge dos “peones de primera, hombres que habían demostrado poseer gran energía física y que, al mismo tiempo, eran trabajadores constantes. A estos hombres se les pagó salario doble durante los experimentos y se les dijo que tenían que trabajar en todo momento lo mejor que pudieran y que, de vez en cuando, haríamos con ellos pruebas para descubrir si estaban o no reduciendo su rendimiento, y también les dijimos que, en el momento en que cualquiera de ellos comenzara a intentar engañarnos, se le despediría de punta en blanco. Durante todo el tiempo en que estuvieron en observación trabajaron lo mejor que supieron.” (Taylor: 2004; 51)

El objetivo de dicho experimento era determinar “el trabajo correspondiente a una jornada hecha por un trabajador de primera; o sea la mejor jornada de trabajo que pueda hacer debidamente un trabajador, año tras año, sin dejar de prosperar. A estos hombres se les asignaron toda clase de tarea que cada día se llevaban a cabo bajo la estrecha vigilancia del joven universitario que dirigía los experimentos y que, al mismo tiempo, anotaba, valiéndose

de un cronómetro, el tiempo adecuado de cada uno de los movimientos hechos por los trabajadores. (...) Lo que esperábamos poder determinar, como resultado final, era qué fracción de caballo de fuerza podía ejercer un hombre, es decir cuantos kilográmetros de trabajo podía hacer un hombre en una jornada.” (Taylor: 2004; 51)

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

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

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

Pero esta solo era aplicable cuando el trabajador se encontraba en movimiento, no para aquel que con carga estaba quieto. Era entonces necesario que una persona entendida y conocedora de esta ley, vigilara y dirigiera constantemente los espacios de trabajo y los intervalos de descanso adecuados para llevar a cabo toda la jornada sin fatigarse indebidamente. Al respecto Taylor afirma:

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

El autor confía en que ahora está ya bien claro que, aun en el caso de la forma más elemental conocida de trabajo; existe una ciencia y que, cuando se ha escogido cuidadosamente al hombre más adecuado para dicha clase de trabajo, cuando se ha

creado la ciencia de hacer el trabajo, y cuando el hombre cuidadosamente escogido ha sido adiestrado para trabajar de acuerdo con esta ciencia, los resultados que se obtengan tendrán que ser forzosamente muchísimo más grandes que los que resultan posibles bajo el plan de "iniciativa e incentivo". (Taylor: 2004; 54)

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

3.8 DIVISIÓN DEL TRABAJO

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

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

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

Uno de los puntos que Taylor menciona y al que le da gran importancia, es la "necesidad de instruir sistemáticamente a los trabajadores respecto a la forma de trabajar con mejor provecho"; este proceso de enseñanza requiere la preparación de instrucciones previas sobre la

mejor forma de hacer cada tarea, lo que estaría a cargo de las personas de la sección de planeamiento; estas instrucciones contienen tres elementos esenciales a saber, “las velocidades y los buriles adecuados que tengan que usarse”, “los movimientos mejores y más rápidos que habrá de hacer el trabajador al colocar en la máquina la pieza a trabajar, así como para retirarla” y la construcción de una tabla de tiempo, producto de los registros de estudios de tiempo que se han ido acumulando, que dé “la velocidad adecuada para hacer cada elemento de trabajo”. (Taylor: 2004; 96)

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

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

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

Ante la posibilidad de que con la administración científica se niegue la posibilidad de que el trabajador sea creativo e innovador, Taylor afirma que lo que se elimina es la posibilidad de que escoja el método y la herramienta que quiera, sin embargo se le incentiva a que use su ingenio para sugerir siempre mejoras, tanto para los sistemas como para los instrumentos. “De esta manera la verdadera iniciativa del trabajador se consigue mejor bajo la administración científica que bajo cualquier plan individual.” (Taylor: 2004; 99)

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

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

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

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

3.9 COOPERACIÓN

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

Tras la aplicación constante de este método, Taylor pudo constatar que no solamente se generaron beneficios para la empresa, sino que además se causó un importante efecto sobre los trabajadores, se logró que fueran más sobrios, que ahorraran dinero y que vivieran mejor de lo que vivían antes. “Estos hombres constituían el mejor cuerpo de peones que el autor haya visto jamás reunido y consideraban a las personas que tenían por encima de sí, tales como sus jefes y

sus instructores, cual siendo sus mejores amigos; no como negreros que les obligaran a trabajar arduamente por el sueldo corriente, sino como amigos que les estaban enseñando y ayudando a ganar sueldos mucho más altos que los que nunca habían ganado. Hubiese resultado absolutamente imposible para cualquier agitador suscitar una lucha entre estos peones y sus patronos. Esto presenta un ejemplo muy sencillo, de lo que queremos decir al hablar de “prosperidad para el empleado, junto con prosperidad para el patrón” como de los objetos principales de la administración. Es también evidente que este resultado ha sido consecuencia de la aplicación de los cuatro principios fundamentales de la administración científica.” (Taylor: 2004; 62,63)

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

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

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

“Una larga serie de experimentos, junto con una minuciosa observación, había demostrado el hecho de que, cuando a los trabajadores de este calibre se les da una tarea cuidadosamente medida, que exige que, por su parte, lleven a cabo una jornada grande de trabajo y que, cuando, a cambio de este esfuerzo extra, se les pagan salarios de hasta 60 centavos por encima de los que suelen pagarse, este aumento en la paga no sólo tiende a hacerlos hombres más económicos sino también mejores en todos sentidos, que tienden a vivir mejor, comenzando por ahorrar dinero, se hacen más sobrios y trabajan más seguidamente. Cuando, por otra parte, reciben mucho más de un aumento

de 60 centavos en sus salarios, muchos de ellos trabajan irregularmente, tienden a mostrarse más o menos inquietos, extravagantes y disolutos. En otras palabras, nuestros experimentos indicaban que a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa." (Taylor: 2004; 64)

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

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

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

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

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

3.10 SINDICATOS

A comienzos del Siglo XX, a propósito de las relaciones entre patronos y obreros, F.W. Taylor hizo muchos comentarios al respecto cuando en enero de 1912 atestiguó ante una Comisión de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. Según él, en el antiguo sistema de dirección, aquel cuya propuesta de Administración Científica buscaba reemplazar:

"... Patronos y obreros perdían una cantidad de su tiempo y dedicaban una parte importante de su pensamiento en asegurarse de que tenían una parte conveniente del valor agregado. Un industrial que sea un hombre injusto (y con frecuencia es el caso pues existen relativamente tantos industriales injustos como obreros injustos) tiene la posibilidad, cuando no existe convención colectiva, de asegurarse una parte demasiado

grande del valor agregado. En el antiguo sistema de dirección (y no con la dirección científica) la actitud adoptada en nueve de diez casos por los dirigentes sindicales obreros por una parte, y por la dirección por otra, es de semi-hostilidad. Es una actitud que impide el desarrollo pleno de la cooperación que debería existir entre las dos partes para obtener los mejores y más importantes resultados; cuando esta actitud existe, la discusión colectiva es una necesidad." (Taylor: 1957; 250-251)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DEL TAYLORISMO

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

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

Métodos utilizados para la estandarización de las tareas:

- a) Estudio de Tiempos. Comprende el análisis científico de los procedimientos y aparatos utilizados o planeados para realizar un trabajo, el desarrollo de los detalles prácticos de la mejor manera de hacerlo, y la determinación del tiempo necesario para su ejecución. Adicionalmente, Taylor definió tres factores complementarios para conseguir el cumplimiento de los estándares de trabajo:
 - 1) Instrucciones⁴ minuciosas a los operarios y enseñanza de las mismas.
 - 2) Empleo de un incentivo adicional sobre el jornal diario vigente.
 - 3) Establecimiento y mantenimiento por parte de la dirección de las condiciones en el equipo y movimiento de materiales necesarios para obtener el resultado previamente fijado.
- b) Estudio de Movimientos. Los elementos de toda operación industrial son una serie de movimientos insertos en un ciclo de trabajo, que pueden y deben reconocerse, describirse y registrarse concretamente. Para la organización de los medios de producción, Taylor pide:
 - 1) Para mayor eficiencia de los capataces, agrupar la maquinaria de acuerdo con el plan de un solo taller.
 - 2) Un sistema de especialización de jefes intermedios, basado en una estructuración jerárquica (en línea) que debe compensar la falta de cualificación

⁴Esas instrucciones corregidas, probadas y escritas constituyen registros permanentes de la mejor práctica posible.

de estos mandos. Esta tarea sigue practicándose en las organizaciones hasta el día de hoy.

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

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

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

"La planificación de tiempos se desarrolló luego en dos líneas: en la primera se orientan los estudios de forma individual tal como se ha practicado en Alemania en los trabajos de REFA. La segunda desemboca en los "sistemas de tiempos predeterminados" ("Work Factor" y "Method Time Measurement" - M.T.M) realizados sobre todo en USA y Canadá, y que sólo llegó a Europa después de 1945." (Rodríguez: 1999; 32)

A pesar de que los costes constituyen una de las informaciones básicas para la toma de decisiones en las organizaciones, muchas veces se designa este trabajo para el área contable, separándolo del proceso de producción; lo que genera poca eficacia en el planteamiento de los costes e impide su comprensión. En pocas palabras, como constataba D. Solomons en su historia de los sistemas de costes, "es imposible establecer una discusión sobre los orígenes del Standard Costing sin reconocer su estrecha conexión con el movimiento "Scientific Management" en América en general, pues los costes estándar apenas si tienen sentido sin los procesos estándar y los tiempos estándar de operaciones, tal como los desarrollaron F.W. Taylor y sus seguidores". (Rodríguez: 1999; 34)

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

"Es decir, anticipa la exigencia del moderno Controlling por "costes planificados", concepto para el que se emplearon entonces las denominaciones de costes presupuestados o "costes estándar". Pero Taylor, ciertamente, no elaboró el

procedimiento ni suscitó directamente su surgimiento. El concepto del "standard cost" se difunde, en el marco de las ideas tayloristas, por Emerson en 1908. En los años 1908 a 1911 publicó una serie de artículos en la revista Engineering Magazine. Por esos trabajos puede considerársele como el "padre del cálculo de costes estándar". Emerson hablaba de los estándares determinados según los métodos citados y quería separar esos costes realmente ocasionados en la creación de valor en un producto, de los costes no necesarios ("waste") - un precursor de la moderna idea japonesa de "wastology", un ingrediente esencial de la metódica del JIT." (Rodríguez: 1999; 35)

5. DESARROLLOS Y CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES DEL TAYLORISMO

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

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

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

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

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

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

En los años 1934-38, Joseph H.Quick desarrolló un sistema muy amplio de medida del trabajo "Work-Factor". Estudió a 1100 operarios en operaciones muy variadas de taller: mecanización, prensas, montaje, etc.; en maderas, plásticos, y oficinas. También midió algunos procesos mentales. En 1946, Harold B. Maynard comenzó el desarrollo de los métodos más modernos de medición ("Methods Time Measurement" (MTM)) en las instalaciones de la Westinghouse Electric Corporation. Colaboraron con él, Gustave J. Stegemertten y John L.Schwab. También procedieron tomando filmes de movimientos en maquinas y los analizaron con ayuda de la tabla de Therblig's. Las imágenes fueron estudiadas por expertos en la materia. Estableciendo correlaciones entre los tiempos y las distancias recorridas en aquellos movimientos elementales (transporte en vacío, y transporte en carga) se llegó a determinar una nueva tabla de "Predetermined Motion Time System", muy útil para establecer los necesarios estándares para cada procedimiento de trabajo. A partir de los años 1960 se inicia la aplicación del ordenador a estas mediciones.

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

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

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

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

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

El llamado movimiento en pro de una gestión científica, o Taylorismo perduró oficialmente hasta los años 1930. Pero su influencia siguió siendo enorme y, a pesar de que la bibliografía posterior, sobre todo en el marco del movimiento de "Human Relations", considerara esas ideas como una reliquia del pasado, las ideas de Taylor continuaron siendo vigentes para algunos y es así como surgió la clásica concepción de la Organización Industrial americana que se mantuvo prácticamente inalterada hasta la crisis del Vietnam y la crisis estructural iniciada en 1974 (cuando la competencia japonesa y europea sacude aquel sistema). Y lo

mismo que la organización industrial americana quedó marcada por esta concepción, también lo fue la de otros países como la de Suecia, y esto no sólo en el sector de producción, sino incluso en desarrollos como los sistemas de información, Operations Research, etc. Como afirmaba Rosenbrock(1979):

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

6. SEGUIDORES DE TAYLOR

6.1 HENRY ROBINSON TOWNE (1844-1924)

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

6.2 FRANK B. GILBRETH (1868-1924) Y LILLIAN GILBRETH

Uno de los grandes equipos matrimoniales de la ciencia y la ingeniería, Frank Bunker Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, a principios del siglo XX trabajaron en el desarrollo del estudio de los movimientos como una técnica de la ingeniería y de la dirección. Frank Gilbreth estuvo muy interesado, hasta su muerte, en 1924, por la relación entre la posición y el esfuerzo humano. El y su esposa continuaron su estudio y análisis de movimientos en otros campos y fueron pioneros de los filmes de movimientos para el estudio de obreros y de tareas. Frank Gilbreth desarrolló el estudio de micro movimientos, descomposición del trabajo en elementos fundamentales llamados therbligs. Sus aportaciones han sido grandes en las áreas de asistencia a los minusválidos, estudios de concesiones por fatiga, organización del hogar y asuntos similares.

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

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

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

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

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

Segunda. Ha creado aparatos muy sencillos, tal como su andamio regulable y sus bastidores para los "bultos" de ladrillos, gracias a los cuales, y con una muy reducida cantidad de colaboración por parte de un peón barato, elimina totalmente un montón de movimientos fatigosos y consumidores de tiempo que resultan necesarios para el albañil que carece del andamio y del bastidor.

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

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

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

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

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

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

Cuarto. Una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada la dirección trabaja casi codo con codo con los operarios, ayudándolos, alentándolos y desbrozándoles el camino, mientras que, en el pasado, se mantenían a un lado, no les daba más que muy poca ayuda y cargaba en ellos casi toda la responsabilidad en lo referente a sistemas, instrumentos, rapidez y colaboración armónica." (Taylor: 2004; 66-71)

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

Gilbreth concentró su atención sobre todo en los efectos de la fatiga sobre el rendimiento: disminución del volumen de producción, enfermedades y accidentes, pérdidas de tiempo etc. A partir de estos estudios llegaron a elaborar varias teorías sobre la "economía de movimientos" y

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

Mientras Taylor se centró en el estudio de los tiempos, sus colaboradores S.E. Thompson y Frank B. Gilbreth, se especializaron en el estudio de los movimientos. Mezcla que sirve de base para la medida de un adecuado rendimiento en el trabajo. Gilbreth formula varias reglas⁵ en el estudio de los movimientos:

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

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

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

El sistema de medición de tiempos y movimientos constituyó una de las aportaciones más difundidas del taylorismo. Las ideas de Gilbreth influyeron posteriormente sobre Horigome

⁵Vale la pena anotar que estas reglas aún no han sido sustituidas por unas más adecuadas.

Keni'ichi, el maestro de Shigeo Shingo, que los aplicó luego con la mayor consecuencia, pero desarrollándolos de forma adaptada al carácter japonés en sus sistemas conocidos hoy como Toyotismo o Lean Production.

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

6.3 HENRY LAWRENCE GANTT (1861-1919)

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

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

Entre sus principales aportes podemos mencionar:

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

6.4 HARRINGTON EMERSON - PRINCIPIO DE EFICIENCIA

Emerson intenta simplificar los métodos de estudios y de trabajo de Taylor (su maestro), con el fin de realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Populariza la administración científica y desarrolla los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Entre sus

principales aportes está el Plan Emerson de primas por eficiencia, un plan de incentivos que garantiza un suelo diario de base y una escala de primas graduadas.

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

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

Los doce principios de eficiencia de Emerson son:

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

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

6.5 H. B. MAYNARD

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

6.6 MORLEY H. MATHEWSON

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

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

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

6.7 SANFORD E. THOMPSON

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

6.8 HENRY FORD (1863-1947)

“Henry Ford es una figura, en la práctica más que en la teoría, que marca un hito en el desarrollo de la organización de la producción. El “Fordismo” realiza no sólo el principio de división del trabajo según especialización total, tal como lo había formulado anteriormente Babbage, y lo había perfeccionado el taylorismo, sino que va más allá e inicia lo que se ha llamado, con cierta exageración, la “segunda revolución industrial”. La primera, con la aplicación del vapor, el manejo de la máquina etc., comienza ya en el XVIII. La tercera parece haber comenzado con el dominio del hombre sobre el recurso de la información como medio para reducir y manejar la complejidad.

Ford elaboró un procedimiento de management de la fabricación, centrado en la producción en cadena y gran serie, que le permitió hacer popular el auto (el famoso modelo T). Lo propio de su sistema frente al taylorista se debe, entre otros factores al mismo tipo de enfoque de problemas: Taylor era un teórico del despiece del trabajo manual en una fase de todavía sólo incipiente mecanización de la fabricación. Ford, en cambio, es el práctico de la producción mecanizada en masa. En 1899, todos los fabricantes americanos habían producido 2.500 coches. En 1920, gracias a la innovación de Ford se llega cerca de dos millones.

Curiosamente, no existió contacto alguno entre ambos. Ford no cita jamás a Taylor, y tampoco Taylor parece haberse enterado de la innovación que supuso la fabricación en serie. De todas formas Ford aplicó consecuentemente el principio taylorista de la división del trabajo, aunque modificándolo para orientarlo al objetivo de la conquista del mercado con bienes de producción en masa.” (Rodríguez: 1999; 55-56)

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

Ford utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Para ello adoptó tres principios básicos:

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

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

7. RELACIÓN ENTRE TAYLORISMO Y FORDISMO

7.1 INTRODUCCIÓN

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

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

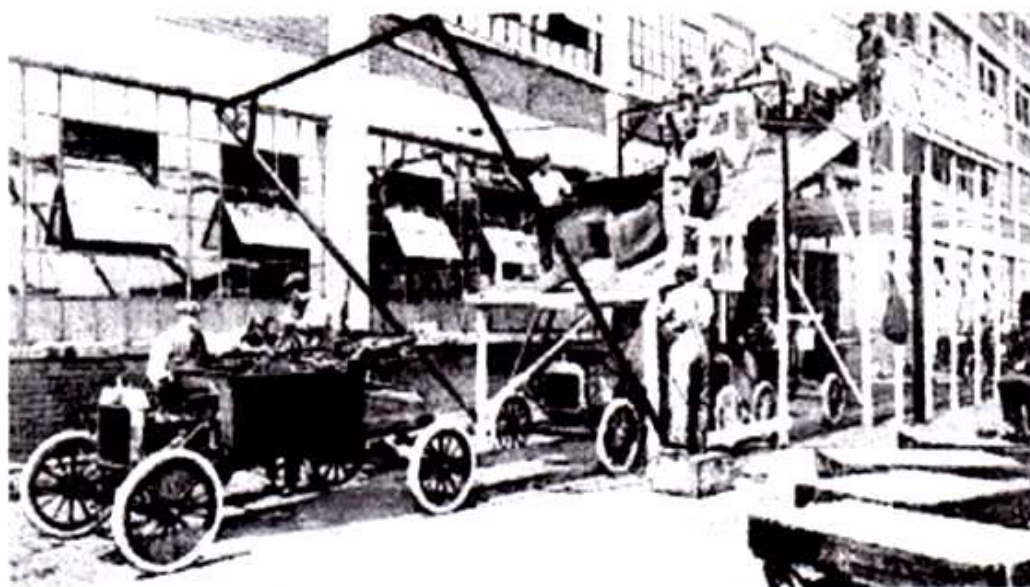
En este método de producción está presente el pensamiento taylorista, con la creciente mecanización de las grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales, la estandarización y todos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

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

7.2 LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL, HENRY FORD Y LA APLICACIÓN DE SU SISTEMA ORIENTADO A LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

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

Línea de producción del famoso modelo T de Ford



Copyright (c) 1994, 1995 Compton's NewMedia, Inc. All Rights Reserved
Ford Motor Co

El pensamiento de **Henry Ford** (1863-1947), es más importante en cuanto a su praxis que en su aplicación teórica, es por lo tanto un modelo práctico de acción, que marca un hito en el desarrollo de la organización de la producción. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. El "Fordismo" realiza no sólo el principio de división del trabajo con marcado acento en la especialización total, tal como lo había formulado anteriormente Charles Babbage, y lo había perfeccionado el taylorismo, sino que va más allá e inicia lo que se ha llamado, con cierta exageración, la "segunda revolución industrial". La primera, se dio con la aplicación del vapor, el proceso del

paso del trabajo manual en el oficio y la manufactura, a la producción maquinizada (fabril), la revolución técnica, la suma en el conjunto de las invenciones, que comienza en el Siglo XVIII, que agudizó y amplió todos los aspectos sombríos del capitalismo, que antes solo apuntaban o se hallaban en estado embrionario (Mijailov M.I.:1999;12). La tercera vendría posteriormente con el dominio del hombre sobre el recurso de la información como medio para reducir y manejar la complejidad.

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

7.3 EL CONCEPTO FORDISTA COMO TEORÍA (IMPLÍCITA) ECONÓMICA

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

El Fordismo se ve como una "filosofía", como una forma de concebir los fenómenos productivos, no sólo de técnica o de organización del trabajo, sino también de carácter incluso ideológico, procurando relacionarlos de una manera general, para ser aprovechados dentro del mundo del trabajo. Es de anotar que se debe de hacer una distinción al hablar de Fordismo entre el Fordismo puro, tal como lo desarrolló su autor en sus fábricas de automóviles y el Fordismo desarrollado o "Fordismo Moderno" (Krafcik, J.F.: 1988; 41-52)

El Fordismo presenta ciertos rasgos generales que le caracterizan:

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

Orientación a una economía de demanda: Ford supone un mercado sin saturar. En cambio Sloan en la GM lo verá ya en equilibrio y como factor decisivo para la organización interna de la empresa. En el Fordismo se configuró una "ideología" de optimismo (infundado) sobre lo técnico y lo económico, una ideología pronto difundida por todos los países industrializados (Bönig, J.:1989;Vol.56,No.3,237-263), que llegó a impregnar la "cultura" de la llamada sociedad industrial: no sólo de los directivos sino también de los mismos trabajadores y de los sindicatos que aceptaron casi sin resistencias las duras exigencias del sistema; pues la cinta transportadora en la producción en serie fue vista ante todo como una máquina más aportada por el "progreso", como un instrumento de transporte, y no se captó su efecto estructurador sobre el trabajo al que imponía ritmo constante y monotonía (Pfeiffer, W./Weiss, E.: 1992).

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

7.4 LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN BAJO EL SISTEMA FORDISTA

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

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

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

El Fordismo pretende resolver los siguientes problemas:

a) La falta de cualificación del personal

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



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

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

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

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

c) Simplificación de los problemas de remuneración:

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

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

La organización óptima del trabajo (Ford, Henry: 1916;Vol.30,447-452), ordenando personas y máquinas en el montaje de productos uniformes, le permitió reducir los tiempos de fabricación: desde los 728 minutos que necesitaba al principio el montaje de un Ford T (Tin Lizzy), a los 93 minutos conseguidos en la cadena de producción en serie. Así pudo reducir los precios de venta, desde 950 \$ en 1909 a 290 \$ en 1926. Esto le permitió lanzar el primer vehículo popular (estrategia que intentaría repetir años después la firma alemana "Volkswagen" (Volk = pueblo, Wagen = auto). Ford consiguió vender unos 15 millones de vehículos en los años 20. Logró también reducir la jornada de trabajo a 48 horas semanales, y elevar los salarios: cuando comenzó la producción en cadena en 1914, pudo pagar 5 \$ diarios a sus obreros - frente a los 2.34 \$ de la competencia.

7.5 LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL FORDISMO

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

7.5.1 Estructuración de las entradas ("Self-Sourcing")

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

7.5.2 Salidas: en masa y estandarización máxima

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

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

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

7.5.3 Distribución

El Concepto de producción en masa sólo es posible si el consumo también es en masa y eso implica por lo tanto sistemas de distribución adecuados. Ford hasta 1900 (Chandler; 359 y ss) trabajó con distribuidores independientes, contratados en una forma similar a la de los

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

7.5.4 La creación de valor: Calidad pero sin satisfacción del cliente

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

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

7.5.5 Tecnología del producto e innovación

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

El proceso de producción queda definido totalmente por los planos y preparación del trabajo (o ingeniería de producto y producción). Estos productos son concebidos para largos ciclos de vida, (Clark, K.B./Kantrow, A.M.: 1983; 45) como sucedió con el Ford T. Esto facilita la disminución de costes y por consiguiente el aumento de la rentabilidad de la empresa. La innovación del producto surge desde los departamentos de I&D o de experimentación; los

cuales pueden también estudiar productos de la competencia los cuales son analizados con rigor. En 1920 cuando se presenta la crisis y mientras otros fabricantes habrían subido sus precios, Ford sacó la siguiente conclusión: "no hemos valorado todavía adecuadamente la capacidad de compra del país, para poder vender nuestra mercancía sin dificultades"; y redujo sus precios de venta como medida preliminar a un proceso de saneamiento interno (Pfeiffer, W./Weiss, E.: 1992; 32, nota 71).

7.5.6 Planificación y Tecnología de procesos - El "principio de flujo"

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

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

La solución del montaje en cadena y cinta transportadora permitía por tanto ahorrar parte del personal de control previsto en la coordinación superior (a lo Taylor) (Woodward, J.: 1965), pues la cadena controla a todos los que trabajan en ella no permitiendo descansar ni siquiera un minuto. Además el principio de flujo continuado evita almacenamientos intermedios, que significan gastar dinero en Stocks "improductivos". Ford logró reducirlos en algunos departamentos hasta en menos de un día, siendo el tiempo máximo de stock permitido de 30 días. Con este sistema y el esfuerzo por reducir el tiempo de obra en curso, Ford se anticipó al

sistema del JIT, aunque hay que tener en cuenta que eran en esa época procesos y productos menos complejos que los actuales (Krafcik, J.F.: 1988; 43).

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

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

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

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

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

- "Acortamiento de los tiempos de transporte, almacenamiento y de obra en curso
- Uniformidad en la calidad técnica de los productos
- Reducción de la necesidad de mano de obra y costes laborales
- Disminución del capital en rotación
- Condiciones más favorables para aplicar métodos productivos
- Simplificación de la planificación, dirección y control del proceso de fabricación.
- De todas formas, también en un planteamiento estrictamente organizacional y técnico-económico se advierten ciertas desventajas del método:
- Elevadas necesidades de inversión de capital en las instalaciones
- Dificultades de adaptación o readaptación ante cambios en las exigencias del mercado (rigidez del procedimiento)
- Elevado riesgo de perturbaciones técnicas (averías, problemas de mantenimiento, etc.)"

(Rivera: 1999; 65).

7.5.7 Personal

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

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

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

7.5.8 Organización

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

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

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

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

7.6 EL FORDISMO MODERNO

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

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

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

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

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

La relación de compra que se hace con los proveedores externos, en el sistema occidental burocratizado, se realiza de acuerdo a concursos, sus bienes son comprados al igual que como se compra en una tienda bienes de consumo; sin tener en cuenta otras consideraciones como la proximidad geográfica, el nivel de calidad, o el número de proveedores; lo único que importa son los precios de adquisición. La comunicación e interacción con el proveedor se desarrolla a través de un departamento de compras - desvinculado además de los intereses de I&D o Fabricación/Calidad – en que sólo se piensa en costes. Lo único que llega a los departamentos

de creación directa de valor son los planos o cuadernos de especificaciones quizá no adecuados a las necesidades del diseñador industrial. La comunicación directa podría resolver estos problemas, pero el departamento de compras no está dispuesto a renunciar a su parcela de poder y no permite tales contactos directos sino después de largas luchas internas.

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

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

- ***Configuración de las Salidas***

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

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

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

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

En cuanto a la calidad técnica, ésta ha asumido una nueva dimensión en cuanto a capacidad de satisfacción del cliente, pues se han asumido nuevas técnicas (japonesas), pero el coste de la

calidad sigue siendo muy superior al de la empresa oriental debido a las necesidades de trabajos de reparación y corrección. Además, la idea que se tiene acerca del hombre (según la teoría X de McGregor) es tan negativa, que no se espera que el operario pueda realmente aportar nada a la mejora de los productos. Más bien se espera que la robótica o de otros sistemas de **automación** sustituya al operario siempre propenso a cometer errores. El "empobrecimiento" del trabajo humano aumenta en la medida en que se le considera como mera realización de actividades físicas. La expresión bíblica del castigo divino por el trabajo ("con el sudor de tu frente") empleada en el segundo milenio A.C., es quizá en el fondo lo más aplicado en esta concepción del Fordismo moderno.

- ***Tecnología de producto***

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

- ***Tecnología de procesos***

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

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

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

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

Aunque se emplean medios de automatización se les ve como sustitutivos del trabajo humano, no como potencial para satisfacer nuevas necesidades o exigencias de

producción. Se ha aumentado el espacio disponible en las fábricas, y con ello también las necesidades de inversión en capital. Al mismo tiempo se trabaja con almacenes iniciales e intermedios demasiado extensos". (Rivera: 1999; 73).

- *Personal*

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

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

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

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

En estudios realizados en la industria automovilista alemana (Springer, R.: Kommt BddW, 1.10.1991;7) se ha constatado que las reservas de especialización no utilizada alcanzan un 70%; es decir, unos 7 de cada 10 obreros cualificados en una especialización se encuentran hoy ocupados en trabajos inferiores al de su nivel profesional. Y esto sucede también con otras categorías de colaboradores de la empresa - incluyendo a los mismos jefes.

Esta concepción que se tiene sobre las personas va unida a una "fe" en el poder de las estructuras autoritarias para dominar a las mismas, y se espera ante todo una actitud obediente

y sumisa del personal, o de su disciplina y orden; sigue prevaleciendo la imagen de la teoría X (McGregor), y se trata al colaborador como subordinado o como niño que necesita que le lleven de la mano.

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

- ***Organización y Dirección***

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

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

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

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

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

produce errores y fallos lamentables, terminando por perjudicar también la imagen de la empresa productora.

8. LA ORGANIZACIÓN COMO MAQUINA⁶

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

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

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

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

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

Federico el Grande (1740-1786) tenía la visión de un ejército de autómatas, con el cual pudiera conquistar cualquier territorio. Eli Whitney en 1801 tiene la misma idea, pero no para conquistar territorios sino mercados con la producción en serie. En 1832 Charles Babbage al aplicar la científicidad de la época a la gestión y a la organización, resalta la importancia de los procesos de planificación y de división del trabajo. Max Weber al observar el evidente paralelo

⁶ Adaptado de MORGAN, Gareth (1998) Imágenes de la organización. Alfaomega, México. Capítulo 2: La mecanización toma el mando.

entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización, define su ideal tipo de organización burocrática que rutiniza los procesos de la administración, en igual forma como la mecanización hace lo mismo con la producción.

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

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

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

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

8.1 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METÁFORA DE LA MÁQUINA

8.1.1 Ventajas:

- Útil cuando hay una tarea lineal para realizar
- Útil cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado
- Útil cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez
- Útil cuando la parte humana de la máquina sea obediente y se comporte como se le ha sido asignado.

8.1.2 Limitaciones:

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

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

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

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

La organización mecanicista convierte un sistema de cooperación en un salvaje sistema de competición que conduce a comportamientos irracionales que parecen racionales dentro de la estructura y la jerarquía de la organización. Conduce finalmente a comportamientos contrarios a los objetivos de la organización, fundamentados en el diseño original, que lleva a la construcción de imperios, a la victoria del oportunismo, a la defensa de intereses particulares y de proyectos mimados, incluso, al hinchamiento de los presupuestos. Acciones que además de ser peligrosas, acaban con la confianza y el deseo desinteresado de cooperación del trabajador.

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

9. DIMENSIÓN CRÍTICA DEL TAYLORISMO Y DEL FORDISMO⁷

9.1 CRÍTICAS DESDE TAYLOR

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

Y continúa diciendo:

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

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

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

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

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

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

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

7º Fichas de instrucciones para el trabajador.

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

9º La “tarifa diferencial”.

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

11º Un sistema de circulación del trabajo.

12º Un sistema moderno de costos, etc.

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

Sin embargo, cuando los elementos de este mecanismo, (...) se utilizan sin acompañarlos con la verdadera filosofía de la administración, los resultados son, en muchos casos, desastrosos. Y por desdicha, incluso cuando personas que ven con buenos ojos los

⁷ Las dimensiones críticas del taylorismo y del Fordismo han sido construidas a partir de lo expuesto por el mismo F.W. Taylor (2004) en su texto y otros autores tales como: a. Aktouf Omar (1998); b. Rodríguez de Ribera, José (1999); c. Dávila, Carlos (2001); d. Morgan, Gareth (1986); e. Braverman; Harry (1984); f. Alonso, Luis E. (1989) y g. Jessop, Bob (1999).

principios de la administración científica emprenden cambios demasiado rápidos de tipo antiguo al moderno, sin prestar oídos a las advertencias de los que han tenido años de experiencia en cuanto a hacer tales cambios, a menudo tropiezan con graves dificultades y, algunas veces, con huelgas seguidas del fracaso.” (Taylor: 2004; 100,101)

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

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

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

9.2 CRÍTICAS DESDE AKTOUF

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

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

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

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

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

“la obligación de agrupar esta masa de conocimientos tradicionales, registrarlos, clasificarlos y, en numerosos casos, reducirlos por último a leyes y reglas expresadas incluso en fórmulas matemáticas, voluntariamente asumidas por los directores científicos.” (Taylor: 1957, P68)

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

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

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

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

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

Sus advertencias contra la búsqueda de cantidad en detrimento de la calidad. (Taylor 1957, pp. 160, 161)

Sus exhortaciones a la rectitud y la honestidad para con los empleados.

Sus llamados a la colaboración cordial a trabajar en equipos, dirigentes y dirigidos.
 Su permanente insistencia en buscar sinceramente el bienestar del obrero.
 Sus llamados al respeto y la consideración para con los empleados.
 Su recomendación de compartir los beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa.

Todo esto se encuentra resumido en un pasaje de su exposición ante la cámara de representantes:

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

Hoy tratamos de redescubrimos las virtudes de la confianza, la intimidad, la honestidad en las organizaciones, la colaboración, el respeto a la dignidad del empleado, el compartir, mientras que Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y su aplicación hace casi un siglo,

Pero a pesar de todo esto manifiesta el profesor Aktouf que en varias páginas de sus libros y de su exposición Taylor insiste en las virtudes del equipo de trabajo, en la necesidad de promover el espíritu de equipo o la colaboración, mientras que sus informes sobre Midvale o la Bethlehem Steel demuestran que lo que se hizo fue quebrar la formación tradicional de los obreros en grupos y dividir tanto el trabajo como las relaciones, orientando la atención hacia un individuo aislado.

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

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

Incluso podríamos decir que la administración tradicional ha conservado, reactualizado del taylorismo los efectos perversos y las desviaciones que desde 1901 Taylor no dejó de denunciar vigorosamente. Por el contrario el sistema de Taylor tuvo el efecto de proporcionar a los administradores un nuevo y temible método de control sobre el obrero: individualizar, separar, desagregar, cronometrar y, por último, imponer un contenido de tareas en donde el empleado es una reserva de energía intercambiable a voluntad, lo cual se cumplirá perfectamente en el Fordismo y en el trabajo en cadena. (Aktouf: 1998; P57,58.).

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

- * Taylor no dejó de aportar medios efectivos de hacer el trabajo menos penoso y más rentable al mismo tiempo.
- * Taylor apeló a la implementación de prácticas administrativas y relaciones entre dirigentes y dirigidos, que de haber sido seguidas, comprendidas y enseñadas, hubiesen evitado muchas decepciones de la actual industria occidental.

- * Con Taylor y, sobretudo, con sus continuadores, la división del trabajo sería llevada a extremos por los que en la actualidad la industria occidental tradicional, paga un precio, enfrentada a maneras de organizar el trabajo menos diferenciadoras y más atomizadas
- * No hemos terminado de pagar el precio de haberlo ignorado y hemos acumulado disfunciones que hoy en día representan pesados lastres.
- * La interpretación literal de la fórmula el hombre que conviene en el lugar que conviene ha creado una mano de obra de la que no se le solicita sino ejecutar sin pensar.
- * La concepción de un empleado u obrero tonto, a imagen de Schmidh alimentó el comportamiento infantilizador, cuando no degradante de los dirigentes para con el empleado
- * La creencia de que los trabajadores no pueden ni saben administrar y que sólo los que dirigen lo saben y pueden hacerlo.

Taylor precisa su filosofía al manifestar lo siguiente:

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

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

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

9.3 CONSIDERACIONES HUMANÍSTICAS

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

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

El enfoque crítico tiene como su principal exponente a Braverman⁸ (1974), quien habla sobre el progresivo proceso de empobrecimiento gradual de habilidades "de-skilling", implicado en la súper especialización del trabajador industrial. Su tesis central es que el contenido de las tareas ha ido despiezándose en unidades de trabajo cada vez más simples, monótonas y estrechamente especializadas, generando así monotonía y falta de sentido en la actividad regulada por los sistemas modernos de organización, quienes, además, exigen cada día un grado menor de capacidades profesionales, actividad mental o capacidad de juicio por parte de los operarios. Llegando así finalmente a lo que Marcuse denominaba una "gran amenaza de catástrofe para la esencia misma del ser humano".

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

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

Además de la crítica de Braverman, aparecen las críticas centroeuropeas – germánicas de la "Escuela Crítica de Francfort" y de personajes tales como [Burawoy \(1985\)](#), [Littler \(1982\)](#) y [Wood \(1982\)](#).

Littler (1982) al tratar de estudiar si este proceso de control absoluto se ha llevado a cabo en otras sociedades y en otras épocas, afirma que el control del trabajo no es sino una de las tantas formas de ejercicio del dominio que se han utilizado a lo largo de la historia.

⁸ Ver: Braverman Harry (1974) "Labor and Monopoly Capital".

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

9.4 PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACIÓN - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA

Ventajas:

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

Desventajas:

- El esfuerzo por coordinar una organización funcional tan subdividida, para que funcione con suavidad y sin roces internos, supone altos – incluso excesivos - gastos generales de organización.
- Las dificultades en localizar y fijar responsabilidades pueden afectar seriamente la disciplina y la moral de trabajo por la aparente o real contradicción entre las órdenes recibidas.
- El solapamiento de ámbitos de autoridad puede originar roces entre capataces directos e inspectores.
- La iniciativa de los inspectores puede ahogarse.
- La persona se convierte por la rutina del trabajo en mero autómatas.
- La repetición, la falta de sentido en el trabajo desmotiva, el trabajador abandona cuando puede, y el aumento de "fluctuación" incrementa también los costes del entrenamiento de esos obreros en principio preparados como especialistas en campos muy restringidos.
- Para incrementar la productividad se pensó en especializar más y más a los aprendices en tareas cada vez más despiezadas y en las que era ya imposible captar el sentido del trabajo global.
- Empeora el estado de salud del personal: enfermedades psicosomáticas, neurosis etc. Pero el "absentismo" también incrementa costes al tener que enrolar suplentes u organizar horas extraordinarias etc.
- El progresivo empobrecimiento del trabajo y su sometimiento a estructuras de dominio.

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

10. EL TAYLORISMO EN COLOMBIA

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

Teniendo como base los principios planteados por Taylor en su Teoría, éste manifestaba que además de crear una ciencia, la dirección asumía otras obligaciones que comportaban nuevas y pesadas cargas. (Taylor: 2004; 39)

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro principios básicos:

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

En este sentido en el contexto colombiano vemos organizaciones como Serviflex que es una empresa manufacturera perteneciente al sector del plástico, con una actividad económica enfocada a la elaboración de películas tubulares de polietileno y polipropileno para la fabricación de empaques (bolsas), además ofrece el servicio de impresión flexográfica y sellado automático de las mismas.

En Serviflex se llevó a cabo un proyecto que busca mejorar los procesos críticos de valor de la empresa, en especial en el área de producción, dentro de la cual se llevó a cabo la actividad de normalización de los procesos productivos.

Los problemas presentados hacían que la empresa se atrasara con mucha frecuencia en la entrega del producto a sus clientes⁹, elevaba los costos de la producción, disminuía la calidad de los productos y aumentaba los niveles de desperdicio provocados durante la ejecución de los procesos productivos.

⁹ El nivel de quejas de los clientes por incumplimiento en la entrega de producto se había incrementado de una forma muy notable así como por imperfecciones y fallas en el área de producción.

Con el fin de mejorar el estado crítico del área de producción, se diseñaron propuestas tendientes a combatir los problemas diagnosticados. Se diseñó un programa de mantenimiento preventivo, una metodología para desarrollar la programación de la producción y un programa para normalizar y estandarizar los procesos productivos de la empresa, los cuales se mencionan a continuación: extrusión de polietileno, extrusión de polipropileno, impresión flexográfica y sellado automático.

El primer elemento diferenciador que caracteriza a la empresa es su capacidad de atender la demanda de clientes microempresarios con necesidades de pequeñas cantidades de empaques. Este es un elemento importante si se tiene en cuenta que las empresas grandes atienden requerimientos igualmente grandes debido a la complejidad de los procesos con los que cuentan y que las demás empresas pequeñas del sector en muchos casos no maneja un buen nivel de calidad como resultado final de sus procesos. El segundo elemento diferenciador está sustentado en la capacidad que tiene la empresa para la producción de empaques de polipropileno en pequeñas dimensiones, lo cual se convierte en una fortaleza, pues, la mayoría de las empresas que trabajan este material solo están en capacidad de producir los empaques en grandes dimensiones y cantidades. Esta facilidad de producción de empaques en pequeñas dimensiones y cantidades radica en la maquinaria con la que cuenta la empresa, la cual ha sido diseñada y fabricada especialmente para tal fin. Podemos ver aquí un factor de especialización en cuanto a lo que tiene que ver con la maquinaria empleada.

Para la presentación del caso se diferencian claramente las tres etapas que componen el proceso de normalización llevado a cabo en la empresa. La primera etapa muestra la situación inicial, donde se presenta el panorama problemático que llevó a decidir sobre la necesidad de normalizar los procesos. La segunda etapa constituye la descripción del proceso de implementación de la propuesta de normalización de los procesos y, finalmente, la tercera etapa trata de reflejar de una manera objetiva los resultados obtenidos hasta la fecha luego del proceso de implementación de la propuesta de normalización de los procesos, teniendo en cuenta la aplicación de este principio, se pretendía salir del empirismo para implementar elementos conducentes a trabajar como una verdadera ciencia.

El desarrollo de la normalización de los procesos ha sido importante para la empresa en la medida en que se convierte en un requisito indispensable para la implementación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000), objetivo estratégico de la empresa para la obtención de la certificación de sus procesos en calidad. Hoy en día la documentación (estandarización) de los procesos es un factor importante como medio o herramienta a través de la cual la empresa muestra el control que tiene sobre los procesos y por ende la calidad del producto o servicio prestado. El anterior es uno de los requisitos más importantes para la estructuración de un Sistema de Gestión de Calidad¹⁰ bajo los parámetros de la ISO (International Standard Organization) que es la organización internacional más importante en lo que respecta al desarrollo y divulgación de normas técnicas de Calidad.

¹⁰ Un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos del Cliente. Tomado de: Manual para las Pequeñas Empresas: Guía Sobre la Norma ISO 9001:2000

Serviflex inicia su gestión empresarial de una manera empírica, en un mercado donde el producto que ofrece es apeteído y donde cada empresa tenía casi un nivel de ventas mínimo asegurado; conforme pasaron los años y sucesos como la implementación de la apertura económica¹¹, el mercado presentó cambios importantes donde además de solamente ofrecer un producto¹² que sirva al cliente, es importante ofrecer una muy buena calidad, para poder satisfacer las necesidades y expectativas del mismo¹³.

Para poder analizar el estado de los procesos productivos, se desarrolla un completo estudio de tiempos de cada uno de los procesos productivos. Los procesos de extrusión de polietileno y polipropileno, así como los de impresión flexográfica y sellado automático fueron analizados en detalle mientras que los operarios mejor capacitados y previamente seleccionados los desarrollaban. En este punto se pudo comprobar que cada operario desarrollaba su labor de una manera distinta, no estandarizada de acuerdo a la experiencia que poseía y a la manera en que se le facilitaba el desarrollo de su trabajo; en la mayoría de los casos de una manera empírica. Se cronometró el método con el cual cada operario hacía su trabajo teniendo como intervalos cada tarea u operación que conformaba el desarrollo del proceso. Con base en el estudio de tiempos y movimientos desarrollado con anterioridad, se identificaron para cada proceso aquellas operaciones o tareas básicas necesarias para llevarlo a cabo, así como también aquellas operaciones o tareas lentas, repetitivas o que no agregaban valor al proceso, pero que sí requerían de tiempo para su desarrollo.

Una vez identificadas las actividades básicas que conformaban los procesos, se procedió a estructurar estas actividades en una secuencia lógica y eficiente, esto es, buscando en todo momento desarrollar el proceso con las tareas y movimientos básicos mínimos, tratando siempre de evitar la repetición de las mismas o la realización de aquellas no necesarias.

Una vez definida la manera en que se llevarían a cabo los procesos de extrusión, impresión flexográfica y sellado automático, se procedió a analizar las tareas de apoyo importantes a tener en cuenta por la criticidad que representaban para los procesos principales. Los procesos de apoyo estaban relacionados con el cambio de piezas que se debía realizar para el montaje de un nuevo pedido¹⁴ u otras actividades importantes a desarrollar para soportar los procesos

¹¹ La apertura económica es uno de los principales factores de la década pasada que marca la necesidad de las empresas colombianas de hacer una transición hacia un mejoramiento inequívoco de la calidad y la productividad de los procesos, este factor encontró su mayor requisición en el momento en que entran productos importados a competir con los productos nacionales, lo cual desata una pérdida del mercado por parte de los productos colombianos dadas las diferencias en costo y calidad de los productos. La anterior situación obliga a los productores nacionales a cerrar las empresas o a incrementar la productividad y la calidad de sus productos para poder competir, esta situación ha llevado a que las empresas nacionales inviertan en una mejor tecnología para sus empresas tanto en lo que concierne a métodos como a la maquinaria.

¹² El producto ya no solo es visto como un elemento tangible sino que el servicio mismo que presta la empresa hace parte del producto final que recibe el cliente. El producto es definido por la ISO (International Standard Organization) como el resultado de un proceso “es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, 2000.

¹³ Según James Harrington en su obra “Mejoramiento de los Procesos en la Empresa” menciona que el cliente de hoy recuerda el nombre de una empresa bajo dos únicas condiciones: la primera cuando le suministran productos o servicios extremadamente mediocres y la segunda condición es cuando se le suministran productos o servicios sorprendente mente buenos.

¹⁴ Los procesos de extrusión, impresión flexográfica y sellado automático, se complementaron con el desarrollo de instructivos tendientes a normalizar y describir la secuencia de pasos para llevar a cabo el cambio de molde y calibrador en las extrusoras así como el desarrollo de la purga en las mismas cuando se trabajan materiales pigmentados. Así mismo se normalizó para el

principales. Igualmente se desarrollaron instructivos tendientes a facilitar y economizar el uso de los recursos en lo relacionado con el uso de la maquinaria, especialmente con el apagado y encendido de las extrusoras y selladoras automáticas, pues, se pudo conocer que los operarios dejaban las extrusoras calentando durante periodos excesivos de tiempo y a altas temperaturas mientras arrancaban las otras en un proceso secuencial, además podían pasar 4 o 5 horas antes de que dejaran las 6 extrusoras funcionando. A través del nuevo procedimiento se buscó normalizar las temperaturas y el tiempo de calentamiento.

Los procesos y las actividades normalizadas se registraron en documentos denominados procedimientos e instructivos. Los primeros se refieren al documento que describe la secuencia lógica a cumplir para llevar a cabo un proceso en el cual interactúan varios cargos y la segunda denominación es para definir el documento que indica la forma de llevar a cabo una actividad, que en la mayoría de los casos es llevada a cabo por un solo cargo.

Junto con los pasos para el desarrollo de los procesos y actividades, los documentos normalizaron los elementos a utilizar para el desarrollo de los mismos y los accesorios de seguridad industrial requeridos como tapa oídos, tapabocas, zapatos con platina de seguridad, etc., según el caso.

Una vez documentados los procesos y actividades se desarrolló su divulgación a los empleados, esto se hizo por grupos de interés, es decir, se le divulgaba al personal los documentos que aplicaban de acuerdo a la actividad que se desarrollaba en el área de producción. Se dispuso de la documentación en fólderes de libre acceso para todo el personal, con el fin de que pudieran leer y entender la nueva forma en que se iban a desarrollar los procesos¹⁵. Se estableció una fecha (ocho días luego de la divulgación formal) en la cual se iniciaría el desarrollo de los procesos de la forma establecida en los procedimientos y se acordó con los supervisores de producción la supervisión de la aplicación de las normas en el desarrollo de la labor.

El trabajo de implementación tuvo muy en cuenta la propuesta de normalización y estandarización de los procedimientos y la de mantenimiento preventivo.

Los resultados obtenidos, luego de la implementación del proyecto de normalización y estandarización de los procesos, han sido importantes e inmediatos aunque aún no se han podido cuantificar, sin embargo se ha presentado una mejora importante en los aspectos que se mencionan a continuación:

proceso de impresión flexográfica el lavado de las canales de tinta, el cual en su desarrollo provocaba grandes pérdidas de tiempo por la variabilidad que presentaban los ayudantes en su desarrollo y por la mala utilización de los insumos necesarios para su realización. Otras actividades normalizadas están relacionadas con el proceso de sellado automático, estas son: cambio de cuchilla, cambio de cabezal de selle lateral a fondo y cambio de cabezal de selle de fondo a lateral. La normalización de las anteriores actividades complementó de una manera importante el desarrollo de los procesos, pues con esto se pretendía minimizar el tiempo de alistamiento de la máquina entre pedido y pedido.

¹⁵ La divulgación se desarrolló cumpliendo con los registros requeridos para cumplir con la normatividad para Sistemas de Gestión de Calidad de la ISO, esto, con el fin de guardar la evidencia formal de la divulgación realizada. Cada empleado firmó una lista donde se establecieron los documentos divulgados como evidencia de que la empresa había hecho conocer la nueva forma en que se desarrollarían los procesos, solo de esta manera los empleados no podrían decir a partir de la fecha de implementación que no conocían los procedimientos nuevos.

Disminución del tiempo necesario para el desarrollo de los procesos, por lo tanto del tiempo total de producción de los productos de la empresa. Se puede establecer en promedio una reducción en tiempo del 15 al 20 %. Este es un análisis comparativo entre el tiempo anterior que era mucho más extenso y el tiempo actual, resultado del estudio de tiempos realizado.

Incremento de la calidad de los productos. Se ha comprobado una disminución de las quejas de los clientes, lo que demuestra que la empresa está satisfaciendo de una manera más eficiente sus necesidades y expectativas.

Mejoramiento en el cumplimiento de las fechas de entrega. La normalización de los procesos ha traído como efecto positivo un mayor control sobre los procesos y por lo tanto de los productos en proceso, esto ha permitido cumplir de una manera más eficiente con la entrega del producto dentro de las fechas estipuladas.

Disminución en la cantidad de desperdicio. Al trabajar de una manera organizada y normalizada, se ha logrado disminuir el desperdicio resultante del montaje de cada nuevo pedido en los procesos de extrusión e impresión flexográfica principalmente, esto debido a que el desarrollo de los pasos de un proceso de manera repetitiva hace que de alguna manera el operario se especialice y logre con el tiempo mejores resultados en el arranque de la máquina.

Motivación de los empleados. El proyecto ha logrado motivar de una manera importante a los empleados ya que ellos aportaron de sus conocimientos y experiencias en todo momento, además ha despertado un interés especial por apoyar en todos los aspectos relacionados con el mejoramiento continuo de sus actividades dentro de la empresa.

Minimización de daños producidos por el mal manejo de la maquinaria. El nivel de daños y por ende de reparaciones de la maquinaria se han visto disminuidos ya que antes los empleados mantenían prácticas que deterioraban las máquinas cuando desarrollaban sus actividades laborales, ahora los procesos deben desarrollarse de acuerdo a los procedimientos, esto hace que las prácticas y manejos inadecuados de la maquinaria se minimicen.

Disminución en la presencia de accidentes y enfermedades laborales. Hasta el momento no se han registrado accidentes laborales, además con la normalización en los procedimientos del uso de los implementos de seguridad industrial por parte de todo el personal de producción de la empresa se espera lograr una mejoría en el estado de salud de los empleados y evitar que se desarrollen enfermedades asociadas con el entorno de la empresa, que está caracterizado por los altos índices de ruido y uso de sustancias diluyentes para la preparación de las tintas.

Se puede decir que la normalización se ha constituido en un factor importante para el mejoramiento de los procesos productivos en la empresa, involucrando las condiciones de los empleados, el manejo de los recursos y el resultado final que esta representado en los productos y servicios de Serviflex Ltda...

En el caso de La compañía Farmacéutica **MULTIGER Ltda**¹⁶. Esta organización está dedicada a la Producción y Comercialización de Medicamentos Genéricos y Comerciales en las Líneas Humanas y Veterinarias. Se Involucran todo tipo de presentación Farmacéutica, es decir, se obtienen productos sólidos, líquidos no estériles, líquidos estériles y productos semisólidos. Su accionar esta localizado en el Departamento del Cauca.

Se creó bajo el Amparo de la Ley del Río Páez¹⁷, con tradición de treinta (30) años de fundada, comenzó sus actividades en el Departamento del Cauca en 1996, inicialmente con la producción de Líquidos Veterinarios. Como proyectos a mediano y largo plazo se tiene presupuestado terminar de instalar la infraestructura de líquidos y sólidos estériles que actualmente son cubiertos por otra planta, pero su objetivo es implementar el 100% de las operaciones en el Departamento del Cauca.

La Organización aplica muchos fundamentos teóricos de las teorías administrativas, los cuales ha usado para obtener los resultados que permiten reflejar su posición en el sector y en la industria nacional; a su vez es importante mencionar que el personal de la empresa proviene de diferentes municipios acogidos dentro del marco de la Ley Páez, lo cual ha obligado a la organización a establecer un equilibrio entre sus objetivos y las personas.

La Dirección se hace de acuerdo a los principios de la Administración Científica sobretodo en lo que tiene que ver con este principio acerca del desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea; se observa que a nivel de la alta dirigencia se realiza todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo dejando al nivel operativo o auxiliar de producción la realización de las tareas previamente definidas; igualmente se tiene un análisis de cómo se hace el trabajo, mediante la observación en la realización de las tareas por parte del colaborador y por lo tanto especificando el modo de hacer el trabajo, esto se observa sobre todo cuando se busca hacer lo que se denomina internamente “El despeje de Línea”, que se trata de la disposición de la línea de producción en la cual se garantiza que los materiales del producto anterior no se encuentren para comenzar el nuevo proceso, esto con el fin de evitar la contaminación cruzada entre materiales de diferentes productos. El despeje de línea ha llegado a tal optimización en tiempo y soporte documental que ya es tomado como tarea especializada y es contabilizada dentro de los tiempos normales de operaciones de producción.

¹⁶ Es de anotar que los nombres de las organizaciones han sido cambiados para proteger las fuentes.

¹⁷ La Ley del Río Páez, como se ha conocido, corresponde a la Ley 218 de 1995, la cual fue creada como medida para contrarrestar los efectos negativos que se dieron con la avalancha del Río Páez, el 6 de Junio de 1994, en todo su curso geográfico.

Esta Ley, de acuerdo al Decreto reglamentario 529 de 1996, cubre a las siguientes regiones del Cauca: Caldoso, Niza, Gámbalo, Toribío, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Santander de Quilichao, Popayán, Miranda, Morales, Padilla, Puracé, El Tambo, Timbío, Suárez, Cajibío, Piendamó, Sotaró, Buenos Aires, La Sierra, Puerto Tejada, Corinto y Patía y para el Huila: La Plata, Paicol, Yaguará, Nátaga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campoalegre, Gigante, Hobo, Rivera, Villavieja, Acevedo, La Argentina, Palermo, Pitalito, Tello, Teruel, San Agustín, Algeciras y Garzón.

Los beneficios y requisitos a los cuales se ven abocados los diferentes empresarios al crear sus empresas y que fueron otorgados por la Ley son los siguientes: Primer incentivo: renta exenta del impuesto sobre la misma por espacio de 10 años; Segundo incentivo: crédito fiscal para las nuevas empresas de tardío rendimiento; Tercer incentivo: renta exenta o crédito fiscal, para las nuevas inversiones en acciones o participaciones de empresas establecidas en los municipios afectados; Cuarto incentivo: importaciones exentas; Quinto incentivo: dividendos exentos para los accionistas de empresas localizadas en la zona.

Además presenta muchas tareas especializadas, entre las cuales se encuentran las líneas de envase de líquidos y semisólidos, blisteado de tabletas y encefalonado, respaldado con una excelente tecnología que permita ser más eficiente en este proceso.

En la *Ladrillera Las Mercedes S.A*¹⁸ la aplicación de este principio está dada en el área de producción, secado, cocimiento y despacho. Se capacita a los trabajadores con los técnicos vendedores de la maquinaria y asesores. El jefe de producción y de planta (Ingeniero Industrial), dirige y observa que la rutina en la tolva con el cargador que maneja la materia prima, el controlador de la extrusora y el tren de mezcla – masificación de la materia prima, genere el manejo y los procedimientos determinados. Cuando alguien falta, aunque otro trabajador conoce el procedimiento y ha desarrollado esta labor, la actividad permanece en manos del trabajador ausente, esto hace que haya una disminución del rendimiento y la agilidad del área, con las consecuencias de productividad que ello conlleva.

Otra aplicación observada tiene que ver con la Organización Nueva Radio La Merced. Aunque no se ha aplicado la Administración Científica de Taylor estrictamente, se cumplen parcialmente los principios propuestos por él. Antes de iniciar la descripción de los principios de Taylor, es importante mencionar que esta empresa, pertenece a otra organización conocida como Editora La Merced, que tiene en el mercado el Diario Nuevo Pensamiento, un periódico de gran reconocimiento a nivel regional. Por tanto el ejercicio administrativo está “muy” distribuido y no ha sido posible la designación de una persona que tenga conocimiento profundo de las organizaciones radiales y que pueda llevar a feliz término la dirección general de la emisora.

En cuanto a este primer principio: la apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes en la Editora La Merced (el director general y la directora administrativa) permite que cumplan a su vez con la tarea de vigilar el normal cumplimiento de las emisiones diarias y del pago de los empleados. Sin embargo, y a pesar de su poca experiencia en la radio se interesan también por conocer la labor periodística, por enriquecer las producciones con ideas llamativas y por incrementar las ventas de pautas publicitarias a través de estrategias y descuentos en las tarifas. Esto hace que se cumpla indebidamente el primer principio planteado por Taylor, ya que quienes lo aplican no son las personas directamente responsables y encargadas de velar por el desarrollo de la nueva empresa, podría decirse que son actores ajenos a la organización.

En otro caso como es el de la organización *CARBOFURÁN* podemos apreciar la aplicación de principios como los promulgados por Smith, Taylor y Babbage, es así como la división y la especialización del trabajo se aprecia claramente en áreas como las de mantenimiento, producción y manejo de carbón. En estas áreas los obreros tienen tareas específicas y definidas, se tienen sistemas de medición de las mismas que propenden por la eficacia del trabajo realizado. Los operadores de los equipos de minería son altamente especializados y son parte de la cadena que conforma el proceso de sacar carbón.

¹⁸Los nombres de las empresas han sido cambiados para proteger las fuentes

Carbofurán creó un centro de entrenamiento propio, que por años especializo a sus obreros en el desarrollo de tareas de mantenimiento y operación de equipos de minería para lograr con ellos la aceleración de la producción y la ganancia de tiempo, incremento las habilidades de sus operarios

El principio de la Mano Invisible lo podemos evidenciar en el mercado de carbón, hace 20 años cuando se encontraron los yacimientos de Carbón que explota, se hicieron proyecciones que indicaban que el precio del mismo debería estar en alrededor de los US \$200, lo que hacía altamente atractivo el negocio. De igual forma se fueron identificando otros yacimientos importantes de carbón en el mundo entero, especialmente en Sudáfrica y Australia quienes igualmente motivados por lo lucrativo del negocio, iniciaron procesos de minería para producir carbón a gran escala. Lo anterior hizo que el precio no se lograra llevar a los niveles originalmente presupuestados en los estudios de factibilidad de las diferentes minas, la lucha entre las diferentes Empresas con el objeto de obtener las mejores ganancias para su organización llevaron a que inevitablemente los precios se estabilizaran por lo bajo.

En otra área que podemos apreciar el principio de la mano invisible, es en los salarios de los empleados de Carbofurán. La constante presión de la competencia sobre los precios, ha hecho que en esta organización se esté constantemente preocupado por mantener los precios muy cercanos a los costos reales de producción, y para lograr ser competitivos, es necesario mantener dichos costos de producción en su mínimo nivel posible, y los salarios de los empleados no se escapan a este fenómeno. Aquí se utiliza un método de “benchmarking” para determinar los salarios que se pagan en el mercado nacional por trabajos semejantes y con base en ellos definir los porcentajes de aumento anuales de su personal no sindicalizado; históricamente la Organización situaba los salarios de sus empleados en el primer quintil del mercado nacional y en el último año decidió colocarlo en el tercero¹⁹, lo cual representó una disminución en el crecimiento de la escala salarial de la mayoría de sus empleados no sindicalizados. La situación económica de Colombia y el alto desempleo reinante han hecho que los empleados acepten este cambio de política, logrando así la empresa mantener sus empleados y disminuir la rata de incremento de los salarios.

En los inicios de la organización, este era un sector en expansión que atrajo una gran cantidad de mano de obra de todo el país, pues en la región no existía casi ningún tipo de personal calificado y la Empresa que construyo el proyecto (Morris and Bush) ofrecía altos salarios y compensaciones para trabajar en el proyecto. Vemos como en los inicios del proyecto los empleados eran contratados con toda clase de prebendas como prestamos de vivienda, de carro, traslados desde sus lugares de origen con todo pago y hasta 13 salarios como bono de traslado a la región. Se construyo un campamento 100% dotado por la organización que tiene escuela bilingüe, iglesia, centro comercial y supermercado, canchas deportivas de football, béisbol, golf, piscinas y clubes sociales, viviendas con aire acondicionado central en las cuales los servicios públicos incluido el teléfono eran pagados por la Empresa, todo esto con el propósito de hacer atractiva la vida en el complejo. Pero a través de los años el exceso de oferta de mano de obra calificada (profesional), hicieron que tanto las prebendas como los salarios se

¹⁹ La información del quintil en el cual la organización se localiza es información privada de la compañía, el autor indica el tercer quintil para dar claridad sobre la situación presentada.

disminuyeran y es así como hoy los empleados son transferidos a la mina con solo 3 salarios, y los costos de vivienda, agua, luz, teléfono entre otros son pagados parte por el empleado y parte por la compañía, le escalera profesional y salarial ha perdido inclinación y las oportunidades de ascenso y promoción son escasas dentro de la organización.

Los conceptos de Babbage en lo referente al menor costo del trabajo subdividido también los apreciamos hoy en Carbofurán al encontrar que se mantienen los principios de la división de tareas mezclándolo con diferentes tácticas y programas que buscan la disminución de los costos de dichas tareas.

En el momento se está desarrollando un estudio con la compañía McKinley & Company con la cual se pretende reducir los costos de producción en usd\$35 millones para de estar forma poder situarnos en el primer quintil de las Empresas productoras de Carbón a nivel mundial. La especialización de las tareas de los empleados de mantenimiento hace que sea posible disminuir los costos de esta mano de obra al no requerirse de una alta especialización para el desarrollo de algunas de ellas. También es cierto anotar que en cuanto a la operación de los equipos de minería, especialmente los camiones de 170 y 240 toneladas, las palas eléctricas e hidráulicas y los tractores, se ha logrado la especialización en cada uno de los equipos, pero esto no los hace fácilmente intercambiables ya que es un trabajo altamente especializado en el cual la experiencia y el entrenamiento son requisitos indispensables para el éxito de la operación. Con el estudio de McKinley & Company se ha predefinido que el impacto en la parte “administrativa” salarial y de número de empleados demandará una reducción de alrededor del 20% en esos rubros.

La simplificación e identificación de las tareas le ha permitido a la organización determinar cuales son las tareas especializadas, que requieren alta calificación del personal y son inherentes a la operación de la minería y cuáles no. Con esto, se han podido subcontratar las tareas que no son propias de la minería logrando disminuciones importantes en la mano de obra directa y en los salarios pagados a las personas que realizan estas tareas ya que el contratista paga una remuneración mucho menor que la que reciben los empleados de la de la compañía haciendo la misma tarea. A través de estos estudios de tareas y la especialización de las mismas se ha logrado reducir su planta de personal de 5300 a 3000 empleados.

En cuanto a los principios de Taylor no todos los vemos reflejados en la organización ya que en algunas Gerencias y Jefaturas de División no se ha interiorizado el detalle del trabajo de los obreros y al no tener este conocimiento no siempre se pueden definir científicamente la manera de óptima de hacer las tareas. En Carbofurán se ha motivado a desarrollar prácticas de operación y mantenimiento que son definidas por un grupo interdisciplinario que está conformado entre otros por los fabricantes de los equipos, personal de mantenimiento y producción, que incluye obreros, supervisores y superintendentes y la Gerencia se concentra principalmente en la función netamente administrativa de la operación.

En otro sector podemos apreciar como conceptos de Smith, Taylor y Charles Babbage son más aplicados a empresas de manufactura o productos de transformación tangibles, pero esto no significa que algunos de ellos no sean aplicables a compañías de servicios como por ejemplo: En **Servitransco SA** donde podemos observar un Incremento de Habilidades (Smith): Tiene que ver con la curva de la experiencia es decir mayor tiempo en hacer una tarea, se adquiere

más destreza y el número de defectos o equivocaciones disminuye. En Servitransco SA. existen tareas como tiquetear un bus estando en movimiento en el menor tiempo, esto requiere ciertas habilidades tales como: Escribir rápido, sumar rápido y tener buena letra.

Pagar menos caro el trabajo: No es sinónimo de hacer el trabajo más productivo, ya que la productividad se da en doble vía, es un gana – gana para la empresa y el talento humano, por eso se quiere productividad en el trabajo la compañía tiene que dar recursos bien sea monetarios, tecnológicos, materiales y humanos. La organización rentable del trabajo y del taller expresada por Taylor lo podemos aplicar en SERVITRANSCO S.A. a través de procesos, organización y métodos, por ejemplo:

Pasos para la Elaboración de un tiquete.

- El cliente llega a solicitar el tiquete
- El auxiliar de taquilla teclea en el computador con la mano derecha
- Recibe dinero del cliente con la mano izquierda
- Gira el brazo 45° para retirar el tiquete de la impresora
- Entrega el tiquete al cliente con la mano derecha.

Lo anterior demuestra que en las empresas de servicios se dan procesos que podemos optimizar evaluando el sitio de trabajo, los gestos y los desplazamientos

El primer principio en esta organización está dado en que constantemente estamos evaluando una mejor manera de hacer las cosas, todo es susceptible de mejorarlo, diligenciamiento de un tiquete, revisión pre-operacional de los buses, etc. La silla del taquillero a la altura adecuada, cómoda, la distribución de los elementos de trabajo como la impresora, el computador, la gaveta de guardar el dinero influye en la productividad del proceso de diligenciar un tiquete.

En cuanto a este principio en el caso de otra organización como *Emdupalma SA ESP.*²⁰, existe una marcada especialización del trabajo, a tal punto que una persona no es capaz de realizar las tareas de la otra en un momento dado. Alguna vez, una de las dos personas encargadas de la elaboración de las notas débitos y créditos salió de vacaciones y se fue de viaje con su familia, la otra quedó a cargo de todo el proceso. La segunda persona se enfermó y durante tres (3) días la empresa no pudo cumplir con la elaboración de las notas quedando el trabajo represado hasta la llegada de los funcionarios encargados de la labor, ninguna otra persona conocía el trabajo.

Si tomamos los principios de la teoría de Taylor tenemos:

La mayor parte de los dirigentes no se apropian del trabajo y es precisamente por el carácter de una muy mal interpretada burocracia, por lo tanto no se analiza cada elemento para elaborar un método y unas normas a seguir, las normas son generales y ambiguas.

En el caso de la *Universidad del Estado*, los niveles de especialización del trabajo son abundantes y los niveles de productividad no son los más óptimos a nivel del desempeño en algunas unidades estratégicas de negocios, esto evidencia en esas unidades mucha atomización y altos costos de desempeño laboral. Es decir como expresa Babbage muchas veces, no se

²⁰ Es pertinente reiterar que los nombres de las organizaciones han sido cambiados para proteger las fuentes.

compra la cantidad y la calidad exacta de trabajo necesario para las tareas precisas; ello obliga a una subdivisión extrema en esas unidades que genera las famosas nominas paralelas en la organización.

"...En ese sentido en la organización es vital redefinir estructuras, de hecho en estos momentos ante los enfoques de acreditación se está reestructurando la organización en los diferentes niveles y en el sistema político. De hecho no es saltar nuevamente al eficientismo y la excesiva eficacia taylorista para que funcione como una organización basada en la administración científica pero si al mejoramiento continuo de procesos y a la transformación de la cultura organizacional actual en la universidad, enfocados a procesos de gerencia integral. No es caer tampoco en la medición extrema aunque en algo se parece la aplicación del enfoque de indicadores de gestión SUE estatal a las universidades públicas, pero correlacionadas con la interpretación de la convivencia, el comportamiento gerencial y público de nuestros profesores, estudiantes, administrativos y trabajadores. Esto importa más que la formula y el número, es decir pensar más en lo relativo de la organización que en lo absoluto y positivista de la misma. Ya se plantea un legado de Taylor sobre la ciencia del lampeo, comprende acciones hacia la cual se lleva hoy a la universidad colombiana entre ellas la del Estado. En este sentido los principios de la dirección científica de Taylor son bases hoy del neoliberalismo salvaje y puro contra las organizaciones universitarias que se destacan por desarrollar acciones de orden social."

En esta reflexión teórica cabe destacar por ejemplo que en el sistema de investigaciones de la Universidad del Estado, y esto es problema nacional, existe baja eficiencia en la administración de los recursos aprobados para los proyectos de investigación por parte de los investigadores, esto repercute en los precarios niveles de rentabilidad y productividad, en el impacto de los mismos no solo en la sociedad sino en el presupuesto de retorno de la universidad. Pero hay que analizar en estas instituciones públicas cuya misión se dirige también hacia la responsabilidad social en el entorno, que todas las acciones no persiguen rentabilidad al menos monetaria pero si social, por ello no procede el concepto de generación de valor monetario, en cuanto a investigación, teniendo en cuenta el rol científico de esta función universitaria. Lo anterior es discutible desde el ángulo del modelo de productividad y desarrollo económico en el que se desenvuelve el sistema universitario del país.

En cuanto a la ***Empresa de Bebidas*** analizada, podemos apreciar que se da el primer principio, pues se trata de sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. En esta organización cada año se realizan Planes Estratégicos por Áreas, para ello se construye utilizando las tendencias de mercado y la prospectiva los pronósticos de ventas, producción, proyección financiera, programas de compras y planes de mercadeo. Desarrolla sus ejes estratégicos como son: Aumentar el consumo per cápita de bebidas, trabajo en equipo, compromiso social, preservar los recursos naturales. El manejo en todas las empresas de Bebidas, incluso las cerveceras del país y del exterior de procesos estandarizados, con indicadores de gestión predefinidos y las certificaciones nacionales e internacionales es un claro ejemplo.

En ***Gases de Buga***, teniendo en cuenta los planteamientos de Taylor en cuanto a la racionalización del trabajo de los obreros y la definición de los principios aplicables a todas las situaciones de la empresa, se puede manifestar que es un buen ejemplo en la aplicación de los principios descritos pues se evidencia que todos los procesos y la actividades de la organización están basados en un estudio científico que se realizó años atrás por una firma

consultora, cuyo propósito era estandarizar todos los procedimientos y las actividades de cada operario y establecer un método, igualmente estandarizado, para gerencia de procesos. Además, puede decirse que la búsqueda y consecución del CERTIFICADO DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001 VERSION 2000 permitió documentar estos procesos y de alguna forma, es la respuesta a la concepción de que el hombre en su trabajo esta caracterizado por su incapacidad de actuar con iniciativa, creatividad y autonomía.

Después de un análisis de las actividades y del trabajo operacional en cada una de las áreas de la empresa (contabilidad, RRHH, informática y comunicaciones, jurídico, facturación recaudo y cartera, compras, aseguramiento de la calidad, etc...), se crearon cargos especializados con responsabilidades explícitamente determinadas y una guía explícita de las actividades y de los procesos que deben llevarse a cabo. Llevando al extremo esta metodología, la guía llamada “Día Típico del xxxx” y el “Procedimiento Para Cada Cargo”, evita en alto grado la improvisación en las labores diarias y la actuación “ensayo – error” o empírico-práctica del trabajador en los procesos críticos, pues ya existe un estudio el cual arrojó la mejor forma de realizar las actividades y los parámetros de referencia para aceptar los resultados de cada labor. EJEMPLO: “DIA TIPICO DEL ASESOR COMERCIAL”, “MODELO DE DIA TIPICO ASESOR COMERCIAL”, “MODELO DEL DIA TIPICO DEL JEFE PROMOTOR CONSUMO”. Además, existe una **metodología** para gerencia de procesos, el cual consiste en una serie de pasos que deben seguirse para toda decisión, estrategia o proceso. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Esta metodología es la evidencia de que se realiza un proceso de planeación antes de cualquier ejecución o puesta en práctica de las estrategias ante las auditorias del Icontec. Ejemplo: P.H.V.A.

En *CarCol* una empresa del sector del Carbón, el primer principio se refleja en que los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos. En esta organización, los procesos para el manejo, cuidado y tratamiento del carbón en los muelles esta completamente estandarizado y los que participan en este proceso deben cumplirlo al pie de la letra.

En el *Hospital Central* todos los procedimientos que ocurren al interior de la institución están completamente estandarizados y regulados, cada cargo dentro de la institución lleva un perfil que es de obligatorio cumplimiento a la hora de seleccionar a los trabajadores. Y una vez escogidos, se les da inducción con respecto a las labores que desarrollaran. Existe un control permanente, tanto interno como externo de los distintos entes de control del Estado, sobre las labores que se desarrollan al interior del Hospital.

Por su parte en la Organización *Corfihabana Sur* este primer principio está dado en que “los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos”, al igual que en la mayoría de entidades del sector financiero, éste principio se cumple a cabalidad, ya que en todas las áreas de la institución se encuentran manuales de procedimientos, los cuáles son entregados a los empleados toda vez hayan sido contratados e iniciado su proceso de capacitación. En estos se explican las respectivas funciones de la labor a desempeñar, como también las normas y políticas de la empresa en forma detallada.

En cuanto a ***Industrias del Cereal*** ésta es una organización orientada hacia el mercado, lo que le ha permitido crecer y ha llevado a la compañía a aumentar sus producciones de 200 a 800 ton. de cereal molido; logrando además ser más eficiente en la producción, adaptando modelos casi únicos en el mundo con maquinarias inteligentes y controladas por paneles computarizados para acelerar producciones y ganar tiempo, se implementaron los equipos autodirigidos, altos niveles de capacitación, mejorando las habilidades individuales y potenciando su capacidad de innovación creando un grupo de I&D e incluyendo en las evaluaciones personales la innovación y el mejoramiento continuo por lo tanto todo lo que se producía se vendía a buen precio.

Industrias del Cereal es una organización con una concepción muy moderna de la administración de las organizaciones, basadas en teorías de varios autores sin necesidad de estar casado con una teoría específica. Por ser filial de Cereal Products Internacional, la cual se basa en la participación en equipo, ayuda a tu compañero, los principios de Taylor han sido pilar de esta organización. Para la compañía es importante hacer el trabajo menos penoso, pero rentable al mismo tiempo. Busca ante todo la rectitud y la honestidad de sus empleados: Principios Éticos y Valores Corporativos.

La globalización de los mercados ha permitido el ingreso de competencias muy fuertes en el sector de almidones y productos sinérgicos a mejores precios, la situación actual de Venezuela nuestro principal comprador ha logrado disminuir las ventas y ahora nuevamente el mercado es el responsable de los cambios al interior de la organización tomando nuevos e innovadores rumbos relacionados con una nueva estructura del Dpto. de marketing para lograr evitar las dificultades en las que estaremos sino se toman las medidas necesarias.

En la organización se presenta la aplicación también de los principios de Taylor, la importancia de los procedimientos de las actividades, definir políticas de la organización (1er Principio) lo reforzamos claramente en las Normas ISO 9000 e ISO 14000, que permiten que las actividades se realizan de una manera clara sea cual sea el empleado, esto influye en mejorar procesos administrativos y productivos lo que se va relacionando con la calidad del producto y sirve de normas internas.

Otro caso de aplicación está dado en la ***Organización Comercializadora de Lubricantes y Combustibles S.A*** donde vemos como este principio ha estado presente a través de los años y guarda vigencia en las organizaciones actuales; ésta organización no es ajena a esta división y especialización del trabajo, observamos que tiene definidas funciones individuales dentro de cada proceso y que cada una de estas funciones es enlazada dentro de una cadena que da como resultado el producto (lubricantes) o servicios (comercialización de combustible y lubricantes).

Por otra parte, observamos la presencia en la organización de la mano invisible que imaginó Adam Smith, puesto que el mercado tal como él lo concibe es una entidad autónoma e autodeterminada, argumenta además que el mercado impone las leyes de autorregulación (El mercado equilibrará todo). En la actualidad podemos evidenciar que los precios de los productos obedecen a la ley de oferta y demanda y el mercado es quién determina el valor del producto. Este fenómeno se ha ido extendiendo hasta llegar a tocar la mano de obra, de tal forma que debido a la existencia de una gran sobre oferta de profesionales y poca demanda, las

empresas han aprovechado esta coyuntura para ofrecer salarios bajos a los aspirantes a ocupar cargos en la organización.

Otro punto a considerar tiene que ver con lo que Smith expone que cuando un producto o servicios es lucrativo, atrae nuevos productores que automáticamente logran que los precios bajen con la finalidad de atraer y mantener nuevos clientes, este postulado lo vemos a diario en nuestra organización sobretodo en los lubricantes, hay infinidad de nuevos productores que tratan de reventar precios en el mercado con el objetivo de ganar una mayor participación dentro del mismo.

En la actualidad existen por reacción las virtudes de confianza, intimidad, honestidad en las organizaciones, colaboración, respeto a la dignidad; Taylor tuvo el mérito de proclamar su importancia y reclamar su aplicación hace casi un siglo.

La *Universidad del Centro*, creada mediante Decreto 5830 de 1976 y ratificada por el Instituto de Fomento de la Educación Superior – ICFES, mediante Resolución 179 de 1993, es un establecimiento público de carácter universitario, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio independiente y autonomía académica. Actualmente, está compuesta por cinco (5) facultades: Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias de la Educación, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanas y Ciencias Básicas y Aplicadas.

La Universidad, dentro de sus procesos administrativos ha aplicado la división del trabajo y especialización de tareas, buscando una mayor eficiencia en esto y por ende el de la Institución, Universidad del Centro en su misión (...) entregar a la sociedad profesionales íntegros, además de integrales, formados bajo sus cuatro pilares (investigación, docencia, extensión, proyección social), como entidad pública y única en región con una cobertura creciente y un precio de sus matrículas bastante baja (el menor de todas las estatales del país) tiene un mercado activo y potencial, pero nuestra preocupación es responder a las necesidades del mercado, con profesionales competitivos, ó donde la ganancia ó el valor agregado social es una inversión a la comunidad considerando un resultado final que es el reconocimiento a la Institución, pudiendo darle a la comunidad una mayor calidad de vida.

La dirección no debe ignorar como hacen sus empleados las tareas, pero todavía existen empleados que no multiplican sus métodos y ejercicios en sus tareas y experiencia, esto más que todos los antiguos empleados.

En cuanto a la administración, la universidad busca en la división del trabajo y especialización de tareas un incremento en las habilidades en cada proceso, pero no en una forma solamente técnica ó repetitiva sino que está salpicada por el análisis y la innovación, ajustando los procesos en busca de un mejoramiento continuo y la efectividad en los procesos.

No se puede discutir que la división del trabajo lleva a permitir una mayor producción, pero tiene su incidencia en los costos unitarios y si es posible en la cantidad, calidad en un menor tiempo y posiblemente nuevo personal con un manejo de (tiempo y movimiento). La Universidad, vela por un ambiente físico aceptable, la luminosidad estándar en el sitio de trabajo, escaleras y que todos los puestos de trabajo dentro del estándar de luminosidad.

En la parte administrativa, se presenta un fenómeno más que todo con algunos empleados, en cuanto a su compromiso y sentido de pertenencia, La flojera natural, tendencia a pasarla suave esto se viene trabajando para lograr auto motivación. El sindicato defiende algunos

empleados, lo que se considera absurdo, donde lo justo es la jornada leal, esto ha hecho en ciertas ocasiones que se dañe el clima laboral y que paguen justos por pecadores, cambiando el clima de confianza entre directivos y subalternos en vez de luchar por un mismo objeto y converger hacia un beneficio común.

Dentro del análisis de este principio podemos ver una apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. En el caso de la Universidad del Centro se observa claramente que tal como está estructurada organizacionalmente, existe tanto en la parte administrativa como académica no solo la división del trabajo, sino que al observar su desempeño es manifiesto el grado de empoderamiento de sus funcionarios por cumplir con las metas establecidas. Un ejemplo de este principio se da cuando a nivel del cuerpo directivo cada semana se evalúan las tareas programadas para verificar el grado de cumplimiento, tomar correctivos necesarios y ajustar las actividades a nivel del Consejo Superior, Consejo Académico y de Facultad. Este comportamiento de la universidad sobre la socialización de su quehacer, variaciones y ajustes de las tareas programadas, permiten que haya un acomodamiento y apropiación del trabajo al interior de la misma.

En la organización Granalco S.A. encontramos en lo atinente a este principio una descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos. En empresas productivas, que tienen una participación importante de la mano de obra, la división del trabajo se requiere, aún sabiendo de las debilidades inherentes de su aplicación. Por ejemplo en esta organización, la labor de limpieza de lomos, la cual es desempeñada por mujeres que requieren destreza manual y concentración en pocas tareas con el fin de poder obtener el máximo de rendimiento de la operación.

Establecimiento de normas de producción. A raíz de la implementación del sistema ISO 9001:2000, se enfatizó en la necesidad de normalizar los procesos, estableciendo claramente los procedimientos, instructivos y especificaciones, lográndose una importante disminución de las no conformidades en nuestra operación. Esta es una muestra clara de cómo aún este principio sigue vigente en cualquier organización que desee mantener un sistema integrado de operación.

La *Universidad del Mediterráneo* es una institución de educación superior donde los miembros de la dirección se han apropiado y conocen de manera detallada la forma y técnicas de como sus trabajadores realizan la actividad que les corresponde. Dentro de la Universidad este principio es aplicado por la administración de la Universidad, donde existen una serie de procesos mecánicos repetitivos que deben ser estudiados a partir del trabajador y perfeccionados de manera científica para mejorar su rendimiento. Estas actividades pueden ser la jardinería, el aseo, la seguridad. Pero en actividades relacionadas con las funciones de docencia e investigación no todo está escrito ni puede ser escrito, pues son procesos en permanente cambio y de desarrollo científico propios del docente o investigador que las realiza. En este caso, se cuenta con reglamentos, políticas y procedimientos que permiten a toda la comunidad conocer el mecanismo correcto que se debe utilizar en cada actividad, especialmente en las áreas de apoyo académico y el área administrativa. Los procesos administrativos están documentados para ser acordes con los sistemas de información que soportan la operación.

En el caso de la Universidad del Investigador “San Isidro” en esta institución Universitaria, se presenta una marcada división y jerarquización de las tareas por realizar, ello obedece a la forma de administración estatal imperante en Colombia, la cual busca aprovechar los principios emanados de los autores “clásicos”, entre ellos Taylor, Fayol, y lo que la administración recoge de Weber.

Es en la actividad docente, donde con mayor nitidez se observa la división, especialización, y parcelación del trabajo. Sin embargo esta situación no es del todo desventajosa, pues dado el desarrollo que tienen algunas disciplinas, hoy por hoy resulta casi imposible que un docente domine todos los tópicos de las ciencias o disciplinas que conocen, por esta razón no es tan malo ni alienante la división que se hace del trabajo, y en esto hay que ser claro, no es la división del conocimiento, sino la división del trabajo, por cuanto un docente puede tener una sólida y amplia cultura general, pero para enseñar algo debe ser un especialista, que domine con propiedad y experticia el tema seleccionado como parte de su conocimiento, de esta manera puede dominar todos los tópicos de la disciplina pero para ser guía de otros que anhelan ese conocimiento debe especializarse en temas específicos.

Ello contribuye a ser más concreto, reflexivo, directo, didáctico, pedagogo, en aras de ser un mejor facilitador dentro del proceso de aprendizaje, a la vez que incentiva la búsqueda de conocimiento mediante la investigación en el aula y fuera de ella.

En el campo de la administración de la facultad y de la universidad también se da la especialización, que produce la división del trabajo, es decir se aplica el principio de que cada empleado tiene un superior jerárquico y solo uno, como quiera que la producción de la facultad se compone de notas, archivo de documentos, certificaciones de estudios, etc., tampoco se presenta una rigurosidad y meticulosidad en la descomposición de la tarea estilo Babbage o Taylor, sólo se presenta una clara distinción en los roles que cumple cada funcionario dentro de la facultad.

En este aspecto de la rentabilidad en la *Universidad del Investigador “San Isidro”* por ser una entidad de carácter estatal, sólo hasta ahora es cuando se están exigiendo cumplir con unos indicadores para medir el impacto de la universidad en el entorno local, regional y nacional, con la puesta en marcha del sistema de estándares de la educación superior se espera que la universidad publica se ajuste a cumplir normas de desempeño que garanticen la buena utilización del presupuesto.

Otra caso de estudio es el relacionado con *Acoavicola*, una empresa dentro del sector avícola del sur del país, la cual no escapa a las influencias de la mano invisible, es afectada de diferentes maneras desde la compra de materias primas importadas que se encarecen con el pago de aranceles, hasta la fijación de los precios de productos terminados que al salir al mercado tienen que competir con productos que entran al país de forma ilegal, o que son producidos en otras regiones, donde producir pollos es menos costoso.

La escasez de recursos que se vive en el país actualmente toca todos los sectores, es así como se ha visto la necesidad de recortar presupuestos, no solo comprando productos a más bajos precios para lo que se ha tenido que cambiar de algunos proveedores sino produciendo más en el mismo tiempo y área de trabajo y con el mismo o menos personal de trabajo, para esto se

han tenido que asignar más tareas a las personas, es el caso de la planta de procesamiento de aves que para reducir el personal operativo se compraron robots que hacen el trabajo que anteriormente hacían seis u ocho personas y los supervisores ya no se encargan de una sola sección, sino de dos o tres, resultó más fácil supervisar las máquinas que los trabajadores sindicalizados que ocasionalmente manejaban a su antojo la producción, también se pudo aumentar la velocidad de proceso, pasando de 20.000 a 28.000 aves en sacrificio por día, con los mismos costos fijos de producción. Esto contribuye a mejorar los precios ofrecidos al consumidor, pudiendo así competir y sostenerse en la incertidumbre de la actual economía, que constantemente asigna inesperados impuestos tratando de beneficiar a las “clases menos favorecidas”.

Las empresas buscan su propio interés, muchas veces olvidando el interés de la comunidad (contaminan, aprovechan mal los recursos, entre otros), es por esto que los gobiernos intervienen, fijando leyes y niveles de tolerancia que benefician a las partes, o grava impuestos para evitar el uso indiscriminado de algunos recursos como el petróleo, agua, energía y más. Acoavícola es regulada por entidades gubernamentales como el INVIMA y el ICA que velan por que al consumidor le llegue un producto de buena calidad (apto para el consumo), para esto se le practican pruebas microbiológicas a muestras de pollos procesados, que certifique que los productos están libres de bacterias y elementos patógenos que puedan afectar la salud del consumidor; de otro lado verifican que el peso y la cantidad que se exhibe en el empaque sea realmente el que llega al consumidor. Y la CRA que es la entidad que regula la contaminación medio-ambiental, en el caso de Acoavícola produce en un ambiente limpio libre de malos olores, con poco ruido, sin contaminar las corrientes naturales de agua y sin verter desechos no biodegradables al suelo.

En *Quimicaltex de Colombia S.A.* en lo referente a este principio se manifestó:

“...aún hoy día, lo menos en esta organización, se cree que en algunas operaciones es mejor dividir el trabajo y pagarlo más barato que dejarlo en una sola operación. Es una lástima que esta teoría siga teniendo validez, porque ha hecho que inclusive el trabajo de los profesionales vaya perdiendo valor, en el siglo XIX la idea era pagarle menos a los artesanos para aumentar la producción, en este siglo la idea es pagarle menos a los profesionales, y el trabajo pesado que viene con la profesión, dejarlo en manos de gente “fuerte” pero barata.

La gravedad de todo esto se termina reflejando inclusive en las universidades donde al final empiezan a surgir una serie de carreras pequeñas, o fugaces porque en el mercado laboral no se necesitan investigadores o pensadores, sino gente con el conocimiento básico de la operación y la destreza. Ejemplo de esto se pueden observar empresas como Monómeros Colombo - Bolivarianos donde se está llegando al punto que para operar las plantas a más bajo costo contratan ingenieros químicos en vez de técnicos, esto es lo que se teme pueda terminar en una degeneración de la carrera de Ingeniería Química y en vez de estudiar diseños y química, terminen enseñando cómo abrir y cerrar válvulas o cómo arreglar una bomba.”

Los grandes proyectos de aumento de producción que se han realizado aquí según la metodología Six Sigma, incluyen siempre grupos de 5 o 6 operadores de planta para participar activamente en el proyecto, y en las reuniones tienen toda la disponibilidad de hablar y dar sus aportes, que se consideran los más valiosos, porque vienen de gente “experta” en el proceso.

Por su parte en Incubar de Guadalajara pudo evidenciarse la aplicación del primer principio por cuanto hay una apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes. Su objetivo radica en transferir el know how desarrollado por los obreros a los miembros de la dirección. Esta es una empresa de conocimiento, por tal motivo la gestión que se realiza sobre este recurso, es completamente crucial para su supervivencia futura, ya que es necesario que el conocimiento no se vaya con las personas y deje huérfana a la institución cuando se presenta la partida de alguno de sus empleados. Dado este precedente, se considera que el primer principio aplica en esta empresa, ya que existe todo un proceso de gestión del conocimiento que permite a la dirección conocer el “qué hacer” de los diferentes funcionarios de la entidad, especialmente los que no pertenecen al área directiva.

Al analizar la organización **Zapatistas Records S.A.**, en esta organización el primer principio se ve aplicado en las funciones del cargo delimitados por procesos y procedimientos formalmente establecidos, y al alcance de toda la compañía en la Intranet.

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

En el caso de **Serviflex Ltda** algunos de los cambios desarrollados comprendían el cambio de la mayor parte del personal que tenía un nivel técnico y que mostraba grandes falencias en su preparación para seguir asumiendo de manera correcta sus responsabilidades por personal profesional, también se creó el área de ventas, la cual no existía. Esto imponía una selección adecuada del personal, para cada lugar de trabajo.

En este aspecto en **Multiger Ltda.** se ha conseguido tener colaboradores con las mejores condiciones laborales, de ahí que los requerimientos que se tienen en cuenta en la selección de personal están orientados a contar con perfiles de capacitación y preparación ya definidos para la realización de un mejor trabajo dentro de la Organización; al colaborador se le instruye en los diferentes procesos en los cuales va a estar involucrado, mediante inducciones en el puesto de trabajo, procedimientos operativos de operación, seguimiento diario de tareas asignadas hasta que la persona sea capaz de ejecutar por sí misma de manera eficiente y rápida, instrucciones dadas internamente en la Organización por personas más calificadas y preparadas dentro de los procesos y que están dentro de la normatividad. Se evita al máximo la rotación de personal entre áreas ya que lo que se busca es que la persona conozca su área de desempeño y sea especializada en el desarrollo de su labor.

Actualmente las 455 personas de la organización han recibido la inducción en el puesto de trabajo y una capacitación promedio de 10 horas anuales en temas específicos de su cargo y temas generales.

En la **Ladrillera Las Mercedes SA** en cuanto a la aplicación de este principio se manifestó:

“...La organización lleva a cabo procesos de selección y capacitación del personal, donde se observa si la experiencia del trabajador encaja con el perfil definido previamente para la actividad que se debe desarrollar. Se hace énfasis sobre todo en el área de producción y conocimiento que es lo más delicado porque es donde se observa el rendimiento y calidad del producto. Adicionalmente, hay rotación del trabajador en los puestos para darle la

oportunidad de elaborar diferentes actividades, además, se logra que el trabajador no se crea indispensable en la organización, con lo que se evita la continua inasistencia al trabajo, se evitan los perjuicios contra la organización y se obliga sutilmente al trabajador a mejorar su estímulo económico a través de su incremento productivo continuo”.

En la **Nueva Radio La Merced** el segundo principio planteado por Taylor, es quizás el más aplicado, ya que es minuciosa la selección del personal. La contratación se ejecuta por medio de entrevistas personales con el jefe de área a la que desea pertenecer. El aspirante debe tener como mínimo formación universitaria o años de experiencia certificada que le ameriten reconocimiento en su área de desempeño. Después de pasar la selección, se aplica un periodo de prueba de mínimo 15 días de trabajo, para que los dirigentes de la organización evalúen su desempeño y si es adecuado para el trabajo que va a desempeñar.

En Nueva Radio La Merced el segundo principio referente a la selección científica de los empleados, en la empresa cada cargo tiene un perfil, una escala salarial en función de las responsabilidades y la productividad, por eso es importante tener el hombre correcto en el lugar correcto.

Este segundo principio que hace referencia a la selección de personal y como los supervisores directos, escogen a los empleados y los capacitan de forma tal que les posibilitan la realización de su pleno desarrollo, esta claramente establecido en **Carbofurán**. Los lineamientos y requerimientos en la selección de personal están claramente definidos y los programas de entrenamiento y capacitación responden a las necesidades de la operación. Se estimula la actualización tecnológica del empleado y la conciencia de integridad de operaciones (salud, seguridad, medio ambiente y comunidades) en el desarrollo de sus funciones.

En **Emdupalma SA ESP** No hay procesos de selección y tampoco existe la inducción al cargo, por lo anterior puede no existir el hombre correcto en el lugar correcto.

Existen mecanismos de vigilancia y control, tanto internos como externos. Sin embargo, no hay congruencia con los puntos anteriores dado que si no hay inducción y capacitación como se puede exigir una buena labor. Además, como vigilar y controlar lo que no se conoce dado que no existe la apropiación.

En la empresa la afirmación del hombre que conviene en el lugar que conviene y lo mismo para los otros recursos, se aplica para no permitirles a los funcionarios de mandos medios y bajos el derecho a pensar y a intervenir en asuntos llamados “confidenciales”. En cuanto a las máquinas, vehículos, propiedades, tecnologías deben estar en el lugar conveniente pero la regla puede variar si son requeridos por la alta dirección de la empresa.

En la **Empresa de Bebidas** se prepara / planea y selecciona científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y luego se les entrena para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. En esta organización el personal es seleccionado de acuerdo a sus competencias, en la empresa se hacen evaluaciones de 360°, 180° al personal de acuerdo al perfil del cargo, se desarrollan capacitación y entrenamiento en las áreas que tienen menos desarrollo. Se está preparando al personal en diferentes Universidades y se tiene una página Web donde se pueden consultar cualquier duda con relación a las funciones que hacemos. También hay capacitación virtual y preguntas de inquietudes. Procesos de selección de personal sofisticados; con pruebas psicotécnicas, bilingües, actitudinales, de habilidades, de

competencias, de liderazgos. Evaluaciones de desempeño y valoración de cargos de 360 grados. En los niveles altos las promociones las definen empresas externas especializadas en recursos humanos.

En ***Gases de Buga S.A. ESP*** se ha diseñado un organigrama que responde a las necesidades operacionales, se realiza constantemente un análisis de cargos en el cual se evalúa la relevancia de cada cargo, los recursos necesarios, sus puntos críticos, los efectos secundarios sobre otros cargos y en la organización, y la remuneración adecuada. No existen otra clase de incentivos como lo propone Taylor en cuanto a que la única motivación que tienen los individuos en las organizaciones es la motivación económica o el *homo economicus*. Cada empleado es remunerado según el cargo que ocupe; por el contrario existe otros incentivos como beneficios en el pago de matrículas para la universidad, fondo de empleados etc. Pero son alternativas que no contemplaba Taylor en su Teoría. Como ejemplo tenemos el “Perfil del auxiliar de Ventas”, en el cual podemos ver las atribuciones y responsabilidades del cargo de forma que su labor pueda ser ejecutada de forma disciplinada. La empresa da la oportunidad de participar en los nuevos cargos creados a los empleados que se considera tiene las capacidades el proceso que se utiliza es el análisis de cargos ya mencionado anteriormente, permitiendo a estas el crecer laboralmente y ser incentivados salarialmente.

En ***CarCol*** en lo referente al segundo principio; los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo. En CarCol para el área de manejo de la maquinaria en los muelles para transportar el carbón se hace una selección rigurosa de los trabajadores en el que estos deben tener ciertas características tanto técnicas como de carácter.

En ***Corfihabana Sur*** en cuanto al segundo principio: “los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba lo mejor que podía”. Este principio corresponde a lo que hoy se llama selección del personal a emplear mediante pruebas psicotécnicas, entrevistas y evaluaciones de competencia. Esta labor generalmente la realiza el área de Recursos Humanos, aunque hay entidades del sector que prefieren contratar una empresa de caza talentos para la ejecución de dicha selección, dicha labor la realizaba el área de RH ubicado en la casa Matriz.

En ***Industrias del Cereal*** se aplica el segundo principio (el hombre correcto en el lugar correcto) las ideas Charles Babbage, podemos verlas aplicadas en la Planta de IDC, donde la mano de obra se contrata y se paga no solo por actividad sino por tiempo así pasamos a convertir la mano de obra en gastos variables (organización global del conjunto del sistema de la manufactura). Hay un departamento de Desarrollo Organizacional quien ejerce una influencia muy importante en la selección del personal de acuerdo a las pruebas y entrevistas, define quien es la persona más idónea para ejecutar un trabajo y además de eso por medio de la Universidad del Almidón le encaminan el perfil hacia sus capacitaciones.

Por su parte en ***Ecooccidente*** los dirigentes escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, los instruyen, a fin de posibilitarles realizar su pleno desarrollo. “El hombre correcto en el lugar correcto”. No todas las personas son aptas para realizar cualquier tipo de actividad, por eso es que hay que clasificar las actividades y ver que tipo de empleado podría realizarlas.

Posteriormente se debe brindar la capacitación al empleado para que pueda realizar la actividad de una forma óptima. En esta organización existe un proceso riguroso de selección de personal, en el que se utilizan mediciones diseñadas por psicólogos industriales y se miden habilidades de los aspirantes dependiendo de la actividad a realizar, es así que el proceso de selección de un operador es diferente al de un ingeniero químico.

Posteriormente a la selección se realiza un proceso de entrenamiento, donde se le enseña al nuevo empleado la forma de realizar su trabajo, por ejemplo los operadores de refinería tienen un entrenamiento teórico-práctico de 6 meses aproximadamente, antes de comenzar a laborar en cada una de las plantas de proceso. Además del entrenamiento inicial existe un proceso de capacitación continuo con el fin de poder realizar los ascensos del personal.

En Organizaciones como la Universidad Epistemológica de la Costa es notoria la presencia de la “mano invisible” relacionándola con la necesidad que impone el mercado de practicar estrategias competitivas ante la agresividad de los otros oferentes cada vez con mayor rigor. Las organizaciones educativas en esta época ya no tienen asegurado su mercado, por el contrario deben competir con calidad, tecnología, capacidad y por supuesto comodidades de pago para el cliente, so pena de ser relegadas por sus competidores cada vez más especializados, los cuales practican el llamado: “mercadeo educativo” que no es más que asumir al estudiante como a un cliente, y por lo tanto ofrecerle inmensas ventajas de todo tipo.

Sin duda es cuestionable y a la vez preocupante que se esté llegando a estas etapas en servicios como el de la educación que deberían permanecer al margen de las componendas del mercadeo para bien de sus usuarios y del país, pero tristemente es visible como para las universidades en general es ahora tan importante mantener un mercado a costa de esforzarse por tener “clientes satisfechos”, cuando lo que está en juego es la formación de las futuras generaciones. Sin embargo, esta es una más de las consecuencias de la globalización y de la consecuente inestabilidad de los mercados, extendida a terrenos tan sensibles e importantes como el de la educación de las nuevas generaciones.

En organizaciones como la *Universidad Epistemológica de la Costa*, se contratan y subcontratan personas con muy diversos grados de capacitación y de preparación. Se hará mención solo de algunos de los grupos de funcionarios con características similares, que forman parte de la fuerza laboral de la Universidad Epistemológica de la Costa, para analizar sus perfiles bajo la óptica del grado de especialización de sus quehaceres.

Se contrata allí, desde personal de base, obreros dedicados a labores de servicios generales cuyo trabajo es meramente rutinario y repetitivo; (cabe mencionar que la institución en este rango aún no ha entrado a la era del outsourcing), este tipo de oficios es asignado a personas con escasa preparación académica, condición socioeconómica precaria y mínimas oportunidades de ascenso en la escala social y laboral; sus trabajos son de naturaleza poco compleja y demandan más de la fuerza física que de la capacidad mental; puede decirse que desarrollan tareas “especializadas” en la más pobre expresión del término. Se suelen dedicar a un solo oficio casi por el resto de sus vidas; en ellos predomina la insatisfacción, la frustración, y la creencia de que serían incapaces de desempeñar otro tipo de trabajo.

Se contratan también operarios administrativos (secretarias, digitadores, auxiliares de archivo etc), dedicados en un 99% de su tiempo a satisfacer las necesidades y peticiones de los directivos. Este grupo de personas, está limitado a cumplir órdenes repetitivas y a desarrollar tareas rutinarias, con muy escaso margen de aportar e innovar en sus tareas. Su exceso de responsabilidades tiene como base el cumplimiento de mandatos de sus superiores. No se tiene la posibilidad de disentir o de asignar prioridades a juicio propio; se trata de realizar los trabajos en el estricto orden de la prioridad del jefe. Hay también en este grupo un inmenso grado de especialización en unas pocas funciones en detrimento de un sin número de capacidades inexploradas. Se diferencian del grupo anterior en que tienen algún grado de capacitación para desempeñar su oficio y algunas oportunidades de aumentar esa capacitación, máxime tratándose de la posibilidad de educarse dentro de la misma institución con algunas garantías, por lo tanto su grado de insatisfacción es menor que en los funcionarios del grupo anterior gracias a que en ellas existe alguna expectativa de mejoramiento en su calidad de vida hacia futuro.

El personal de mandos medios, (coordinadores de áreas, jefes de unidades adscritas a las facultades, etc.) asciende en la escala analizada en todos los niveles con un mayor grado de capacitación; la mayoría de estos poseen un título a nivel profesional, desempeñan tareas de diversa índole en las que deben realizar aportes personales y poseer iniciativa propia para solucionar ciertas situaciones sin tener que acudir al rango superior. Se observa en este grupo un mayor compromiso e interés por sus cargos, derivado muy seguramente de su capacidad de resolver algunas situaciones. Su grado de satisfacción está limitado por no poseer las condiciones salariales acordes con sus inmensas responsabilidades. La gran mayoría de ellos realiza cursos de especialización para aumentar su preparación y competir con las exigencias del mercado laboral y de la propia institución.

Los directivos (decanos de facultades, jefes de programas, jefes de áreas funcionales etc.) son personas con características muy particulares; Con altos grados de capacitación, especializados, con títulos de maestría y optando algunos de ellos por título de doctorado; comprometidos en sacar adelante su institución, conscientes de la importancia de su papel en el crecimiento y la proyección de la misma, quizás en gran medida angustiados por su enorme grado de compromiso y por las exigencias de sus cargos.

Vemos en este breve análisis las diferencias en los grados de satisfacción, motivación y compromiso, derivadas del tipo de trabajo y grado de exigencia los cargos. Todo indica que las personas son más productivas en su vida personal y laboral en la medida en que puedan desarrollar su creatividad e influir en los resultados de su organización.

Dentro de la universidad este principio es muy notoria su aplicación sobre todo en cada una de las facultades. Se manifiesta en los colectivos docentes con perfiles específicos que atienden un conjunto de asignaturas específicas para formar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Esto conduce necesariamente hacia la obtención de un conglomerado estudiantil con actitudes conocimientos y destrezas para causar impactos positivos al desarrollo de proyectos productivos. Otra parte que toca con este principio es el que atañe con la capacitación a sus docentes pues estos como actores importantes en el proceso enseñanza –aprendizaje son enviados por la universidad a realizar postgrados y maestrías.

Como podemos ver, la capacitación se restringe a un pequeño grupo representado por los docentes y solo resultan favorecidos aquellos cercanos a los afectos del rector, al resto de personal se les capacita esporádica y asistemáticamente por que está desconectada de un diseño de carreras de personal. Es un clima de relaciones efímeras, la empresa tiene temor de hacer fuertes inversiones en capacitación.

Por su parte en *Universidad del Centro* que es otra organización del sector de la educación superior se puede ver reflejado este principio de selección, pues en la universidad existen normas y reglamentos que permiten la escogencia de estudiantes docentes y administrativos de acuerdo a las actividades que desarrollarán. Los estudiantes se seleccionan conforme a las pruebas ICFES, dependiendo a la carrera que estudian, los docentes y administrativos se escogen mediante procedimientos de convocatoria establecidos por Vicerrectoría académica. Estos procesos garantizan un excelente trabajo en el ambiente interno de esta organización en la que a simple vista se observa un trabajo coordinado y armónico al respecto.

En *Universidad del Centro* la selección de los trabajadores dentro de la universidad la aplicación de este principio es notable sobre todo en cada una de las facultades. Se manifiesta en los colectivos docentes con perfiles específicos que atienden un conjunto de asignaturas específicas para formar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Esto conduce necesariamente hacia la obtención de un conglomerado estudiantil con actitudes conocimientos y destrezas para causar impactos positivos al desarrollo de proyectos productivos. Otra parte que toca con este principio es el que atañe con la capacitación a sus docentes pues estos como actores importantes en el proceso enseñanza –aprendizaje son enviados por la universidad a realizar postgrados y maestrías.

Como podemos ver, la capacitación se restringe a un pequeño grupo representado por los docentes y solo resultan favorecidos aquellos cercanos a los afectos del rector, al resto de personal se les capacita esporádica y asistemáticamente por que está desconectada de un diseño de carreras de personal. Es un clima de relaciones efímeras, la empresa tiene temor de hacer fuertes inversiones en capacitación.

En *Granalco SA*. En cuanto a la selección científica de los obreros, la definición de las competencias requeridas por las personas que ocupan los diversos cargos en la compañía, es hoy una gran preocupación. Periódicamente se evalúan los cargos y las personas que lo desempeñan con el ánimo de establecer que conocimientos nuevos se deben implementar y cuales se deben reforzar para asegurar el mejor desempeño del mismo.

En la Universidad del Mediterráneo los trabajadores deberán ser escogidos por la dirección de la empresa a través de un proceso científico y de acuerdo a los atributos que estos tengan para realizar una actividad específica, los capacitan e instruyen con el fin de facilitarles el pleno desarrollo. Al nivel de la Universidad, la permanente capacitación, es uno de los pilares fundamentales del éxito, pero a diferencia de lo que plantea Taylor, esta capacitación no busca entrenarlo para desarrollar de manera óptima una actividad repetitiva, sino que persigue formar al docente, para que desarrolle su propia metodología óptima de docencia, fundamentado en otras experiencias y nuevos conocimientos. En la universidad, el proceso de selección de los profesores se basa en sus conocimientos académicos y su experiencia como docente, teniendo en cuenta el área específica donde se vinculará. Adicionalmente, existen planes de formación

permanente que involucran la capacitación avanzada así como también la actualización teniendo en cuenta los cambios continuos de tecnología y desarrollo de conocimientos. Todo esto con el fin de garantizar la calidad académica en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por su parte la Universidad del Investigador “San Isidro” permite observar como dentro de los estamentos que componen la comunidad Universitaria, están los trabajadores que desempeñan labores administrativas, a los cuales los cobija, el ideal tipo burocrático que se desprende de los estudios de weber. Son funcionarios que por lo regular entran a la planta de la universidad por convocatoria de concurso abierto, deben presentar certificados de idoneidad y someterse a pruebas que definan capacidades destrezas y habilidades.

Los trabajadores del área operativa, cumplen con menos requisitos que los administrativos, pero sobre estos recae mayor supervisión, precisamente de parte de los administrativos, quienes parodiando a Taylor, se abrogan el derecho de ser los que tienen pensamiento, y en consecuencia ordenan las labores de tal manera que a los trabajadores sólo se les permite la ejecución de la tarea. No se llevan registros de tiempos y movimientos, ni se establece de manera rigurosa los movimientos que deben realizar para ejecutar la tarea, pero se obedecen en forma estricta los principios fayolistas que tienen que ver con la Unidad de mando, la coordinación, la delegación y se continúa con los principios de la burocracia, se ejercen los cargos por una jerarquía, en caso de los trabajadores operativos, la oportunidad de ascenso es muy escasa, cuando no nula, por cuanto la carrera se hace permaneciendo en el mismo cargo.

Acoavícola, una empresa del sector avícola, en cuanto a este principio sigue seleccionando cuidadosamente el personal a contratar, para esto además de entrevistar al supervisor del área donde posiblemente se desempeñara el empleado (donde halla la vacante), es entrevistado por la trabajadora social y/o psicólogo de la empresa, además del medico y bacteriólogo quienes le practican todas las pruebas necesarias que certifiquen que efectivamente el empleado llena los requisitos exigidos para la actividad a realizar y que puede vivir en comunidad, libre de enfermedades que puedan afectar a otras personas y la producción; por último con el visto bueno del jefe de personal, relaciones industriales y si es posible el gerente general es contratado.

Pasada toda esta tramitología, el empleado es llevado a la sección donde posiblemente se desempeñará. En un período de tres meses de prueba es analizado y evaluado con el fin de asignarle la labor definitiva, esta asignación se realiza tendiendo en cuenta la destreza del operario, se cree que, se garantiza la efectividad de la persona, en beneficio de la productividad de la empresa.

En cuanto a *Incubar de Guadalajara* este principio de selección científica de los empleados es muy importante pues se piensa que dicha selección le permite a la organización contar con el empleado que cumpla con los requerimientos definidos para el cargo, incluyendo dentro de esta evaluación, el análisis de su carácter, personalidad y actividad. En Incubar de Guadalajara este principio es vigente dado que existe un proceso riguroso de selección de personal, el cual se basa en las competencias exigidas por el cargo, junto a una serie de responsabilidades básicas para lo cual se definen los perfiles requeridos para cada cargo.

En otra organización como *Zapatistas Records S.A.* este principio puede verse reflejado claramente en lo que tiene que ver con el minucioso proceso de selección que se realiza para el ingreso de una persona, o promoción interna entre las diferentes áreas de la organización.

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

La aplicación de este principio en *Serviflex* puede verse en que una vez realizado el bosquejo o mapa de cada uno de los procesos se realizaron pruebas con los operarios más preparados y con más experiencia para evaluar el desarrollo del proceso bajo la nueva estructura. El objeto de la prueba era identificar la necesidad de probar la secuencia de tareas estructurada con anterioridad; así que se realizaron los ajustes requeridos, en todo momento se procuró mantener una fluida comunicación con el personal de la planta, operarios, ayudantes y supervisores, quienes hicieron importantes aportes durante todo el proceso de normalización.

Un caso que ilustra este principio también está dado en *Multiger Ltda.*, donde se procura cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada; ésto se consigue mediante el apoyo y gran soporte dado por parte del dirigente quien sensibiliza al colaborador de la importancia de basarse en el método laboral propuesto el cual ya ha sido previamente estudiado y se ha determinado que es la manera más eficiente de ser realizado. Este principio se aplica mucho en el área de Acondicionamiento donde las tareas son repetitivas y han sido estudiadas previamente con tiempos y movimientos encontrando la manera de realizarlo más rápidamente y de manera eficiente.

En la organización se debe garantizar que la manera de realizar las tareas continúe así, a menos que el colaborador tenga una propuesta que permita mejorar la acción requerida, la cual será sometida al estudio de tiempos y movimientos para ser implementada.

Se observa también el control de las actividades de los trabajadores aplicando lo que Taylor en su momento llamó Estudio de tiempos y actividades, que no es otra cosa que la aplicación de formatos en donde se buscan documentar los tiempos de realización de una labor determinada y analizar si estos se encuentran dentro de unos cánones ya establecidos, buscando sus posibles correcciones o porqué estos están por fuera pero hacia la baja, mas no cuando esos resultados están por encima de los cánones; estos parámetros se tienen y se utilizan para analizar y normalizar actividades dentro de las Organizaciones como en su momento lo expuso el mismo Taylor. Los formatos para los cuales la organización aplica este principio son administrados por el departamento de ingeniería de planta, quienes registran los paros de línea y sus causas, mantenimiento de equipos y ausencia del personal.

Otro caso que ilustra la aplicación de este principio se da en la *Ladrillera Las Mercedes S.A.*; este principio se lleva a cabo en todas las áreas de la organización: cartera, producción, secado, cocimiento, despacho y administrativa. Se realiza para que la experiencia y el conocimiento permanezcan y de esta manera obtener un incremento continuo en el rendimiento. También se empezó a realizar un trabajo arduo en este sentido desde que la organización inició su proceso de certificación para cumplir con las normas ISO de calidad.

Igualmente en **CARBOFURÁN** el tercer principio o de colaboración cordial de los obreros con los dirigentes se asegura por medio de la línea de supervisión directa y se conforman cuadrillas a las cuales se les establecen metas de seguridad y producción que los estimula a trabajar como un equipo para lograr un mismo objetivo.

Este principio podemos verlo reflejado también en **Servitransco SA**. Taylor señala que existen muchas maneras de hacer las cosas pero hay que tratar que las personas realicen el trabajo científico, es decir apliquen la ciencia. En este caso por ejemplo en para revisar un bus se puede hacer de muchas formas, pero de manera científica hay que evaluar las libras de aire de las llantas, sistema, lubricación del vehículo, etc.

En la **Empresa de Bebidas** este principio está dado en la idea de controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. En la organización se utilizan controles en todas las áreas de la empresa, especialmente en producción, ventas, logística. Existen supervisores por áreas y por labores a desarrollar, en producción este personal tiene el grado de ingeniero, en ventas el supervisor tiene el grado de administrador. También se tienen procesos certificados, como ISO 9000, ISO 9002. Se pasó en los últimos años de casi una coadministración del sindicato a un pacto colectivo que trajo fluidez en la toma de decisiones como una empresa de consumo masivo debe ser, buen clima y respeto por el trabajador.

En **Gases de Buga SA ESP** en cuanto a este principio, en la empresa existe un método planeado en el cual se le dan al trabajador los parámetros e instrucciones precisas sobre cómo debe hacer su trabajo y los resultados que debe obtener de su gestión. Como ejemplo tenemos el procedimiento de “selección” y “entrenamiento”, y el programa de inducción. Estos procedimientos son ejecutados por el departamento de recursos humanos y administrativos; además esta especificado el cargo responsable de cada proceso. Dentro de Gases de Buga S.A ESP, existen cargos que específicamente son los responsables de la planeación como lo son, los cargos de gerencia y coordinación; y los cargos de ejecución como los auxiliares y técnicos.

En **CarCol** los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada; la dirección técnica efectivamente tiene un control permanente sobre como los trabajadores manejan el carbón en los muelles y tratan de mantener una relación cordial y amigable.

En **Corfihabana Sur** en lo que hace referencia al tercer principio: “Los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada.”. En este punto existe una discrepancia, por que si bien los primeros dos principios se cumplen, este es posible que se dé dependiendo de la organización y el tipo de estilo gerencial del jefe. Más en el sector financiero una vez la persona es seleccionada y capacitada con base en los lineamientos de las empresas, realmente son pocas las empresas que hacen conocer la ciencia del trabajo a ejecutar, y si se da, lo hacen especialmente en los cargos más bajos de la organización. Pero a medida que se sube en la escala organizacional esto no sucede. Por lo general sólo le hacen entrega del puesto y se espera que comience a trabajar.

En *Industrias del Cereal* el tercer principio está dado en que los dirigentes colaboran con sus obreros, las políticas definidas por la Compañía en donde el trabajo en equipo y la solución de problemas desde el nivel de los operarios hacia el más alto con la finalidad de inducirlos a dar soluciones que ellos mismos planteen, guiados por sus líderes de programa, de esta forma todo el personal es responsable por los éxitos o fracasos de una sección. La empresa tiene formados grupos de trabajo que buscan la realización del trabajo de una manera más eficiente y eficaz pero con la colaboración de todos. Se trata con insistencia en buscar el bienestar del empleado pues la compañía desde su Dpto. de recursos humanos busca el bienestar a través de diferentes programas de salud, educación, capacitación y entrenamiento. Promueve además respeto y consideración con los empleados: “todos somos una gran familia que trabajamos por un bien común sin irrespetar nuestras creencias y personalidades.”

Por su parte en *Ecoocidente* los dirigentes colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener la certeza de que el trabajo se ejecute conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada. Los gerentes deben asegurarse de que los obreros hagan el trabajo para el cual fueron contratados de una forma eficaz, es decir de la mejor manera posible. En esta organización se ha inculcado la cultura del mejoramiento continuo de las relaciones obrero-patronales. Pero independiente de las disputas entre la Organización Sindical y la alta administración de la empresa siempre han existido formas de evaluación y mecanismos de retroalimentación de los supervisores, coordinadores y jefes con sus subalternos como medida de aseguramiento de que el trabajo se esté realizando de la mejor manera (administración científica). Hay reuniones sistemáticas (diarias, semanales y mensuales) donde se explican los objetivos de los planes de producción y donde se verifican métodos y formas de hacer las cosas en el proceso productivo. En estas reuniones los subalternos pueden dar sugerencias para mejorar y los jefes están en la obligación de atenderlas. También existe un programa de incentivos llamado plan A\$I, donde se premian ideas de mejoras a la producción.

En una organización universitaria analizada hay una brecha por falta de trabajo en equipo y desde luego la división entre los que se dedican a pensar, estudiar y analizar y los que ejecutan las tareas de lo decretado ó decidido (el 3er. Principio de Taylor), esto se vive en *Universidad del Centro*, no se escucha al empleado en muchos casos, el control del ausentismo se realiza usando el reloj de control para la entradas y ausencias de sus puestos, pero no se reconocen las horas que este subalterno trabaja para cumplir sus objetivos sin exigir dinero a cambio.

El nivel elevado de control de estricta obediencia nos lleva a un elevado grado de ENCAJONAMIENTO finalmente debemos reconocer que Taylor tuvo ó aportó medios efectivo de hacer el trabajo, con implementación y prácticas administrativas y relaciones entre dirigente y dirigidos, hizo un llamado a los objetivos generales y actos injustos, pero todavía hay rezagos de practicas que deberían tener tratamientos más flexibles y usar la comunicación.

En la *Universidad del Mediterráneo* lo llamaríamos el principio de la verificación. En este los directores “colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener certeza de que el trabajo se realiza conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”. En la Universidad del Mediterráneo se cumple de alguna forma el principio de verificación, pero quizás en la forma extensa como lo pensó Taylor y no en el esquema sesgado como lo utilizaron las personas encargadas de difundir su obra. Pues si bien es cierto en toda organización es necesario verificar los procesos y procedimientos, también lo es que las

personas tienen la oportunidad de agregarle lo que consideren enriquezca o aportar para modificarlo en caso contrario. Y una de las formas de verificar que se están cumpliendo los objetivos, es cuando la Universidad evalúa al docente a través del concepto que emitan sus estudiantes e igualmente la nota dada al estudiante es una evaluación que el docente hace, de esta manera se puede verificar que se están cumpliendo los objetivos del proceso enseñanza aprendizaje. Para la Universidad, el proceso de verificación se presenta continuamente en las actividades académicas y administrativas. La evaluación realizada a los estudiantes en las diferentes materias y la evaluación docente aplicada semestralmente a los profesores por parte del estudiante, verifican la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Igualmente, existe la evaluación del desempeño a los funcionarios administrativos por medio de indicadores de gestión y competencias que permiten evaluar la gestión administrativa de la Institución.

El tercer principio en *Incubar de Guadalajara* nos presenta una organización orientada a tener la certeza del trabajo ejecutado conforme a los principios de la ciencia creada. Este principio busca asegurar la adecuada ejecución de los trabajos acorde a lo previamente establecido por los dirigentes. En esta organización, gracias a la implementación del sistema de gestión de la calidad, se realizan periódicamente evaluaciones que permiten controlar el estado de los diferentes trabajos, la calidad y pertinencia de ellos, medir la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de las metas propuestas, entre otros.

Zapatistas Records S.A por su parte nos muestra este principio reflejado en la capacitación que se le dicta a cada persona en su nuevo cargo, que va desde el conocimiento de la empresa, de las personas con las que se relacionara en su nuevo cargo hasta conocer profundamente las funciones que debe realizar.

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

En esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la dirección, lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema.” (Taylor: 2004; 39)

En *Serviflex Ltda.* Puede apreciarse la aplicación de este principio dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores. Dentro de la Organización también se observa una clara división del trabajo en cuanto existen personas “especializadas” para una labor, que son exclusivas, y que no es posible, al menos de una manera directa, que se tenga una polifuncionalidad; aunque dentro de un manejo interno unilateral se debe buscar la manera de que las personas, los trabajadores, comiencen a tener un récord, un recorrido, por los demás aspectos que tienen que ver con los procesos productivos de la Organización, pero que no son su función principal, no es la labor contratada específica. Se puede esperar que esta especialización dada, que en esencia es una mecanización absoluta, busque reducir procesos complejos que estos sean separados y así se tenga una máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo que es siempre lo que los poseedores de los medios económicos, han buscado y seguirán haciéndolo en sus Organizaciones.

En *Multiger Ltda.* en lo que hace referencia a este principio se puede decir que se ha buscado realizar actividades en donde a los colaboradores se les tenga en cuenta más abiertamente en cuanto a los aportes en sus labores diarias de trabajo, pero guardando una marcada restricción para que no haya un supuesto menoscabo de la actividad fabril de la empresa. La Empresa en general, pretende en la actualidad disminuir la especialización laboral como forma de maximizar sus intereses, concentrando o centralizando actividades en pocos trabajadores, especialmente los que han demostrado una mayor agilidad en cuanto al aprendizaje de sus actividades fabriles encomendadas o contratando personas que traen un bagaje amplio de “experiencia” en lo que se requiere de acuerdo al perfil respectivo de trabajo.

En esta organización se considera que es necesario para el auxiliar de producción especialmente, no hacerlo especialista en alguna labor, pero debe ayudársele a que sea un “especialista” en varias labores que atañen a su actividad como mecanismo de desarrollo laboral dentro de la misma Organización, para que este considere que puede tener dentro de la organización una “amplia gama” de actividades especializadas para su desempeño dentro de esta empresa u otra si a bien lo considera; igualmente, para la empresa, puede ser beneficioso este aspecto, porque puede inducir de esta manera, a una posible motivación laboral sin deteriorar o disminuir su fin que es la rentabilidad y porque así se puede considerar que va a tener una mayor y mejor mano de obra calificada sin el aumento físico de la misma, siendo, lógicamente, justa en cuanto a la retribución misma del empleado, del trabajador. De esta manera los dirigentes dictaminan, eligen y dan las directrices necesarias y el auxiliar cumple de acuerdo a lo estimado; específicamente esta situación se da en el documento llamado instrucciones de manufactura en el cual el dirigente “elabora” el documento como trabajo especializado, el colaborador lo lleva a cabo y nuevamente el dirigente revisa, corrige, respalda y aporta a la acción de tal manera que se vea favorecida la eficiencia del colaborador y su línea, lo que permite a su vez que el dirigente presente buenos indicadores de gestión. Este documento se presenta en un promedio de 300 veces mensualmente repartido en la diversa gama de productos que se procesan.

Como conclusión de este caso de la empresa farmacéutica podemos pensar que las empresas actualmente basan su funcionamiento en los conceptos dados por los clásicos de la administración, que además comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que sea necesaria una combinación de las teorías clásicas y la teoría moderna administrativa.

El Taylorismo que lleva casi un siglo de creado, continua vigente en las organizaciones del mundo actual, aunque se ha deformado y ha sido aprovechado de manera errónea por algunas organizaciones, pero a pesar de todo se debe resaltar que es y ha sido el pilar de la industrialización del siglo XX.

La organización siente que sus colaboradores desean tener mejores relaciones interpersonales, tener tiempo para desarrollar otras actividades que contribuyan a su desarrollo como ser humano, que se le dé una mayor participación en los logros económicos, que se les considere como parte de un grupo y que puedan satisfacer sus necesidades básicas; esto implica que debe haber un equilibrio entre lo que el colaborador da a la empresa y lo que la empresa debe retornarle.

Este principio también se aplica en la **Ladrillera Las Mercedes SA** donde todos saben que son un EQUIPO, un ENGRANAJE y que si alguno falla pierde toda la organización, sin embargo, hay responsabilidades individuales que cada uno de ellos, sea obrero o jefe de área, debe asumir; por ejemplo, si en conocimiento los torneros se quedan dormidos y dejan pasar de tiempo la horneada funde el material y se perdió por completo ese material o si de lo contrario no quemaron las horas necesarias y apagaron el horno antes de tiempo, el material queda crudo y ese material no se puede vender porque la organización debe mantener unos estándares de calidad, una imagen de sus productos y un control total sobre su proceso productivo.

En **Carbofurán** el cuarto principio que se refiere a que el trabajo y la responsabilidad del mismo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros, esta división se fundamenta en el hecho de que la dirección asume la responsabilidad de calificar en forma adecuada al obrero y proporcionarle todas las herramientas requeridas para su buen desempeño y el obrero cumple con la tarea encomendada, es aplicado en forma exacta en la organización. Son también los directivos los responsables por garantizar que los obreros reciban una remuneración acorde con el rendimiento de cada uno. En esta organización se manifestó lo siguiente:

"...El aplicar los principios de estos autores no siempre lleva a las organizaciones a tener el éxito garantizado ni a que los que se obtengan los resultados esperados. En Carbofurán la especialización no siempre permite que se den promociones constantes en los empleados, ya que la organización por su antigüedad ha limitado las oportunidades y el espacio para que sus empleados crezcan y sean promovidos. Se han desarrollado niveles salariales y dentro de ellos diferentes escalas que permiten al empleado recibir algún grado de promoción dentro de su mismo grupo salarial pero que definitivamente no lo lleva a escalar peldaños dentro de la organización.

Los programas de reducción de costos y optimización del trabajo apuntan, a convertirlo en una empresa más competitiva a nivel mundial y a retornarle a sus dueños unos mejores ingresos, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente, la comunidad y sus empleados pero no necesariamente incrementando la renumeración salarial de estos últimos."

En la organización **Servitransco SA** la división del trabajo y responsabilidad entre el obrero y la dirección está dado en el sentido que la compañía debe evaluar el mejor método, ya que todo acto del obrero es precedido y seguido por otro acto, lo que hoy en día hablamos de los clientes internos en las organizaciones, ya que toda empresa es una cadena formada por la suma de eslabones.

"...Que tal en SERVITRANSCO S.A. la cadena de servicio conformado por 15 contactos y momentos de verdad y si uno falla se pierde el ciclo, ejemplo mala información, impuntualidad, mal trato, etc."

En **Emdupalma SA ESP**, el poder dado por el cargo ha aumentado la atmósfera de desconfianza y la multiplicación de funciones y puestos de supervisión y control. La desconfianza ha traído desmotivación, las personas solo hacen lo que les toca y no tan oportunamente, un clima organizacional donde el principal medio de comunicación es el chisme y el temor, cada vez mayor, de quedar sin empleo.

En la ***Empresa de Bebidas*** este principio se ve reflejado en la distribución de las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Las responsabilidades de los trabajadores tanto directivos como de los operarios se encuentran relacionados con la Visión, Misión, Valores corporativos, ejes estratégicos, trabajo en equipo. Es importante que con la división del trabajo todos aporten conocimientos y desarrollo de su trabajo para alcanzar las metas de corto, mediano y largo plazo. Se relaciona con la estandarización de procesos en donde los roles y límites de cada cargo están claramente definidos.

En cuanto a este principio en ***Gases de Buga SA ESP*** cada cargo fue evaluado en cuanto a los recursos que debe disponer para el correcto cumplimiento de la labor asignada. Así, por ejemplo: hay usuarios cuyos programas en el computador son diferentes y las claves de acceso son autorizadas solo para los procesos en los que esta involucrado. Para controlar el trabajo se crearon indicadores que miden la gestión de cada cargo y cada departamento; como ejemplo tenemos “El Indicador de Cobertura Efectiva” cuyo responsable es el Gerente Comercial y para el cual se realizan presupuestos anuales en los cuales se especifica su rango de aceptación. Tenemos también que la metodología P.H.V.A nos da la guía para: comparar resultados, realizar lista de efectos secundarios, verificar la continuidad o no del problema y evaluar si el bloqueo del problema fue efectivo o si conseguimos lo esperado en la ejecución de las estrategias y/o acciones.

En cuanto a este principio en ***CarCol***, el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los directivos se hacen cargo de todo trabajo para el que están mejor calificados que los obreros. En esta organización en el área técnica el manejo de cierta maquinaria, requiere que sea especializado y de conocimiento, para lo cual es necesaria la presencia no de obreros, pero sí de funcionarios del área técnica.

En el ***Hospital Central*** se encontró la aplicación de este principio ya que la responsabilidad de cada trabajo que se realiza recae en todos los trabajadores, pero en mayor medida en los dirigentes, hay una clara distribución de las responsabilidades entre quienes realizan las labores

Corfihabana Sur en lo que tiene que ver con este principio se pudo apreciar que “el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran de incumbencia de los obreros.” Respecto a este principio en ninguna entidad del sector financiero se da esta división de manera “casi igual” del trabajo y la responsabilidad entre los miembros de la dirección y el resto de empleados. Por el contrario el trabajo es mayor en la base del organigrama y menor en la medida que se desplaza hacia arriba. La responsabilidad se comporta al inverso, si bien cada labor tiene implícito un determinado grado de esta, ella es mayor en los cargos directivos de la organización ya que sobre ellos recae la creación de estrategia y lineamientos que la empresa debe seguir en un futuro.

En la ***Universidad del Centro*** en cuanto a la interpretación de este principio se manifiesta lo siguiente:

"... cotejándolo con el ambiente de la Universidad, no es cierto que el trabajo sea equitativo en los distintos sectores de la administración de la entidad. Es una debilidad existente; por que se observa cierta forma de "turismo" entre los empleados, lo cual es indicativo que la asignación de tareas no se realiza en cantidad y calidad; por otra parte las cargas de trabajo a los docentes si bien es cierto que se asignan con promedios de 20 horas directas de docencia, hay también asignaciones muy desbalanceadas dependiendo de preferencias por parte de decanos; sembrando en el ambiente universitario discordia por las escogencias poco equitativas que se presentan."

En la institución de educación superior *Universidad del Mediterráneo* acerca de este principio se manifiesta:

"... Lo llamaremos el principio de la responsabilidad compartida. "El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros". La Universidad es una muestra de este principio desde la óptica señalada. Cada quien tiene una función que cumplir para lograr el objetivo de formación profesional para el cual la Universidad fue creada. Y si bien es cierto hay actividades más relevantes que otras, todas son importantes para el cabal cumplimiento del objetivo. Un excelente docente deberá contar con unas buenas y limpias instalaciones, con un sistema de climatización que dé confort y facilite el proceso, con unos insumos para poder realizar su actividad e indudablemente con un estudiante dispuesto a sacar lo mejor de ese docente. Es decir, el fin último lo logra el trabajo en equipo y coordinado de un grupo de personas que tienen claro el objetivo para el que fueron contratados. En la universidad este principio es aplicado en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Teniendo en cuenta los principios de formación integral de la persona y la contribución al desarrollo de la sociedad, todos los empleados sin importar su el rango y el área donde se desempeñan, trabajan juntos para lograr los objetivos derivados de la misión. El trabajo en equipo permite alcanzar las metas conjuntas propuestas en nuestro plan de desarrollo, para la búsqueda de la excelencia tanto en la academia como en la prestación de los servicios administrativos.

Incubar de Guadalajara nos presenta una clara división del trabajo entre los obreros y los directivos para realizar aquel que estén mejor calificados. Este principio busca dividir el trabajo por especialización, pero adicionalmente presenta que todo acto de los obreros será precedido y seguido por otro acto realizado por los dirigentes. Dado que es una entidad basada en el conocimiento, comúnmente se realizan los procesos de especialización, donde cada experto del área requerida ejecuta su actividad, la cual forma parte de un todo previamente diseñado por la dirección., quien a su vez evalúa los avances de los proyectos aprobados

El cuarto principio en *Zapatistas Records S.A.*, no es muy evidente en su aplicación en el sentido estricto visto por Taylor, los dirigentes y los obreros, en este caso asistentes, consultores etc., no comparten mucho las labores de la manera en que Taylor lo plantea.

En algunas organizaciones como en la *Ladrillera Las Mercedes SA* se ha encontrado la aplicación de lo que han denominado quinto principio que tiene que ver con la REMUNERACION EN FUNCION DEL RENDIMIENTO.

"...En la organización se asesora tecnológicamente a los trabajadores y se les explica que del rendimiento en cada área depende su ingreso mensual. Por ejemplo en el área de producción se estimula al trabajador económicamente si superan el tope establecido de producción para su área de desempeño."

En **Emdupalma S.A. ESP** la descomposición de las tareas y la remuneración no son divididas equitativamente. En la empresa se dan sobrecargas de trabajo para algunos funcionarios mientras otros no hacen nada la mayor parte del tiempo, por lo anterior la remuneración no es acorde con el trabajo realizado.

Es cierto que las teorías son aplicadas en acuerdo a las conveniencias de los dirigentes. Se dice que en la empresa hay un marcado Taylorismo pero con el análisis anterior se aprecia que como tal no existe.

En Emdupalma SA ESP el quinto principio: remuneración en función del rendimiento se puede considerar que:

“...En esta organización estamos en pañales en este concepto de Taylor ya que el área de gestión humana apenas se organiza y no se evalúan el desempeño del personal, por eso por poco tiempo el salario será función de la productividad y eliminar el paradigma de a mayor antigüedad del trabajador mayor salario”.

En la **Empresa de Bebidas** en cuanto a este principio de función de rendimiento: “A los trabajadores se le asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario”. Las responsabilidades y el trabajo van unidos al salario de los trabajadores, los oficios técnicos tienen un salario. También se trabaja con el salario por competencias, todavía falta para llegar en algunas áreas a este tipo de remuneración. Se han dado transformaciones en ese sentido, las bonificaciones e incentivos para el área comercial y los cargos de niveles medio y altos, ya están estructuradas.

En **CarCol** este principio está representado en el sistema de dirección científica; se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y más complejo que el que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario, aunque no se aplica con todos los obreros, ciertos trabajadores que manejan las maquinas de tratamiento de carbón que requieren algún grado de conocimiento mayor sus salarios tienden a ser mas altos.

El Instituto de Atención Ayuda y Rehabilitación Integral es una institución del orden público que depende de las políticas nacionales, así sus tarifas de servicios son institucionales y aprobadas por la Junta Directiva, máximo órgano decisorio o de las tarifas SOAT o ISS previstas por Minsalud, lo mismo sucede con los niveles salariales en que se fijan los salarios o en los que se incrementan y las utilidades son reinvertidas en el objeto social de la empresa.

Acerca de los principios de Taylor se logró recopilar la siguiente información que se considera está orientada más a este principio:

A pesar de que la E.S.E es la única que presta servicios en psiquiatría y en rehabilitación de carácter público o psiquiátrico vemos la manipulación del mercado por las pocas empresas que prestan este servicio, lo que en la mayoría de los casos lleva a que, para no quedarnos en un monocliente, es decir, solo contrato con la gobernación por subsidio a la oferta y acceder a E.P.S, nos vemos obligados a contratar el 20% menos de las tarifas SOAT o ISS. Por lo que es necesario tener el número exacto de profesionales contratados a través de modalidades como outsourcing o por eventos, la cantidad de material necesaria para cada actividad buscando reducir el valor económico, aunque por otra parte esto afecte la productividad.

En la medida en que en una empresa se incentive a su personal este estará en capacidad de producir más y de mejor calidad, esto está ligado al sentido de pertenencia, al trabajador en el mes de diciembre se le otorgan unos bonos que incentivan al trabajo durante todo un periodo, esto ligado a los reconocimientos tales como: mejor empleado del mes, de mejor compañero etc., se han iniciado un proceso de capacitación y de motivación en el que se le imprime el componente especial confianza mutua, colaboración, respeto y dignidad con el empleado estos elementos buscan un crecimiento integral del individuo el cual le permita a la empresa ser competitiva, todo enfocado a obtener un valor agregado.

En la institución tenemos a pesar de los esfuerzos deficiencia en la tecnología, en informática y en un trabajo continuo, permanente que nos permita mantener los niveles de compromiso adquiridos con las capacitaciones y demás estrategias utilizadas y que estos no sean un mecanismo transitorio ejercido solo en épocas en las que no hay debates políticos a la vista.

Próximamente se iniciara un proceso de reorganización para llegar a un mínimo de personal por área, pero este no estará libre del manejo clientelista y burocrático del dirigente que este dirigiendo el País y el Departamento y lejos de la realidad institucional para hacer esta organización más productiva.

En el *Hospital Central* la escala de salarios varía de acuerdo con el cargo que se ocupe, sin tener en cuenta si alguien tiene más conocimientos que otro, por lo cual este principio parecería no tener una aplicación precisa dentro del concepto Taylorista del mismo.

Por su parte en *Corfihabana Sur* en cuanto al quinto principio se manifiesta que

“...En el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el que hacían antes; así se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente aumento salarial.”

En el sector financiero específicamente, este principio es parcialmente cierto en la medida que se diseñan formas de incentivar una mayor productividad a través de planes de bonificaciones y premios, como cursos, diplomados y promoción de cargos, tal como se daba en Corfihabana Sur; pero la ganancia suplementaria como tal no se da, como tampoco que al ganar más la empresa, puede pagar mejores salarios, por que las entidades financieras tienen una escala salarial de acuerdo al cargo desempeñado y a su posición en la estructura organizacional que generalmente se encuentra dentro del rango que se paga en el mercado laboral de ese sector.

En *Industrias del Cereal* la remuneración en función del rendimiento; es solamente aplicado a los niveles de segundo rango pero no benefician a los empleados directos, dichos beneficios por resultados benefician a los líderes pero no llegan hasta los obreros. Hay una política que pretende compartir beneficios, una vez pagados todos los gastos de la empresa: La compañía a final de año, después de entregar las respectivas primas legales, les ofrece retribución adicional.

En el sistema de dirección científica, se enseña a los obreros la forma de ejecutar un trabajo mejor y de un nivel más elevado que el de que antes hacían; así, se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario. Remuneración en función del rendimiento.

En la organización **Ecooccidente** se ha dado un cambio –relativamente reciente– en los sistemas de remuneración salarial y en las nuevas formas de contratación por lo tanto la aplicación de este principio se da de una manera clara.

Por su parte en **Granalco SA.** se cumple el principio de la remuneración en función del rendimiento.

“...A pesar que contamos con una escala salarial dentro de nuestra organización, que ha sido establecida por el nivel de responsabilidad y riesgo del cargo, pienso que la implementación de un salario variable (cargo básico mas una parte variable que refleje el nivel de desempeño del trabajador) sería escalar un nivel mas que seguramente se reflejaría en un incremento de productividad en todos los niveles. Esta meta se tienen dentro de los planes de la empresa y se está estudiando cual será el mejor método para su aplicación”.

En la Organización **Comercializadora de Lubricantes y Combustible S.A**, Charles Babbage y su planteamiento del menor costo de trabajo subdividido, está presente, pues se encontró que se insiste siempre en conocer cómo podría un fabricante abaratar sus costos mediante el decremento de los salarios pagados. Podemos observar que en la organización en mención este aporte de Babbage sobre la reducción de los costos de producción para poder comercializar rentablemente los productos, se constituye en la razón de ser de la Cía., cuando se tiene como principio: “La gerencia estratégica basada en la creación de valor”, la cual se logrará por la optimización de costos y gastos, con un incremento de la eficiencia de nuestros canales de distribución y la optimización de nuestros procesos con el soporte de una plataforma tecnológica que nos garantice información precisa en tiempo real.

En **Universidad del Mediterráneo** en cuanto al sistema de dirección científica, los empleados reciben mayor remuneración y oportunidades de promoción teniendo en cuenta el mejoramiento de la calidad en la ejecución de su trabajo. Actualmente en la institución existe una estructura salarial definida para los funcionarios docentes y administrativos. En el área docente prevalece el título obtenido por el profesor, la experiencia como académico, la evaluación docente y la escala de méritos teniendo en cuenta las publicaciones realizadas, las investigaciones en las que ha participado y su aporte al desarrollo científico de la Institución. En cuanto al área académica, la escala salarial se clasifica teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, personas a cargo y funciones desempeñadas. Obviamente, que con los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados administrativos, se sustentan las promociones y los aumentos salariales, teniendo en cuenta la escala establecida.

Podemos ver en nuestras organizaciones que los ámbitos administrativos (prácticos y teóricos) conservan de Taylor lo que ayudaba a incrementar su porción de la torta, y con mucha tristeza observamos que casi nada ha permitido poner límite a esto.

Con lo anteriormente enunciado se ha pretendido realizar una clasificación de las aplicaciones en cuanto a la vigencia de los principios fundamentales formulados por Taylor, pero es pertinente anotar que dicha clasificación no es rigurosa por cuanto algunas de estas observaciones pueden estar implícitas dentro de los demás principios enunciados. Lo que sí es claro, es la aplicación consistente del pensamiento Taylorista y de sus seguidores en las organizaciones Colombianas.

En lo que tiene que ver con este principio en *Acoavícola* aunque el desempeño del personal operativo no condiciona su salario (es el mismo para todos), existen tablas de bonificación que se asignan dependiendo del rendimiento de cada uno por separado o del grupo en muy pocos casos.

En este sentido en *Zapatistas Records S.A.* el quinto principio se ve aplicado en áreas como la comercial en el cual la remuneración es variable según el logro de objetivos.

A continuación se presentan unas aplicaciones que tienen mucho que ver con las manifestaciones específicas de la Teoría planteada por Taylor; se ha considerado pertinente adicionarlas en el documento para el conocimiento y divulgación de todo lo concerniente con la vigencia del taylorismo en Colombia incluso en estos campos, sobretodo porque trata de interrelacionar con la investigación.

La organización racional del trabajo mediante el Scalín Up, incrementará la eficiencia en el área de transformación genética de una Unidad de Biotecnología.

Esta es una organización de investigación y desarrollo, sin ánimo de lucro, dedicada a reducir la pobreza y el hambre en los países en desarrollo, mientras preserva los recursos naturales. En esta institución, estamos plenamente convencidos que la ciencia y la tecnología pueden ayudar a la población de escasos recursos a mejorar sus vidas hoy y en el futuro.

Para realizar investigación para el desarrollo, se tiene como soporte unos sólidos conocimientos en cinco áreas complementarias: Agrobiodiversidad y genética; Ecología y manejo de plagas y enfermedades; Ecología del suelo y mejoramiento del mismo; Análisis de información espacial y Análisis socioeconómico.

Cuando esta investigación ofrece resultados, a estos se les denomina, “soluciones que cruzan fronteras”, porque trascienden los límites de los países y vencen enormes barreras para brindar un mejor bienestar humano.

La Organización desarrolla su actividad, de acuerdo a los planteamientos que cada proyecto le exija, así, cada unidad aplica un determinado sistema o teoría organizacional, aunque es posible que no sean muy conocidas; en este sentido la unidad de biotecnología siempre se ha destacado por ser una de las mejor estructuradas, pues en ella, se le ha dado a los empleados (profesionales), la posibilidad de tener autonomía, sobre el proyecto que desarrollan, teniendo la oportunidad de desempeñar cualquier tipo de labor. Sin embargo este es un hecho que esta siendo replanteado por la necesidad de competir con empresas de producción, para la adquisición de partidas presupuestales, ya que la donación que los distintos países han hecho siempre, ahora se torna cada vez más baja, debido a las distintas crisis que vive cada uno de ellos.

Con lo anterior, se vislumbra un serio problema, ya que con la sentida competencia se esta tratando de implementar un sistema que hemos denominado Scalín Up, que lo único que sugiere es un incremento de eficiencia en todo el sentido de la palabra, aun más con la aplicación de la denominada división del trabajo; incrementar la eficiencia esta bien, pero se debe tener en cuenta que los profesionales desean seguir desempeñándose como tales y no

quieren ser utilizados como simples técnicos, los cuales en esta área solo se dedican a tareas específicas, sin tener oportunidades de capacitación, ni desarrollo personal en el gran conjunto de metodologías y relaciones en el campo de la ciencia y la tecnología.

En cuanto a la estructura funcional ésta no permite o dificulta la aplicación de la división del trabajo en tareas específicas, pues esta se da actualmente de la siguiente forma: Directivos - Asistentes (personal profesional) - Trabajadores (personal de campo). De esta forma, es imposible la aplicación ya que personal capacitado, no estará dispuesto a tener tareas delimitadas, así como no tener participación alguna en las decisiones que se tomen para el desarrollo del proyecto en que trabajen.

Aplicabilidad del Sistema mencionado en Proyectos de Investigación científica

Desde finales de los años 80, se vienen desarrollando sistemas de transformación genética de plantas (por dar un ejemplo); como solo el centro buscaba establecer metodologías, el afán de producir a gran escala era básicamente nulo, sin dejar por esto de ser eficientes en cuanto al manejo y aplicación de protocolos y procesos, así como en la obtención de resultados que favorecieran al mundo entero, por el contrario esta institución siempre se ha ubicado en los primeros lugares del panorama científico, debido a la gran cantidad y calidad de resultados.

Pese a los enormes beneficios que los distintos países han obtenido de estas investigaciones, sus aportes son cada vez menos significativos, haciendo así, insostenible el ritmo de investigación a la que se está acostumbrado dentro de la institución; por consiguiente, los directivos se están viendo obligados en este preciso momento, a pensar en la posibilidad de ofrecer servicios de producción de especies mejoradas, a empresas e instituciones privadas, que estén dispuestas a pagar por las mismas. Este hecho conlleva a sugerir opciones de conversión parcial de la Unidad en empresa de producción y para ello se requiere de un cambio significativo en la estrategia de desempeño, es decir dar un vuelco total en la forma de trabajo, pues se pasaría de una situación en la que la cantidad del producto no es prioridad a una en la que sí lo es.

Siguiendo el proyecto escogido para este ensayo, vamos a definir y especificar cuales son las distintas etapas del mismo. Así pues, resumiendo, en proyectos de transformación genética de plantas es indispensable: 1) Obtención de explantes (material vegetal). 2) Preparación de medios de cultivo. 3) Obtención y mantenimiento de construcciones genéticas. 4) Transformación genética como tal. 5) Mantenimiento del material transformado. 6) Manejo de material transgénico en invernadero. 7) Pruebas moleculares. 8) Manejo de plantas transgénicas en campo. 9) Control de flujo de genes en el ecosistema.

En la situación actual todo el proceso es conocido por el profesional encargado del proyecto, o al menos tiene la oportunidad de incursionar en cada una de las etapas, permitiéndole así, adquirir una formación completa en el área; pero la aplicación del sistema en la organización, prevista para el año 2003, dio un giro de 180 grados a la actividad desarrollada por cada uno de los empleados.

Sin embargo, esto no fue una camisa de fuerza pues la política laboral de la institución, tiene en cuenta a sus empleados, y en este caso se llevaron a cabo encuestas de conformidad con la propuesta; dichas encuestas, se diseñaron para visualizar los puntos de vista, tanto de los directivos, como el de los empleados, los cuales se encontraban en una especie de mesa de negociaciones pues los unos ven las cosas desde el punto de vista económico y los otros desde el punto de vista intelectual.

Como resultado (tabla 1), se observó que para los directivos es mucho más rentable realizar el cambio ya que con su implementación, ellos podrán obtener financiación para proyectos futuros, aunque están conscientes de la pérdida que tendrían sus empleados desde la perspectiva académica; pese a las circunstancias ellos no están dispuestos a perder la calificación de su personal, pues en este caso ellos desean competir con otras empresas, asumiendo un papel estrictamente profesional, el cual esta básicamente respaldado por la preparación de las personas encargadas de los procedimientos.

Desde la visión de los empleados, la propuesta es mas negativa que positiva y para ello, argumentan la pérdida de capacitación y la falta manejo en tecnologías de punta que como es conocido avanzan diariamente, así mismo discuten acerca de la pérdida de capacidades, es decir de creatividad, adaptación, control, actualización, independencia y propiedad, las cuales en el momento le permiten afrontar y resolver los problemas que día a día se presentan en el transcurrir de la ciencia, pues al ser tan específica su tarea no se les permitiría tener un conocimiento integrado de los procesos.

Con lo anterior se sepultaría el carácter de investigadores que tienen en este momento y se les asignaría un carácter enfáticamente productor el cual inhibe su capacidad intuitiva y creadora que es característica fundamental en el rol investigativo y que ha permitido avanzar rápidamente en diferentes líneas o campos. Además uno de los aspectos más importantes desde el punto de vista laboral, es que para la institución, es supremamente importante que sus empleados estén a gusto con su trabajo y que aprendan a quererlo y con la creación o la implementación de la división del trabajo, se estaría generando un ambiente monótono y de pocas aspiraciones para el personal, promocionando así, la falta de motivación del mismo y una carencia de aferró hacia el trabajo, situación que seria contraproducente para la maximización de la eficiencia.

Tabla 1. Primeras Aproximaciones de las Encuestas.

	Aprobación (%)	No aprobación (%)	Indiferencia (%)	Total aprobación (%)
Directivos	80	0	20	100
Empleados	10	70	20	30

Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación de cada una de las diferentes teorías de la organización, depende específicamente del tipo de organización en la que se esté trabajando, pues es totalmente ilógico pensar que en empresas cuyo objetivo central es la producción, se pueda aplicar la misma estrategia que en las que se depende de la interacción básica entre sus individuos, como lo es la de empresas

dedicadas a la investigación y el mejoramiento de productos. Ahora bien una empresa de producción también se puede desempeñar como una de investigación, pero para esto debe independizar la parte productiva de la investigativa ya que el papel de los profesionales en cada una de ellas es distinto.

La institución debe asumir una posición conciliadora entre empleados y directivos, con el fin de establecer lazos de confianza entre unos y otros, debidos al consenso; además considero una buena opción el planteamiento que doy en el párrafo anterior, en el cual menciono la importancia de que una misma empresa maneje la parte de producción y la de investigación, pero como partes independientes mas no aisladas pues quien mejor que el mismo productor para investigar y mejorar los productos que ofrece.

Con respecto a la adopción del sistema anteriormente mencionado en la Unidad, definitivamente debe hacerse a futuro, si se piensa como es obvio en la conversión parcial, para garantizar la permanencia de la institución y para ello se debe pensar en la asignación de un profesional por cultivo y por proyecto, el cual debe tener a cargo la dirección de todos los técnicos necesarios para desarrollar cada una de las etapas que el proyecto exija. Quedando así la estructura funcional de la siguiente forma: Directivos – Asistente – Técnicos - Trabajadores.

En el caso de la **Organización Radial La Selva**, ubicada en el sector de la radiodifusión al lado de las dos grandes cadenas radiales UVN y CANGREJO Radio, observamos claramente como la “mano invisible” regula todo el funcionamiento del sector, donde la competencia es motivada por la guerra de los precios. La empresa Organización Radial La Selva, tiene en Colombia, dos grandes competencias, mencionadas anteriormente, estas empresas son mucho más grandes que La Selva, ellas han empujado a la baja el valor el precio de las cuñas publicitarias por tener mas que ofrecer que la empresa en mención ya que ellas a parte de la música, pueden ofrecer a los clientes, noticias, deportes en fin tienen un abanico de opciones que La Selva no tiene. Esta situación hace que la empresa deba mejorar su producto de alegría y entretenimiento para poder seguir en la pelea y en este sentido poder conservar a sus clientes.

Un ejemplo claro de lo anterior es el hecho de haber obtenido en el último Estudio General de Medios (EGM) el primer lugar en sintonía en la mayoría de las ciudades donde la organización tiene presencia a través de sus emisoras (Epistemología Stéreo, Monitor etéreo, Radio Modelo, Emisora Colombia y La Conciencia, éstas dos últimas en Tierra Blanca), suceso que ha generado una voraz competencia entre las empresas del sector ya que si se analiza desde la perspectiva de los clientes de éste (empresas que publicitan sus productos a través de la radio), la mejor opción o alternativa para ellos son nuestras emisoras, sencillamente porque son las más escuchadas a nivel nacional como lo demuestra el EGM.

El ser la organización radial número uno en sintonía ha ocasionado que las empresas competidoras dentro del sector hayan disminuido notablemente el valor de las cuñas publicitarias y estén promocionando “paquetes publicitarios” a muy bajo costo con el único objetivo de atraer clientes que motivados “más por el precio que por la sintonía de los oyentes” deciden pautar en otras emisoras que tal vez no estén en el primer lugar pero mantienen un puesto aceptable dentro del ranking de sintonía radial (segundo, tercero, cuarto y hasta quinto puesto). Tal como expresaba Smith, cada quien busca aumentar sus propias ganancias contribuyendo a mantener la competencia y el “mecanismo maravilloso” que restablecerá el

justo equilibrio de las cosas aunque al igual que en el pasado muchos logren enriquecerse a través de prácticas ilegales e injustas.

En lo relacionado con los salarios, éstos también se han visto afectados, y al igual que en la mayoría de las empresas colombianas nuestra organización mantiene salarios bajos que en muchos casos no guardan coherencia con el nivel de estudios y de capacitación de algunos empleados, todo esto como consecuencia de la excesiva oferta de profesionales altamente capacitados con la que cuenta el mercado laboral colombiano. Lo anterior es una muestra clara que en nuestras empresas se parte del principio del abaratamiento de los costos mediante el decremento de los salarios pagados (Babbage) y aún más subutilizando la capacidad intelectual de muchos profesionales.

Por otro lado, en la administración de la empresa se han conservado algunos efectos enunciados por Taylor como son: la división de los trabajadores según el criterio del individualismo y las marcas personales, y la división entre ejecutivos y empleados operativos.

Tal como Montmollin lo expresó, la división del trabajo entre quienes saben y quienes saben menos, produce y justifica una jerarquía técnica, en donde el saber se reparte de arriba hacia abajo y el control de igual forma. Al igual que en muchas otras empresas en la Organización Radial podemos decir que se ha conservado de Taylor todo lo que ayude a incrementar la rentabilidad del negocio pero no a compartir las ganancias de manera equitativa.

Para concluir, se puede manifestar que la función administrativa en esta empresa sólo concierne al nivel ejecutivo y a ciertos niveles medios siendo nula en el nivel operativo. Después de toda esta reflexión se llega a la conclusión, tal como lo expresa Omar Aktouf, que en la filosofía organizacional de la mayoría de las empresas occidentales existe una gran brecha que separa los compromisos, objetivos y “mentalidades” de los dirigentes de sus dirigidos.

En la empresa, no se ha aplicado esta teoría de disminución de los salarios de los trabajadores vía subdivisión del trabajo más bien lo que se ha hecho es utilizar tecnología que permita a través de equipos computarizados integrar procesos que antes lo hacían varios operadores de sonido.

La Empresa de *Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Monterrey (Triple A)* es una empresa de servicios públicos domiciliarios regida por la ley 142 de 1994 y vigilada por la superintendencia de servicios públicos entre otros organismos del estado. Por ser una empresa de servicios públicos opera en un entorno de Monopolio natural aunque regulado por el estado en la mayoría de sus funciones.

El concepto de la mano invisible no es aplicable en un mercado como el de los servicios públicos domiciliarios pues como se ha dicho, este es un monopolio natural regido por el Estado. Tradicionalmente las empresas prestadoras de estos servicios han ejercido la ventaja que les ofrece el monopolio y se han refugiado en sus propias ineficiencias prestando un servicio deficiente a sus clientes, es bien sabido que uno de los sectores con menor desarrollo en el país es el de los servicios públicos especialmente el servicio de acueducto y alcantarillado.

Si bien esta condición de monopolio estaba asegurada en el pasado por la enorme barrera de entrada que significa la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio domiciliario, esta condición esta empezando a cambiar debido a las nuevas regulaciones que como en el caso del sector eléctrico han empezado a aparecer en Colombia.

En el sector eléctrico, la nueva reglamentación creó la figura del comercializador de energía eléctrica, el cual es un agente que puede comprar energía en bolsa (la bolsa de energía regulada por la CREG) y vender a distintos usuarios en cualquier zona del país haciendo uso de la infraestructura existente operada por un distribuidor.

En el caso de la región caribe, ha aparecido un comercializador que es capaz de venderles energía a los usuarios brindando otra opción a la tradicional Electromar. Debido a que este comercializador no opera como una empresa de servicios públicos puede elegir a sus clientes, los cuales son escogidos en los estratos altos de la ciudad y el sector industrial. La empresa, por ser una empresa de servicios públicos debe atender a todos los estratos resignándose muchas veces a perder sus mejores clientes con la competencia quien tiene la ventaja de ofrecer tarifas mas bajas en función de una favorable estructura de costos.

Este es un aviso que indica que la regulación sobre servicios públicos esta cambiando y que las empresas gestoras de estos servicios deben procurar eficiencia y prepararse para un futuro que bien podría ser incierto, o bien podrían ser víctimas de la mano invisible formulada por Adam Smith.

La división del trabajo es un concepto comúnmente usado en todas las organizaciones modernas y la Triple A no es una excepción en ese aspecto, sin embargo, la percepción es que está mas enfocada al concepto smithiano de la aceleración de la producción por la especialización, el incremento de habilidades y el mejoramiento de la capacidad de innovar que al simple hecho de bajar costos expresado por Babbage.

La estructura de la organización está basada en la división y en la jerarquía conservando aún la tradicional forma piramidal. En la organización existe una Gerencia General y ocho Gerencias de áreas con funciones específicas dentro de la organización.

Los principios enunciados por Frederick Taylor en el marco de su famosa administración científica han sido recogidos en muchos aspectos por las empresas modernas y aún siguen vigentes en la mente de muchos administradores. En este caso se pueden observar claros indicadores de este tipo de pensamiento:

Las cuadrillas de obreros tienen estrictos procedimientos para la realización de sus funciones y son reconocidos en la medida en que pueden seguir estas reglas con el menor número de errores.

Aunque no es una política establecida por la organización, los obreros son los trabajadores mas controlados. Muchas de las inversiones tecnológicas de la organización están orientadas al hecho de asegurar que los obreros están cumpliendo sus labores de la manera indicada. Como ejemplo de esto, la empresa ha adquirido tecnología para realizar el seguimiento de los vehículos de las cuadrillas por medio de satélites.

No existe un método para recompensar económicamente al personal de acuerdo a los resultados económicos de la empresa.

Se ha intensificado el uso de la automatización en todas las plantas, los autómatas son capaces de realizar labores especializadas, repetitivas, con gran precisión, casi sin errores, con muy poco mantenimiento.

A pesar de esto, la empresa está llevando a cabo la implantación de modelos participativos que intentan aprovechar la inteligencia de la organización, sin embargo, todavía hay mucho por hacer.

11. CONCLUSIONES

Para Taylor la administración científica no debía considerarse como un elemento más, sino como una combinación de elementos que se podían resumir así: “Ciencia, y no regla empírica. Armonía, y no discordia. Colaboración, y no individualismo. Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido. Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.” (Taylor:2004;107)

Aunque el Taylorismo como doctrina "científica" de la dirección, en su concepción ortodoxa e ideal fue considerada inaceptable por los fabricantes americanos de la época, hasta llegar al punto de acusarlo directamente al Congreso de la República como el causante de los conflictos laborales generados a partir de la aplicación de sus ideas; éstos ejercieron una enorme influencia en la discusión y la reflexión sobre la organización de la producción, no sólo en Estados Unidos de América sino también en aquellos países que consolidaban su modelo económico industrial.

Uno de los más importantes desarrollos de las ideas de Taylor se observa en el enfoque fordista bajo la estructura de la economía de escala y producción en serie; paralelamente desde un enfoque parcialmente distinto, el ingeniero francés Henry Fayol las utilizó en su definición de la dirección del trabajo.

Hoy en día el Taylorismo sigue teniendo validez, en la práctica cotidiana de la empresa, como una forma eficiente de simplificar, especializar, estandarizar y someter a rutinas el trabajo, sus procesos, sus herramientas y obviamente, sus principales actores, los trabajadores.

Un siglo después de que las ideas de F.W. Taylor fueron presentadas a la comunidad industrial, sus seguidores y aquellos que utilizaron en beneficio de sus propios intereses utilitarios estas ideas, han consolidado en occidente una ideología organizacional, administrativa, productiva y comercial que persigue en primera instancia el lucro o beneficio del capitalista que arriesga su dinero en esta empresa llamada organización, y que se vale del trabajo asalariado – desregularizado y flexibilizado, como un medio para conseguir el fin tan anhelado. En concordancia, las modas administrativas que surgen a finales del siglo XX intentan consolidar y refrendar la ideología existente en pro de un progreso consumista despiadado, maximalista, con un marcado acento de inhumanidad.

El ser humano que pierde su esencia al tratar de divorciar su mente de su fuerza física, no ha logrado en un siglo de “supuesto” desarrollo en el ámbito administrativo y organizacional, volver a ser un ser humano integral y completo, hoy más que nunca, con la aplicación de modas como la Reingeniería, el Outsourcing, el Couching Ontológico, el Control de Mando Integral, además de la aplicación de las normas de calidad ISO, entre otros, hacen cada vez más evidente el divorcio entre quienes piensan, planifican, lideran las organizaciones, grandes estrategas dueños del capital y dioses por derecho propio, de aquellos simples mortales y trabajadores que alejados de una educación y una formación integral deben asumir su papel como simples engranajes de una máquina llamada organización, que hoy más que nunca los trata como piezas fácilmente desechables, intercambiables y sustituibles.

12. MODELO DE ANALISIS

TALLER : Vigencia del Pensamiento Taylorista

Conformar grupos de máximo 4 personas y calificar la presencia actual de los planteamientos de Frederick W. Taylor en cada organización a la que estén vinculados los estudiantes. Utilizar una escala de 0 a 5 (cero si no está vigente y cinco si está plenamente presente). Para cada principio seleccionar la empresa en la que la vigencia sea mas elevada, de acuerdo al planteamiento original de Taylor, y elaborar un breve comentario que justifique el porqué de la selección

ORGANIZACIONES					Comentarios sobre la organización seleccionada
PRINCIPIOS					
1. Estudio científico del Trabajo y descomposición de las tareas en elementos constitutivos ("los miembros de la dirección crean una ciencia para cada elemento del trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico").					
2. Selección científica de obreros, "el hombre correcto en el lugar correcto" ("La dirección escoge científicamente y luego adiestra, enseña y forma al trabajador")					
3. Colaboración cordial entre dirigentes y obreros ("para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con la Administración Científica").					
4. División del trabajo intelectual del manual ("Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores").					
5. Remuneración en función del rendimiento. ("A los obreros se les asigna un trabajo de más alto nivel, con el correspondiente mayor salario").					

1. Describa detalladamente con ejemplos actuales y reales, cómo se aplican en su organización los principales fundamentos y principios de la Administración Científica de Taylor, hoy.
2. Argumente la validez o no de la aplicación de la administración científica de Taylor en las organizaciones hoy. Sea riguroso en su análisis.
3. Identifique y explique otros principios adicionales a los planteados por Taylor (pero en la misma línea) que se presenten actualmente en las organizaciones. Ilustre con ejemplos actuales y reales.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

4. ¿Cómo definiría la administración científica de Taylor aplicada hoy en día en su organización?

GRUPO INTEGRADO POR (Nombre del estudiante y de la organización):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

BIBLIOGRAFIA

- ABERNATHY, W.J. (1978) *The Productivity Dilemma, Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 10 ss. En: Rodríguez (1999)
- AKTOUF, Omar (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 1998 para la segunda edición en español. Capítulo 1.
- ALONSO Luis E. (1989) *Trabajo y ciudadanía* Capítulo 1.
- BELLMANN, Kurt (1993) *Tayloristische Arbeitsteilung und Kosten der Büroarbeit*. Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnik. En: zfo, 5/93, pp. 319 ss. En: Rodríguez (1999)
- BEYNON, H. (1973) *Working for Ford*, Penguin, Modern Sociology, p.24. En: Rodríguez (1999)
- BÖNIG, J. (1989): *Fliessarbeit und Bandarbeit in der deutschen Rationalisierung der 1920er Jahre*. (Trabajo en cadena y en serie en la racionalización alemana de los años 1920) En: Technikgeschichte (Historia de la Técnica) vol. 56, nr. 3, pp. 237-263. Ahí valora el Fordismo como "visión" o "encarnación genial ideológica" de una concepción a la que también denomina "socialismo blanco". Morus habla incluso de un "mesías social": Morus (1927) Wie sie gross und reich werden. Berlin. En: Rodríguez (1999)
- BORCHERT, Arnold, h./ Lange, A./ Schmdit, J. (1966): *Der Produktionsprozess im Industriebetrieb*. Berlin (Este). Hinterhuber, H.H.(1974): Fliessprinzip. En: Grochla,E./Wittmann W. (Edits.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. (4ª ed.). Stuttgart, vol. I/K. col. 1508. En: Rodríguez (1999)
- BRAVERMAN, Harry (1984) *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro tiempo S.A. México.
- BRAVERMAN, Harry (1974) *Labor and monopoly Capital: The degradation of work in the twentieth century*. Editorial Monthly Review Press.
- BRUÈRE, Robert. "*Relations Industrielles*", dans *L'organisation scientifique dans l'industrie américaine*, La société Taylor (Ed), Paris, Dunod, 1932, pp. 577-600.
- CLARK, K.B. / Kantrow, A.M. (1983) *Industrial Renaissance*, New York 1983, p.45. En: Rodríguez (1999)
- CLARK, K.B./ Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance - Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston, Mass. 1991, pg. 145. En: Rodríguez (1999)
- CHANDLER: *The Visible Hand*. En: Rodríguez (1999)
- CHANDLER, A.D. (1964) *Giant Enterprise*. Ford, General Motors, and the Automobile Industry. New York. En: Rodríguez (1999)
- DAVILA, Carlos (1985) *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana. Capítulo 4.
- DORAY, B. (1981) *Le Taylorisme, une folie rationnelle?*. Paris: Dunod p. 99. En: Rodríguez (1999)
- FORD, Henry (1916) *How I made a Success of my Business*. En: System. The Magazine of Business. Vol 30, pp. 447-452. Reimpreso en: Chandler, A.D. (1979): The Application of Modern Systematic Management. New York. En: Rodríguez (1999)

- HILF, H. (1957): *Arbeitswissenschaft*. München. PP. 193 s. La definición oficial dada en la Alemania de los años 20 a este tipo de organización se encuentra en la obra de: Mäckbach, F./Kienzle, O. (ed.)(1926): *Fliessarbeit*. Berlín (editada por encargo del la Comisión de fabricación económica del Reichskuratorium de Economicidad): la producción en flujo es una secuencia de pasos de trabajo sin interrupciones, avanzando espacialmente, determinada en sus tiempos. En: Rodríguez (1999)
- HILLEBRAND, W. (1992) *Die Erben sehen rot* (A los herederos se les nubla la vista). En *Manager Magazin*, 4/1992, pp. 34-43. En: Rodríguez (1999)
- JESSOP, Bob (1999) *Crisis del estado de bienestar*. Fordismo y Postfordismo: Una Reformulación crítica. Pagina 19 – 57.
- JÜRGENS, U./ Malsch, T./ Dohse, K. (1989) *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*, Berlín. p.178. En: Rodríguez (1999)
- KAKAR, S. (1970) *Frederick, Taylor: un estudio de su personalidad e innovación*. Cambridge, MTI Press. Traducción al castellano.
- KERN, W. (ed.) (1979) *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 588 s. Steffen, R. (1979): *Ablaufplanung bei Massenproduktion*. En: Kern, W. (ed.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart, cols. 29 s. Ulich, E. / Grosskurth, P./Bruggemann, A. (1973): *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*. Frankfurt.a.M., p. 14. En: Rodríguez (1999)
- KETTNER, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss.;Thiel, H. (1971) *Vorrichtungen, Gestalten, Bemessen, Bewerten*. München.Kettner, S. (1959) *Verkettung von Fertigungseinrichtungen*. En: wt. 49, pp. 126 ss. En: Rodríguez (1999)
- KIESER, A./Kurbel, K. (1979) *Fertigungsorganisation* (Organización de la fabricación). En: Rodríguez (1999)
- KRAFCIK, J.F. (1988) *Triumph of the Lean Production System*. En: *Sloan Management Review*, 1/88 pp. 41-52. En: Rodríguez (1999)
- MIJAILOV M. I. (1999) *La Revolución Industrial*. Orion Editores pag 12. MORGAN, Gareth (1986) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español. Capítulo 2.
- MORUS (1927) *Wie sie gross und reich wurden*. Berlin. p.215, citado por Pfeiffer/Weiss. En: Rodríguez (1999)
- PFEIFFER, W./Weiss, E. (1992) *Lean Management* - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen. Berlin: E. Schmidt. pg. 32. En: Rodríguez (1999)
- RIEPEL, P. (1925) *Ford-Betriebe und Ford-Methoden. München*, Berlin. En: Rodríguez (1999)
- RODRÍGUEZ de Rivera, José
(1999) *Taylorismo*. En “Sindicalismo un reto permanente”. Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.
(1999) *Fordismo*. En “Sindicalismo un reto permanente”. Fundación Sindical de Estudios. Escuela de Formación Sindical Pedro Patiño. Escuela de Verano 2003. CC.OO. Madrid.
- SPRINGER, R. (1991) *Die Renaissance der Facharbeiter?* (¿Viene un renacimiento de los obreros especializados?), en *BddW*, 1.10.1991 p.7. En: Rodríguez (1999)

- STEWART Th.A (1990) "Says MIT President Paul Gray: 'By and large industry still has Fredrick Taylor – Henry Ford view that the worker is a cost to be minimized, not a ressource to be maximized": Lessons from U.S. Business Blunders. En Fortune 23/04/1990 p. 85. En: Rodríguez (1999)
- TAYLOR,
 (1971) Frederick, W. *Principios de la Administración Científica*. México, Herrero Hermanos.
 (1912) *Taylor's Testimony Before the Special House Comitee*. Harper & Brothers Publishers. New York and London.
 (2004) Frederick, W. *Principios de la Administración Científica*. Edigrama, Ltda.
- THEISING, Curt (1924) *Prólogo a la traducción de la autobiografía de Ford* (Ford H (1924): Mein Leben und Werk, Leipzig). En: Rodríguez (1999)
- VON HAYEK, F.A (1975) *Die Anmassung von Wissen*. En: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 26/1975, pp. 12-21. En: Rodríguez (1999)
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London; Arnold./Bochert, H./Lange, A./Schmidt,J (1966): Der Produktionsprozess im Industriebetrieb. Berlin (Este) En: Rodríguez (1999)
- WULF, H.A. (1987): *Maschinenstürmer sind wir keine. Technischer Fortschritt und sozialdemokratische Arbeiterbewegung*. Frankfurt a.M.; Vershofen, W. (1927) Die Grenzen der Rationalisierung. Nürnberg. En: Rodríguez (1999)



UNIVERSIDAD DEL VALLE

Facultad de Ciencias de la Administración

COLCIENCIAS

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología

PROYECTO DE INVESTIGACION

APLICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Código 1106-10-14770

Contrato 189-2003 Univalle-Colciencias

GUILLERMO MURILLO VARGAS

Investigador Principal

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

Coinvestigador

JENNY MARTINEZ CRESPO

HERNAN AVILA DAVALOS

Asistentes de Investigación

JAIRO SALAS PARAMO

HERNAN LOPEZ ARELLANO

Jóvenes Investigadores Colciencias

Informe final presentado a consideración de

COLCIENCIAS

Marzo de 2005

**VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y
GENERAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

Por

**Guillermo Murillo Vargas
Profesor Asistente
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle**

**Jairo A Salas Páramo
Joven Investigador
Colciencias – Universidad del Valle**

2004 – 2005

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	131
0. INTRODUCCION	133
1. SEMBLANZA DE HENRY FAYOL	134
1.1. ASPECTOS BIOGRAFICOS	134
1.2. SU OBRA	136
1.2.1. CUADRO SÍNTESIS CRONOLÓGICA	138
1.3. EL GRANDES LEGADOS DE FAYOL(RESUMEN PUNTUAL)	138
2. LAS SEIS OPERACIONES	140
2.1. OPERACIONES TÉCNICAS.	140
2.2. OPERACIONES COMERCIALES.	140
2.3. OPERACIONES FINANCIERAS.	141
2.4. OPERACIONES DE SEGURIDAD.	141
2.5. OPERACIONES DE CONTABILIDAD.	141
2.6. OPERACIONES ADMINISTRATIVAS.	142
3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	143
3.1. PREVISIÓN	143
3.2. ORGANIZACIÓN	143
3.2.1 EL CUERPO SOCIAL Y LA MISIÓN ADMINISTRATIVA	143
3.3. DIRECCIÓN	145
3.4. COORDINACIÓN	145
3.5. CONTROL	145
4. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	147
1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	147
2. AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD.	147
3. DISCIPLINA.	148
4. UNIDAD DE MANDO.	148
5. UNIDAD DE DIRECCIÓN.	149
6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL.	149
7. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.	150
8. CENTRALIZACIÓN.	150
9. JERARQUÍA.	151
10. ORDEN.	151
11. EQUIDAD	152
12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL.	152
13. INICIATIVA.	152
14. LA UNIÓN DEL PERSONAL.	153
5. EL JEFE IDEAL	154
5.1 CARACTERÍSTICAS DEL JEFE IDEAL	154
6. CRITICAS	155
6.1. MARCH AND SIMON: (1958)	155
6.2. NICOS MOUZELIS: (1973)	156
6.3. CHARLES PERROW: (1972)	156
6.4. DOUGLAS MCGREGOR: (1960)	157
6.5. BERNARDO KLIKSBERG: (1978)	157
7. VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS	159
7.1. INDICIOS DE ESTUDIOS EN COLOMBIA	159

	132
7.2. OPERACIONES DE LA EMPRESA.	161
7.3. PROCESO ADMINISTRATIVO.	163
7.4. PRINCIPIOS.	166
8. MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA EL ESTUDIO DE LA VIGENCIA DE FAYOL EN EMPRESAS COLOMBIANAS	I
9. BIBLIOGRAFÍA	VIII

0. INTRODUCCIÓN

Fayol es sin lugar a dudas uno de los personajes más influyentes del siglo XX en la administración, a tal punto que hoy en día, es posible apreciar, como sus ideas aún siguen prevaleciendo sobre las diferentes actividades que desarrollan en la empresa.

El presente texto tiene dos objetivos, por un lado el indagar sobre aquellos aspectos de carácter teórico que probablemente no son comúnmente identificados por la actual teoría administrativa, y por otro lado, mostrar de que manera hoy en día sus ideas siguen latentes en la dirección de empresas.

En cuanto al cuerpo teórico es posible observar como algunos aspectos importantes de su obra, no son tratados de manera adecuada por los teóricos, lo anterior se ha convertido en la causa principal de la manera de percibir la administración de empresas actualmente. Lo anterior ha marcado en muchos aspectos en la filosofía que ha sido llevadas a cabo por las escuelas de administración, dejando a un lado aspectos tan importantes, como el mismo organismo social, planteado en el siglo anterior y que en la actualidad se ha convertido en el principal tema de interés de muchos autores.

Adicional a lo anterior, es de gran satisfacción poder presentar algunas respuestas tentativas a muchos de los grandes interrogantes aun latentes hoy en día, sobre el origen de Fayol y el de sus ideas, a tal punto de facilitar reflexiones únicamente llevadas a cabo en latitudes diferentes a las de la lengua hispana como es el caso de autores como Paucelle, que aclara muchos de los aspectos, tanto de la obra como del personaje.

En cuanto al aspecto aplicado, es de gran satisfacción mostrar, como los resultados obtenidos, describen muchas de las practicas que caracterizan la actual dirección de las empresas, pero más importante aun, como el contexto histórico y social enmarcan muchos de los enfoques sobre los cuales se basa el tipo de administración que prevalece en las organizaciones de cualquier naturaleza.

Para finalizar, los resultados obtenidos han sido elemento fundamental de formación de muchas de las nuevas generaciones de administradores que en la actualidad están siendo favorecidos con estos desarrollos y que adicionalmente hacen parte de los diferentes seminarios con los que cuenta los diferentes miembros del grupo en las áreas relacionadas con teorías organizacionales, además de agentes externos a los que de manera indirecta están relacionados en su que hacer con las temáticas desarrolladas en el presente trabajo.

1. SEMBLANZA DE HENRY FAYOL

Existe una abundante literatura sobre los eventos biográficos que hacen referencia a los aspectos que determinaron la vida personal de Henry Fayol. Podría pensarse que dichos documentos podrían no tener tal validez argumentativa, debido al manejo tan pobre en los hechos o referencias validas, que permitan siquiera dilucidar aquellos aspectos más importantes que determinaron la vida de uno de los más grandes exponentes de la literatura administrativa.

Sin embargo se intentara realizar una pequeña reseña biográfica basada en los hechos más importantes de su vida desde puntos de vistas comunes en el que convergen diversos autores que han llevado a cabo investigaciones que han tenido como objetivo explorar tanto la vida como el contexto en el cual surgieron tan importantes ideas.

1.1. ASPECTOS BIOGRÁFICOS

Henry Fayol es considerado como el europeo mas distinguido en el campo del pensamiento administrativo, George (1984,104), nació en Turquía, en 1841. Fayol proviene de una familia burguesa, sus estudios fueron realizados en el liceo de Lyon, a la edad de 17 años comenzó a desarrollar sus estudios profesionales en la escuela nacional de minas de Saint-Etienne, En donde, para 1861 y a la edad de 19 años se graduó como ingeniero de minas. Aktouf (1998,73-74).

Luego de la terminación de sus estudios, ingreso de inmediato a la firma Boigues, Rambourg et Cie en donde llevaría a cabo su exitosa carrera como ingeniero y en donde obtendría los más grandes reconocimientos a su labor.

Debido a la naturaleza y características de sus ideas, en cuanto a los aspectos normativos que identificaron sus actividades durante toda su carrera, en innumerables ocasiones, se ha escrito que Fayol fue oficial del ejercito, sin embargo como lo afirma Aktouf(2001), Fayol nunca perteneció al ejercito, a pesar de esto, el mismo Fayol anuncio una publicación de la cuarta parte de su libro denominada “lecciones de Guerra” en un segundo volumen –Hecho que se comentara mas adelante- que aparentemente nunca salió a la luz. Adicional a esto Peaucelle(2000.08, 5) en su articulo Henri Fayol et la guerre de 1914 afirma:

“Fayol n’a pas d’expérience personnelle de l’armée. Pour son service militaire, il fut dispensé par rachat en 1861, comme cela se faisait très communément. Depuis 1914, il connaît la guerre, comme tous les Français, par les journaux.”

“Fayol no tiene experiencia personal en el ejército. Para su servicio militar, fue exonerado por rescate en 1861, como esto se hacía muy comúnmente. Desde el 1914, conoce la guerra, Así como todos los franceses, por los periódicos.” Traducción propia del autor

En éste orden de ideas, el desempeño profesional de Henry Fayol fue impecable en Commanbault. En consecuencia y como resultado de sus éxitos obtenidos en el combate de incendios subterráneos, fue nombrado director de minas de Commentry. De la misma forma para 1872 se le confirió la dirección de otras dos minas: la de carbón de Montvick y la de hierro de Berry.

Para 1888 y luego de un periodo de grandes dificultades financieras de la empresa, fue encargado como director general con el objetivo de llevar a cabo el desmantelamiento de las actividades operativas. Pese a este encargo; Fayol hizo caso omiso de sus ordenes y al poco tiempo logro sacar a la empresa de tan desdichada posición, convirtiéndola en un próspero y vasto complejo metalúrgico que se convirtió en pieza clave en la guerra desarrollada de 1914 a 1918.

Desde entonces, su carrera se convertirá en un combate minucioso, pulgada a pulgada, para arrebatrar poderes a los administradores. Cuando comenzó a desempeñar las funciones encomendadas –liquidación de la empresa- el directorio acababa de reafirmar su propio embargo sobre el poder ejecutivo, que sólo se ejercería por delegación de aquél. A Fayol se le trató entonces como un técnico que no debía ocuparse de la conducción general interna, ni de las orientaciones de la empresa (Reid (1986), p. 84). Mas él no lo entendía así y se abocó a la tarea de distinguir su función, de otorgarle una personalidad y una autoridad propia. Comenzó por hacerlo físicamente, ocupando desde 1891 una oficina aparte para él y sus colaboradores.

Pero, unos años más tarde, el espectacular resurgimiento de la empresa le daría los argumentos suficientes para confrontar directamente al consejo administrativo. De esta forma (como en el caso de Taylor), su labor desde un principio fue la de combatir los aspectos financieros de la empresa, y los puntos de vista de los financistas, en lo relacionado con los proyectos que él presentaba y las inversiones que solicitaba (Reid (1986) p. 86). Así, emprendió virtualmente una lucha para hacer admitir el principio de aprobación cuasi-automática por parte del directorio de todo proyecto que el director general apoyara sin reserva. También luchó por limitar la injerencia del directorio en los asuntos cotidianos de la empresa pues, para él, una persona no era necesariamente competente sólo por ser elegida o por ser el propietario. Se las ingenió para promover la idea de que el éxito de una empresa estaba ante todo en función de su capacidad de procurarse un adecuado jefe máximo.

Fayol parece haber tenido éxito en elevar y valorizar considerablemente el rol y la categoría de director general. Pues, recordémoslo, hasta entonces la dirección de las empresas era asunto de dos grupos de personas: por un lado los ingenieros para la función técnica, y por el otro el consejo administrativo para la función financiera. Es mérito de Fayol haber separado a la función administrativa de la concepción tradicional, que la consideraba como "naturalmente dada", y haber logrado un conjunto secuencial e integrado de las actividades propias de los dirigentes (Reid (1986) p. 85-87).

Los esfuerzos por afirmar su rol ante el consejo administrativo, o como diría Reid (1986), para amansarlo, debe haber contribuido en mucho a su determinación de formular "una doctrina dedicada" al oficio de administrador. Incluso se ha llegado a sostener que éste, debe considerarse un elemento decisivo en la elaboración de una teoría administrativa y que no sorprende que el

director general se haya convertido en el epicentro de la doctrina fayolista, la que proporciona argumentos y justificaciones para el triunfo de este rol (Reid (1986) p. 87)

Para 1918, Fayol se retira de la empresa a la edad de 77 años de edad y 56 años de labor en la empresa, la deja en una situación financiera excelente, hecho que fue atribuido especialmente a su forma de administrar.

En cuanto a los aspectos relacionados con el tipo de personalidad, no presento ningún tipo de relieves notorios como los presentados por Taylor, mas bien es descrito en Aktouf (1998,74) a una edad mas bien avanzada, como “una persona joven de espíritu, simpático, una persona atractiva, buena y risueña”.

1.2. SU OBRA

Fayol estaba listo para la publicación de su obra en 1914, George (1984,105), pero debido a la intervención de la guerra, su obra solamente pudo ser publicada en 1916. La “*Administration Industrielle et Générale*”, (Administración industrial y general.) tuvo aproximadamente un tiraje de 100000 ejemplares, al mismo tiempo su libro fue traducido en diferentes idiomas: Inglés, Japonés, Español, Griego y Lituano.

Para Peaucelle (2000.08, 1) el éxito de su obra puede ser comparado con el Taylor, en suma y luego de la guerra de 1914, Fayol comienza a ser considerado como el padre de la gestión de empresas (Urwick, 1944). Pero la similitud con Taylor no se limita solamente al éxito de la acogida de su obra. Para George (1984, 105), Fayol y Taylor trabajaron sobre el mismo problema, por un lado Taylor se dedico del taller hacia arriba, mientras Fayol se encargo de la junta directiva hacia abajo. Por un lado Taylor se encargo de lo específico como: el análisis de los puestos de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, por el contrario Fayol veía la administración como una teoría capaz de ser enseñada, en la cual se llevaba a cabo el denominado proceso administrativo en toda su extensión.

La obra comienza con el anuncio de cuatro partes:

1. *Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa.*
2. *Principios y elementos de administración*
3. *Observaciones y experiencias personales*
4. *Lecciones de la guerra*

De estas cuatro partes anunciadas, solamente las dos primeras figuran en la publicación de 1916, quedando así en ausencia las dos últimas partes. Según Peaucelle (2000.08, 1) Los archivos de la familia fueron obtenidos por el Centro de historia de Europa del siglo 20, ente que ha promulgado la tenencia de un documento que al parecer es una redacción incompleta de esta tercera parte. Tenemos así, en la actualidad, una idea más completa de la obra tal como su autor lo concebía. El documento al que hacemos mención fue descubierto por Donald Reid hecho que fue explicado en su escrito *sobre la génesis de las ideas de Henry Fayol*.

En el artículo de Peaucelle (2000.08), «Henri Fayol et la guerre de 1914» se profundiza sobre las razones que impulsaron a Henri Fayol a publicar en 1916 su obra, momento en el que rondaba la edad de los 75 años. Al parecer estas razones están vinculadas a la guerra; la guerra como fuente de reflexión, la guerra como oportunidad editorial y la guerra como momento del debate con los tayloristas.

Según Peaucelle (2000.08) Stephane Rials en su escrito *Administration et organisation, de l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, desarrolló una hipótesis acerca de la relación existente entre la guerra y la doctrina administrativa de Henry Fayol. Concluye, después de una investigación muy rica en los escritos de la época:

La guerre n'a sans doute pas enfanté à proprement parler la doctrine administrative : mais elle lui a donné l'occasion de s'approfondir, elle lui a donné une audience, elle lui a donné le début d'une consécration»

"La guerra seguramente no dio a la luz, realmente a la doctrina administrativa: pero le dio la ocasión de profundizarse, le dio a una audiencia, le dio el principio de una consagración" Rials (1977,89) Traducción propia del autor

El fayolismo, se ha considerado una escuela de jefes (Fayol 1990, 131), Fayol ha puesto al servicio de esa idea su gran experiencia industrial y puede decirse que el éxito ha consistido precisamente en colocarse en un término medio al alcance de todos. La definición que él da de su doctrina es esta:

*"Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas."*²¹

El Fayolismo ha tenido un primordial cuidado en definir exactamente al jefe para aislar la función gubernamental de las actividades diversas con las cuales anda siempre mezclada y frecuentemente confundida.

El legado de Henry Fayol a la administración del ayer, de hoy y del mañana es incalculable. Su modelo muy adecuado para el contexto histórico específico de ese momento junto con las ideas que imperaban entonces, así como la notable modernidad de sus ideas.²²

²¹ Tomado de la parte introductoria Breve estudio sobre el Fayolismo. Principios de la Administración Científica. 29º Edición. Herreros Hnos., succs. México. 1990

²² Ibidem. Página 88.

1.2.1. Cuadro Síntesis Cronológica

Fecha	Hechos	Descripción
1841	Nacimiento	Nació en Constantinopla
1861	Diplomado como Ingeniero de Minas Es contratado por la firma Boigues, Rambourg et Cie.	Egreso de la Escuela de minas de Saint-Etienne
1872	Se le confiere la dirección de las minas de carbón de Montvick y la de hierro de Berry	
1888	Llega a la dirección general de Commanbault	Fue encargado de realizar el desmantelamiento de las actividades de la empresa
1914-1918	La empresa es convertida en un vasto complejo metalúrgico	Brindo grandes servicios al desarrollo de la guerra.
1918	Se retira de Commanbault a los 77 años de edad	Deja a la empresa en un estado financiero excelente

1.3. LOS GRANDES LEGADOS DE FAYOL (RESUMEN PUNTUAL)

La Teoría Clásica de la administración surge en 1916 en Europa, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer y al igual que la administración científica su objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Esta teoría parte de un enfoque simple, global, universal, anatómico del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.

Fayol parte de la proposición en que la empresa puede ser dividida en seis operaciones Las cuales se enuncian a continuación:

1. Operaciones Técnicas: (producción, fabricación, transformación);
2. Operaciones Comerciales: (Compras, Ventas, Cambios);
3. Operaciones Financieras: (Busca y Gerencia de capitales);
4. Operaciones Seguridad: (Protección de los bienes y de las personas);
5. Operaciones Contables: (Inventario, balance, Precio de costo, estadística, etc.);
6. Operaciones Administrativas: (Previsión, organización, dirección, coordinación y control.)

Además de las operaciones anteriormente presentadas, Fayol plantea 14 principios como condiciones para la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa, estos son:

1. La división de l trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal

En este orden de ideas Fayol realiza un análisis, acerca de los elementos de la administración los cuales son presentados a continuación:

1. Previsión
2. Organización
 - Constitución del cuerpo social
 - Organos o miembros del cuerpo social
 - Agentes o elementos constitutivos del cuerpo social
 - Los elementos de valor del jefe
 - La formación de los agentes de las empresas
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

2. LAS SEIS OPERACIONES

2.1. OPERACIONES TÉCNICAS.

Fayol destaca la importancia de las actividades de producción de la empresa, en cuanto al manejo de materiales y productos que salen al mercado, sin embargo, también la define como un eslabón mas de las operaciones generales de la empresa, la cual no debe opacar las otras capacidades que son de igual importancia, a lo cual agrega:

“...Todo concurre a dar a la función técnica, y, por consiguiente, a la capacidad técnica, un relieve que deja en la sombra otras capacidades igualmente necesarias y a veces más útiles a la marcha y a la prosperidad de las empresas.”(Fayol 2003:117)

De igual forma anota que no hay que perder de vista las actividades en general y su estrecha independencia de unas con otras.

2.2. OPERACIONES COMERCIALES.

La importancia de estas actividades es tal, que de ellas depende el funcionamiento general de la empresa, de esta manera anota:

“La prosperidad de una empresa industrial depende con frecuencia tanto de la función comercial como de la función técnica; si el producto no tiene salida, sobreviene la ruina” (Fayol 2003:118).

Las actividades comerciales están compuestas por 5 elementos fundamentales a saber:

- Sagacidad
- Decisión
- Conocimiento del mercado
- Previsión
- y Los convenios

El primer y segundo elemento aluden a las habilidades de responsable del área para hacer frente al mercado en cual realiza actividades la empresa. El tercer elemento esta relacionado con el conocimiento del mercado, se basa el tipo de información adecuada que se posea de aquellos factores que identifican el mercado, adicional a esto, el conocimiento de la fuerza de los competidores definido como un elemento clave de una buena gestión. En cuanto a la previsión, Fayol determina que debe ser una actividad necesaria y debe realizarse a largo plazo. Referente a los convenios, estos son planteados como mecanismo de fortalecimiento de la posición en el mercado, el cual es llevado a cabo con mucha frecuencia en empresas de gran tamaño.

2.3. OPERACIONES FINANCIERAS.

Aunque Fayol en diferentes oportunidades en su obra se refiere a los aspectos financieros como un elemento no adecuado para realizar los diagnósticos en la empresa, si destaca su importancia para el aseguramiento de sus actividades, a lo cual anota:

“Nada se realiza sin su intervención. Se necesitan capitales para el personal, para los inmuebles, para las herramientas, para las materias primas, para el dividendo, para las mejoras, para las reservas, etc. Se necesita una hábil gestión financiera para procurarse capitales, para sacar el mejor partido posible de las disponibilidades y para evitar los compromisos temerarios. Una condición del éxito es tener constantemente ante la vista la situación financiera de la empresa”. (Fayol 2003:118)

Fayol determina que ningún tipo de reforma o mejoramiento en la organización es posible sin la existencia de los recursos presupuestales, además manifiesta, que su omisión puede dar como resultado la falta de dinero, la cual se convierte en una enfermedad mortal de la empresa.

2.4. OPERACIONES DE SEGURIDAD

Fayol define esta actividad como “el perro guardián de la empresa rudimentaria” (Fayol 2003:119), basa su explicación mediante la utilización de diferentes analogías tales como el ojo del amo, la importancia que posee el ejército para el estado, para resaltar su importancia en la protección en general de la empresa. Dicho ejercicio debe estar enfocado particularmente en la protección del personal. Para Fayol este enfoque tiene como objetivo el aseguramiento de la aptitud y actitud del trabajador para con sus deberes.

Fayol, refiriéndose a las operaciones de seguridad, expresa lo siguiente:

“Su misión es proteger los bienes y las personas contra el robo, el incendio y la inundación; evitar las huelgas, los atentados, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa”. (Fayol 2003:118)

2.5. OPERACIONES DE CONTABILIDAD.

Este tipo de actividades plantea que la contabilidad por si sola representa un medio por el cual ayuda a complementar el análisis de la situación de la empresa, en suma plantea que la contabilidad debe poseer dos características: claridad en la información y sencillez para su manejo, de acuerdo a lo anteriormente Fayol cita lo siguiente:

“Es el órgano de visión de la empresa. Debe permitir conocer en todo instante dónde se está y a donde se va. Debe dar sobre la situación económica de la empresa informes exactos, claros y precisos.” (Fayol 2003:119)

Adicional a esto, y de acuerdo a las ideas del tipo de enseñanza impartida en administración Fayol anota; que la realización de dicha actividad, demanda en si una formación básica, a su vez critica la ausencia y el desconocimiento existente en la formación profesional que imparten las denominadas escuelas industriales de su época.

2.6. OPERACIONES ADMINISTRATIVAS.

Están Orientadas a la integración de las otras cinco funciones operativas de la empresa y tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar esfuerzos y de armonizar los actos, a esto Fayol expresa:

"Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de construir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las que conciernen a las funciones comerciales, financiera, de seguridad o de contabilidad. Constituyen otra función distinta que se designa habitualmente con el nombre de administración y cuyas atribuciones y límites están bastante mal definidos." (Fayol 2003:119)

De acuerdo a lo anterior Fayol define el acto de *administrar* como:

- Prever:** Visualizar el futuro.
- Organizar:** Construir el organismo material y social de la empresa.
- Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Estas funciones esenciales engloban los elementos de la administración y constituyen el proceso administrativo, ubicándose en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales siendo necesario no confundirlas con la dirección.

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1. PREVISIÓN

Conocido contemporáneamente como Planeación. Es la evaluación del futuro y aprovisionamiento en función de él. Hay que tener muy en cuenta la unidad, la continuidad, la flexibilidad, la precisión como aspectos puntuales de un buen plan de acción.

“Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: Prever ya es obrar” (Fayol, 2003: 161)

3.2. ORGANIZACIÓN

Proporciona cosas útiles para el funcionamiento de la empresa dividiéndose ésta en Organización Material y Organización Social.

“Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales, personal” (Fayol, 2003: 172)

3.2.1 El cuerpo social y la misión administrativa

El cuerpo social es una de las partes en que se divide la empresa y comprende todo a lo que se pueda determinar como organismo social.

El cuerpo social tiene una razón de ser para la empresa, esta es denominada *misión administrativa* la cual debe entenderse, como todas aquellas actividades en las cuales deben desempeñarse y que vayan acordes con la naturaleza del ente social.

Dicha misión esta constituida en gran parte, por no decir totalmente, por aquellas relaciones de poder y de subordinación. Al parecer la misión administrativa esta enfocada hacia la autoridad ejercida por las directivas y las posiciones que demanden algún tipo de poder en la denominada vía jerárquica.

A continuación se presentan las actividades a desarrollar de acuerdo a la denominada misión administrativa:

- Cuidar de que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
- Cuidar de que el organismo social y el organismo material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
- Establecer una dirección única, competente y vigorosa.
- Concretar las acciones, coordinar los esfuerzos.
- Formular decisiones claras, definidas y precisas.

- Contribuir a un buen reclutamiento, debiendo cada servicio tener a su cabeza un hombre competente y activo, y debiendo estar cada agente en el lugar en que puede prestar el mayor número de servicios.
- Definir claramente las atribuciones.
- Fomentar el gusto de las iniciativas y de las responsabilidades.
- Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados.
- Imponer sanciones contra las faltas y los errores.
- Hacer observar la disciplina.
- Cuidar de que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
- Prestar una atención particular a la unidad de mando.
- Vigilar el orden material y el orden social.
- Hacer que se inspecciones todo.
- Combatir los abusos de reglamentación, de formalismo burocrático y de expediente.

Órganos o Miembros del cuerpo social

Debido a la gran complejidad que adquieren las organizaciones en la medida en que su cuerpo social se hace numerosos, se crea la necesidad de la existencia de actores que ejecuten sus labores de manera ordenada y consecuente con las necesidades de la empresa.

Estos denominados Miembros del cuerpo social son:

1. Accionistas: su rol está orientado hacia las siguientes actividades:
 - a. Nombramiento de los miembros del consejo de administración y los comisarios verificadores de cuentas.
 - b. Deliberar sobre proposiciones del consejo de administración
 - c. Nombramiento de los administradores
2. Consejo de administración: se caracteriza por la posesión de poderes legales muy extensos, muchos de los cuales son delegados por la dirección general de la empresa.
3. La dirección general: este órgano tiene como función dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de su razón de ser, aprovechando al máximo los recursos disponibles, dentro de sus funciones se encuentran:
 - a. Redactar el programa de acción
 - b. Reclutar el personal
 - c. Velar por el cumplimiento adecuado de las operaciones de la empresa.

Dichas actividades realizadas por la dirección general tienen un punto de apoyo denominado por Fayol en la plana mayor, quien la define como:

"La plana mayor es un grupo de hombres que disponen de la fuerza, de la competencia y de tiempo de que puede carecer el director general; es una ayuda, un esfuerzo una especie de extensión de la personalidad del jefe." (Fayol 2003:181)

4. Direcciones regionales y locales: Fayol hace referencia a la forma como esta constituida la gran empresa, y que de acuerdo a su tamaño se hace indispensable el manejo de pequeñas, medianas, grandes unidades y muy grandes unidades.

De acuerdo a la anterior aparece la figura del mediador a lo cual Fayol comenta:

“En la pequeña y mediana unidad, el director esta por lo general en relación con todos los jefes de servicio; en la gran fabrica, un ingeniero principal sirve a menudo de intermediario entre el director y los jefes de servicio técnico”(Fayol 2003:181)

5. a 9. Ingenieros principales, jefes de servicio, jefes de división, jefes de taller, capataces y obreros: aquí Fayol hace referencia a los diferentes subordinados existentes en los diferentes tipos de empresa sin embargo en sus observaciones encontró que en general esta misma serie es aplicada de manera genera con ligeras modificaciones.

3.3. DIRECCIÓN

Conduce a la organización realizar sus actividades de la mejor manera; su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados entorno a los intereses globales de la misma.

“Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección... Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa” (Fayol, 2003: 214)

3.4. COORDINACIÓN

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y la consecución de los resultados, sincroniza todos los actos y adapta los medios a los fines.

“En suma dar a las cosas y a los hechos, las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto” (Fayol, 2003: 221)

3.5. CONTROL

Verificación y comprobación de que todas las cosas ocurran de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. El objetivo es localizar los puntos débiles y los errores presentados.

“Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las ordenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición”. (Fayol, 2003: 225)

La función administrativa como parte integradora no se concentra en la cima sino que esta distribuida entre todos los niveles jerárquicos de la empresa. A medida que se sube en la escala jerárquica ésta aumenta, mientras que la función técnica disminuye. La equivalencia se establece en el tercer o cuarto nivel de la jerarquía.

La administración es un todo del cual la organización es una de sus partes, es además un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, que abarcan los aspectos que la organización por sí sola no abarcaría; la organización es una entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.

Bajo este contexto la organización puede ser formal o informal:

Organización formal: Es la organización que está planeada, aquella que está en el papel, la cual comprende manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos; es la organización formalizada oficialmente.

Organización Informal: Esta organización emerge espontáneamente, de forma natural entre las personas, a partir de las relaciones que se establecen entre sí, bien sea de amistad (de antagonismo), del surgimiento de grupos informales y de todo tipo de relaciones entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

4. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Fayol, intentó definir los principios generales de la administración, teniendo en cuenta que la ciencia de la administración como toda ciencia se debe basar en leyes o principios. Para Fayol (2003, 137), Estos principios se apartan de cualquier idea de rigidez, porque en materia administrativa no hay nada rígido o absoluto y porque en esta materia todo es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común; por lo tanto estos principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia.

Estos principios se describen a continuación:

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

El primer principio enunciado por Fayol adquiere connotaciones de gran importancia en las funciones de la empresa en cuanto al logro de la eficiencia productiva de los trabajadores. Dicha concepción del trabajo es presentada de la siguiente forma:

“La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en el que cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee; se observa en las sociedades humanas, en las que, cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece, surgen nuevos órganos destinados a remplazar el órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.” (Fayol 2003:138)

La división del trabajo es concebida con un único motivo, el mejoramiento de los procesos de producción, en cuanto a la calidad y a la cantidad. Una de las ventajas de dicho ejercicio radica en la medida en que las personas tengan asignado algún tipo de función de manera permanente, en el tiempo dicha función originara habilidades que mejoraran su rendimiento en el puesto de trabajo. Adicional a esto Fayol plantea que dicha división tiene como resultado la especialización de las funciones y separación de los poderes.

2. AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD.

La autoridad es definida por Fayol como “*el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer*”. Dicha autoridad se presenta de dos formas; un tipo de autoridad formal legitimada en su posición dentro de la empresa y un tipo de autoridad personal ligada a las cualidades personales del jefe, que debe ser complementada con el tipo de autoridad formal para que el principio se ejerza en los mejores términos.

“Se distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.” (Fayol 2003:139)

Otro punto que vale la pena destacar en este principio es la responsabilidad, concebida como una sanción, bien sea para recompensar las actividades llevadas a cabo de manera correcta como para las que no son realizadas adecuadamente, a lo anterior Fayol expresa:

“No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sensación - recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad”. (Fayol 2003:139)

A lo anterior se debe sumar que una manera de controlar la autoridad en tanto sea calificada como abusiva o débil, es por medio del valor personal y la moral, elemento que no es otorgado por ningún otro elemento relacionado con las actividades de la empresa.

3. DISCIPLINA.

La disciplina es concebida por Fayol como un producto del respeto. La disciplina es presentada como una manifestación de las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes, a esto Fayol alude:

“Por ser resultado de convenciones diferentes y variables, la disciplina se presenta naturalmente bajo los aspectos más distintos: las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad, de corrección, difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra dentro de la misma empresa, de una región a otra, de una época a otra época”. (Fayol 2003:140)

Cuando la disciplina se ausenta de las relaciones entre los agentes, mas aun cuando se crea un ambiente donde prime la ausencia de la armonía, Fayol determina que es el resultado de la incapacidad de los jefes, pues plantea que la obediencia y la asiduidad son provocadas cuando existe un buen mandato.

Para terminar Fayol plantea tres elementos necesarios para que exista dicha disciplina:

1. Deben existir buenos jefes en todos los grados
2. Las convenciones deben ser realizadas con la mayor claridad y equidad posible
3. Las sanciones penales deben ser juiciosamente aplicadas

4. UNIDAD DE MANDO.

“Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”.

Tal es la importancia de este enunciado que cuando es violado, como consecuencia presenta una autoridad debilitada, comprometiendo la disciplina y donde la estabilidad de la empresa es amenazada. En este principio no solamente incluye las relaciones dadas en la empresa, si no

que compromete otras relaciones en tipos de organización diferentes tal como lo expresa a continuación:

“En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es fuente de conflictos, a veces muy graves, que solicitan particularmente la atención de los jefes en todos los órdenes”. (Fayol 2003:143)

De la misma forma en que presenta las consecuencias de la ausencia de este principio, determina cuatro tipos de causantes de la dualidad de mando las cuales se explica a continuación:

1. El no respeto en la cadena de mando establecida en la empresa
2. La ausencia de división de atribuciones y la separación de poderes.
3. La falta de delimitación de los dominios.
4. y la imprecisión de las atribuciones entre los diferentes servicios de la empresa

5. UNIDAD DE DIRECCIÓN.

“Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”.

Fayol es claro al determinar las diferencias entre este principio y la unidad de mando. Por un lado la unidad de dirección hace énfasis en una buena constitución del cuerpo social, mientras la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

“No hay que confundir la unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe).” (Fayol 2003:143)

La unidad de dirección es determinada como condición para la unidad de acción, fuerza y enfoque de los esfuerzos.

6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL.

Este principio sostiene que existen diversos factores que atentan contra el interés general en beneficio de intereses particulares, por lo tanto se hace necesario mantenerse en constante lucha para mantener dicha actitud para con la empresa.

“Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.” (Fayol 2003:144)

Agrega a demás que existen tres medios para su mantenimiento los cuales son enunciados a continuación:

1. La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
2. Unas convenciones lo más equitativas posibles.
3. Una vigilancia atenta.

7. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

En este principio determina dos factores que se deben tener en cuenta para su logro:

- a. Equidad.
- b. Satisfacción al personal, a la empresa, y al patrono.

Fayol sostiene que de la forma en que se lleve a cabo este principio dependerá en gran medida el buen funcionamiento del negocio, a lo que expresa:

“El modo de retribución del personal puede ejercer una considerable influencia sobre la marcha de los negocios; la elección de ese modo es, por lo tanto, un problema importante. Es también un problema arduo que recibe, prácticamente, soluciones muy diferentes, ninguna de las cuales ha parecido, hasta ahora, totalmente satisfactoria”. (Fayol 2003:145)

Para Fayol, esta actividad en últimas busca lo siguiente:

1. Que asegure una remuneración equitativa,
2. Que fomente el celo recompensando el esfuerzo útil,
3. Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable”.

8. CENTRALIZACIÓN.

La centralización determina el grado de concentración de la dirección de una empresa, en este principio se plantea como ejemplo las funciones del cerebro en cuanto imparte ordenes al resto del organismo. Fayol delimita que la centralización es relativa a las circunstancias de la empresa. Al respecto afirma:

“La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, que puede ser adoptado o abandonado a voluntad de los dirigentes o de las circunstancias, existe siempre en mayor o menor medida. La cuestión de la centralización o de la descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata de encontrar el límite favorable a la empresa”. (Fayol 2003:151)

En últimas la centralización busca la maximización en la utilización de las facultades de todo el personal, determinando el rol del personal y su ingerencia en las decisiones tomadas por la empresa.

9. JERARQUÍA.

La misma dinámica de la jerarquía, implica una estructura conformada por jefes, que esta definida desde la autoridad superior en la empresa, hasta los agentes de rangos inferiores. Fayol define a esa dinámica como *vía jerárquica*, adicional a esto expresa:

La vía jerárquica es el camino que siguen pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es, a veces, incluso desastrosamente largo en las empresas muy grandes, especialmente en el Estado" (Fayol 2003:152).

De la misma forma en que plantea la vía jerárquica para el control de la autoridad, desarrolla el término de hábito de iniciativa en la cadena escalar para agilizar los procesos de comunicación al interior de la empresa.

10. ORDEN.

El orden dentro de la organización tiene dos objetivos: el primero es impedir perdidas materiales(cada cosa en su lugar), el segundo objetivo que espera alcanzar es evitar las perdidas de tiempo, sin embargo anota que dichos objetivos no pueden ser alcanzados si no se establece un lugar que facilite las operaciones. Dicho orden es tratado por Fayol de la siguiente manera:

"Conocida es la fórmula fundamental de la empresa del orden material: cada lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". (Fayol 2003:154)

Adicional a esto Fayol expresa que el orden trae consigo ciertos elementos que deben tenerse en cuenta:

1. Limpieza. (La suciedad no tiene reserva alguna
2. Cuadro gráfico (de inmuebles)
3. Orden social (un lugar para cada persona y cada persona en su lugar)
4. Orden perfecto (un lugar que convenga al agente y el agente convenga al lugar)

Fayol termina expresando que para el denominado orden social es necesario que se lleven a cabo de manera adecuada dos procesos administrativos; una buena organización y el buen reclutamiento, procesos que exigen un conocimiento especial de las necesidades de la empresa y de los recursos que ella posee.

11. EQUIDAD

¿Por qué equidad y no-justicia?

Este principio define muy claramente la distinción entre uno y otro termino. Por un lado la justicia es concebida como la realización de las convenciones establecidas entre los agentes de la empresa. Pero afirma que dichas convenciones no son perfectas y que por lo tanto deben estar sometidas a la interpretación.

Para la equidad determina tres factores fundamentales para establecer buenas relaciones con el personal:

1. sensatez,
2. experiencia
3. y bondad

Lo anterior es basado en las siguientes ideas:

"El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato del personal. Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio y sin perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades. Debe esforzarse en hacer penetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de la jerarquía". (Fayol 2003:157)

12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

Uno de los principios que quizá mayor importancia adquiere en el buen funcionamiento de la empresa es la estabilidad ofrecida a los empleados. Dicha estabilidad es el origen de las empresas prosperas, además que su no-ejecución representa un alto costo para la empresa, Fayol agrega lo siguiente:

"En general, el personal directivo de las empresas prósperas es estable, el de las empresas infortunadas es inestable. La inestabilidad es a su vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio. El aprendizaje de un alto jefe cuesta generalmente muy caro." (Fayol 2003:157)

A lo anterior Fayol determina que dicha estabilidad debe estar únicamente supeditada a la edad, enfermedad, jubilación, y la muerte, pues son factores que alteran la composición del cuerpo social.

13. INICIATIVA.

"Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más modernos estímulos de la actividad humana." (Fayol 2003:157)

La iniciativa es concebida como la capacidad de concebir y ejecutar una idea, en este punto Fayol sugiere que el jefe debe sacrificar un poco su amor propio para poder generar satisfacción de orden natural a sus empleados.

14. LA UNIÓN DEL PERSONAL.

“La unión hace la fuerza”.

Fayol hace uso de la frase “divide y reinaras” para dar a comprender este principio. La aplicación de esta idea esta bien para con los demás pero de llevarse a cabo al interior de la organización a la que pertenezcamos los resultados negativos no se harán esperar. La siguiente es una cita de Fayol al respecto:

“Entre los numerosos medios que se pueden emplear, señalaré particularmente un principio que se debe observar y dos peligros que han de evitarse. El principio que se debe observar es la unidad de mando, los peligros que hay que evitar son: a) una mala interpretación de la divisa “divide y reinaras” y b) el abuso de las comunicaciones escritas”.
(Fayol 2003:158)

Fayol presenta como un ejemplo a considerar, es que hasta comienzos del siglo pasado, el individuo poseía un calificativo de ser atomizado con muy poco poder frente a los agentes productivos, sin embargo la llegada de las convenciones sindicales hizo que esta atomización desapareciera colocando las convenciones al mismo nivel con el nivel patronal de las empresas.

5. EL JEFE IDEAL

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL JEFE IDEAL

Toda organización requiere, además los requerimientos necesarios que necesita para un correcto funcionamiento, requiere de un administrador o jefe que posea ciertas cualidades físicas e intelectuales que le ayuden a ejecutar una serie de actividades encaminadas al desarrollo de la organización.

Fayol plantea que las diferencias fundamentales entre los jefes de las grandes empresas y los jefes de las medianas y pequeñas empresas no radican en las actividades desarrolladas sino en el grado de responsabilidad que maneja, esta misma regla es aplicada para los agentes inferiores de las empresas.

“Incluso para los agentes inferiores de las empresas, el valor se compone de los mismos elementos que el de los grandes jefes; pero la importancia absoluta y la proporción de esos elementos en el valor de los unos y de los otros son de tal manera diferentes, que cuesta trabajo reconocer, a primera vista, su identidad” (Fayol 2003:192)

se puede decir entonces, que las cualidades deseables en los jefes de las empresas son las siguientes:

1. Salud y vigor físico: La salud es necesaria a todos los agentes de la empresa, desde el obrero al más alto jefe.
2. Inteligencia y vigor intelectual: La inteligencia se compone de aptitud para comprender y asimilar, de juicio y de memoria. En vigor intelectual permite, tanto concentrar poderosamente el pensamiento sobre un tema urgente, como tratar sin transición temas diferentes y múltiples.
3. Cualidades morales: Se designan frecuentemente por la palabra carácter ciertas cualidades morales, tales como la energía, la firmeza, la honradez y la iniciativa.
4. Cultura general: Esta cultura se compone de nociones que no son del dominio propio de la función ejercida. Se adquiere, parte en la escuela, y parte en el curso de la vida.
5. Conocimientos Administrativos: Se refieren a la previsión, a la organización, a la dirección, a la coordinación y al control.
6. Nociones sobre las demás funciones: El número de los conocimientos aumenta a medida que se asciende.

Capacidad profesional especial característica de la empresa: Esta capacidad que constituye la casi totalidad del valor del obrero, no entra más que en una relación de un cuarto a un décimo en el valor de los altos jefes. En estos, viene notablemente después de la capacidad administrativa.

6. CRÍTICAS

A continuación se presenta algunos de los planteamientos considerados más relevantes en las críticas al fayolismo:

6.1. MARCH AND SIMON: (1958)

March y Simon en su libro “organizations” tratan al fayolismo desde tres puntos de vista, el primero tiene que ver con la departamentalización, el segundo con la visión de los miembros de la organización según la teoría clásica y tercero lo concerniente a los problemas empíricos y operacionales surgidos desde sus planteamientos.

La crítica va dirigida a los trabajos realizados por los seguidores de Fayol más que a el mismo, entre estos se encuentran Gulick, Urwick y Money y Reiley, quienes desarrollaron sus ideas en Inglaterra. Este enfoque es denominado como la teoría de la dirección administrativa, para ellos el problema que soluciono fue el de agrupar las tareas unitarias en oficios individuales, para luego agrupar en unidades administrativas y estas a su vez en unas mas generales, por ultimo establecer los departamentos de mas alto nivel y realizar los agrupamientos necesarios, de tal forma que se minimice los costos totales de llevar a cabo todas las actividades.

Estos autores conciben el problema de la departamentalización como una asignación optima de actividades entre un numero de personas, hecho que requiere un conocimiento tanto de las habilidades humanas como de las capacidades de las maquinas, la cual se presenta como una debilidad en las discusiones sobre estructura organizacional.

Un segundo punto de discusión de la teoría es la suposición de que la asignación de actividades a unidades y a individuos no requiere de un estudio de la coordinación de las mismas.

Por ultimo su tercera critica se dirige a las personas y más específicamente en lo concerniente a ignorar los factores motivacionales, pues para ellos la organización es manejada como condición inicial y no como una variable.

Resumen critico

- Departamentalización: Hay complicación para lograr partición eficiente de tareas, para lograr la asignación óptima requerida entre un numero de personas.
- Otra radica en la combinación de actividades en tareas, cuando el numero total de actividades es pequeño.
- Visión de los miembros de la organización: Comportamiento de los individuos, ve a estos como una condición inicial y no como una variable.

- Otra crítica manifiesta que el comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales son ignoradas por el enfoque universalista. Señalan además que los principales trabajos representativos del enfoque son empíricamente vacíos.

6.2. NICOS MOUZELIS: (1973)

Para Mouzelis la doctrina universalista de Fayol posee dos aspectos centrales, la estructura y los procesos.

Su crítica es dirigida al carácter general de la escuela universalista, la cual esta compuesta por el cuerpo de reglamentaciones o carácter normativo el cual no es precedido por ningún tipo de análisis o estudio de la realidad administrativa.

Por otro lado su crítica también comprende los denominados principios de la administración, termino que no poseía ninguna claridad, pues en Fayol se podría encontrar de dos formas diferentes: por un lado tenía un carácter descriptivo, mientras en otras ocasiones podría referirse a la relación entre variables de la organización que en su gran mayoría poseían un carácter normativo. Este mismo concepto puede encontrarse un poco difuso entre sus seguidores, los cuales toman en algunas ocasiones los principios como leyes científicas

Resumen crítico

- Estructura: Demasiado énfasis generalista y normativo.
- Procesos organizacionales: No expresa impacto de estos procesos sobre el controlar y los controlados.
- No es claro lo que Fayol entiende por principios, a veces tienen carácter descriptivo, otras veces hacen referencia a la relación entre variables de la organización, además el uso del término principio es ambiguo.

6.3. CHARLES PERROW: (1972)

Este autor muestra un enfoque totalmente diferente con respecto a los demás críticos del fayolismo. Su punto de vista acerca de los principios de la administración planteados por Fayol, va mas allá de las ridiculizaciones realizadas a tales afirmaciones. Para él los recursos de la investigación y la teoría no han podido subsistir sin tales principios, además de esto plantea el gran aporte realizado a la gerencia, puesto que tales principios se dirigieron realmente a los verdaderos problemas de la administración. Sin embargo para Dávila (2004), tales planteamientos deben revisarse con cuidado puesto la severidad que aplica al fayolismo no es la misma con que trato a la escuela de las relaciones humanas, a la cual aplico esquemas más rigurosos que permitían centrarse en la escuela de relaciones humanas en aspectos tanto metodológicos como teóricos.

Resumen crítico

- Los principios planteados por Fayol, que no tienen carácter de tales, han funcionado y aún lo hacen porque se dirigieron a los verdaderos problemas de la administración.

6.4. DOUGLAS MCGREGOR: (1960)

Para Dávila la Importancia de McGregor dentro de la teoría universalista de Fayol este mediada por el interés de su teoría en aspectos sobre el ser Humano, el trabajo y la organización que son presentados en la teoría clásica de las organizaciones. Para McGregor dichos principios no son del todo universales ya que muchos de ellos dependen en gran medida del tipo de organización de la cual se pretende observar tales suposiciones. Coloca de ejemplo la diferencia que se presenta el principio de unidad de mando en el ejército y en la iglesia católica con las organizaciones modernas.

Otro punto que plantea McGregor es el denominado etnocentrismo, el cual es explicado como la no-consideración del medio ambiente sobre la organización. Además de **coincidir** a la organización como un ente cerrado McGregor señala que la filosofía sobre la dirección y el control no es adecuada para motivar, pues se basa en necesidades que el mundo actual poca relevancia tienen.

Otro punto que es necesario traer a colación es el tema de liderazgo planteado en Fayol desde el jefe o líder. Para McGregor esta visión es incompleta al no considerar el liderazgo en relación con el líder, los subordinados, las características de la organización y trabajo particular de que se trate, además del medio ambiente como ya se había mencionado anteriormente.

Resumen crítico

- Los modelos organizacionales de los cuales se derivaron estos principios fueron el ejército y la iglesia católica los cuales difieren en aspectos muy significativos de las organizaciones modernas.
- No considera Fayol la influencia del Medio Ambiente en la organización con todas sus dimensiones políticas, sociales, económicas, etc.
- La Teoría está sustentada en una serie de supuestos sobre el comportamiento humano que en el mejor de los casos son parcialmente verdaderos.
- Todas las actividades del administrador se basan en la teoría.
- La equivocada idea de la naturaleza del control en el campo de la conducta humana.

6.5. BERNARDO KLIKSBERG: (1978)

Para Dávila (2004) los principales planteamientos de Kliksberg se centran en el aspecto sistémico en el estudio de la administración en su afán por el pragmatismo destacado en la obra, el aspecto metodológico el cual plantea como erróneo al especificarse solamente en la experiencia de tipo personal, otro de los aspectos se basa en su análisis de tipo epistemológico el cual es argumentado en la construcción de hipótesis erróneas sobre el comportamiento

humano y la organización, la ambigüedad planteada en muchos de los principios que no permite sacar consecuencias de índole práctico y otro tipo de principios que se pueden entender como deseos más que normas para la acción, y otros que son más de sentido común.

Otro punto que es necesario tener en cuenta es la gran correspondencia existente entre Fayol y los neoclásicos los cuales son resumidos en 6 aspectos: formalismo, visión mecanicista del hombre, la organización como un sistema cerrado, el nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y metodologías insuficientes.

Resumen crítico

- Destaca el aporte de Fayol en el estudio sistemático de la administración.
- La metodología es restringida a las experiencias y observaciones personales, exhibe errores y deficiencias propias de un crudo empirismo.
- En Resumen expone que hay un excesivo formalismo–mecanicismo en su concepción del hombre, visión de la organización como sistema cerrado, nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y una metodología insuficiente.
- De cualquier manera la influencia de la teoría Clásica en Colombia es notoria sobre todo en la reestructuración contemporánea de la administración pública (1958), al igual que en la enseñanza y formación de la mayoría de los administradores.

7. VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

La información obtenida durante el proceso de recolección de datos ha sido organizada por la permanencia de los elementos fundamentales de Fayol en las actividades de las empresas de orden nacional. Dicha recolección de datos fue realizada con personal perteneciente a mandos medios y altos en diferentes empresas a nivel nacional.

¿ Cómo se aplica los conceptos teóricos planteados por Henri Fayol en su empresa? Y de no aplicarse adecuadamente ¿Qué implicaciones ha traído para el desempeño general de la empresa?

La respuesta a dicha pregunta fue dirigida a recoger la mayor cantidad de datos posibles por medio de cargos pertenecientes a mandos medios y altos de dichos principios sobre las áreas que conforman a la empresa.

Mucha de la información recolectada durante el trabajo de campo ha sido de carácter reservado, hecho por el cual muchos de los nombres de las empresas presentadas a continuación han solicitado se reserve el nombre con el cual la organización se conoce en el medio comercial.

7.1. INDICIOS DE ESTUDIOS EN COLOMBIA

En Colombia hasta el momento se han conocido trabajos como el llevado a cabo por El presidente Alberto Lleras Camargo con la creación de la comisión de reforma administrativa, en donde la orientación de dicho ejercicio fue completamente fayolista. Una de las actividades más notorias y ligada a la difusión del fayolismo fue la propuesta de separación de dos áreas en las entidades estatales; el área administrativa y el área operativa.

Las bases conceptuales que poseían los miembros de dicha comisión, se caracterizaban por su formación en esquemas administrativos modernos gracias al origen profesional de cada uno, que en la mayoría de los casos, provenían de multinacionales líderes en la adopción de este tipo de esquemas modernos.

Haciendo referencia a la difusión de dichos esquemas se debe tener en cuenta las instituciones en cargadas de la formación en la educación superior. Según Dávila (1985)²³ la difusión de este tipo de esquema se comenzó a gestar en 1960 en la ESAP la cual se caracterizaba por una asistencia técnica y una marcada influencia del pensamiento administrativo europeo. A lo anterior se suma el hecho del surgimiento inusitado de facultades de administración a partir de 1960, dicho surgimiento fue compuesto principalmente por universidades tales como la universidad del valle, Jorge Tadeo Lozano, y el Externado de Colombia.

²³Dávila Carlos. Teorías organizacionales y administración. Editorial interamericana S.A 1985. p.117-118

Para 1984 un estudio en el sector publico²⁴ realizado por la secretaria de administración publica de la presidencia de la república sobre unidades de organización y método, señala que en una muestra de 63 entidades en Bogotá 40 cumplían con unidades de O Y M, donde las técnicas mas utilizadas eran; el análisis de trabajos en serie, los organigramas, las técnicas de seguimiento y diagramas de diversa índole, para un total de 19 técnicas por las cuales se indagó en el estudio. En dicho estudio se encontró que las funciones mas frecuentemente realizadas en estas unidades son el diseño de estructuras organizacionales, de plantas de personal, de funciones por área y cargo, de procedimientos, nominas, formatos y elaboración de manuales de cargos y funciones.

²⁴ Ibid.,p118

7.2. OPERACIONES DE LA EMPRESA.

A continuación se presenta algunos puntos de vista de la vigencia de las operaciones planteadas por Fayol en empresas de diferentes sectores productivos del país. Muchos de las opiniones encontradas dependen de la escala de valor percibida por parte de las personas que laboran en las empresas en distintos niveles jerárquicos.

Nombre de la Empresa	Operaciones	Aplicación
N.D.	Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)	En lo concerniente a las operaciones técnicas se cumplen a cabalidad, sin embargo se puede apreciar que su desempeño prima sobre cualquier otra área de la empresa, reduciendo la atención en el cumplimiento de los objetivos trazados en dichas áreas.
(Banco del Estado)	Operaciones Comerciales (Compras, ventas, transacciones)	Se puede apreciar que a pesar de presentar las divisiones fundamentales en sus operaciones internas (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas), presenta deficiencias en las actividades ejecutadas en el área comercial, donde se identifica la necesidad por crear productos competitivos necesarios para afrontar las presiones del sector al cual se encuentra vinculada, sin embargo los funcionarios encargados de dicha área se limitan a realizar actividades netamente mecánicas como registro y tabulación de las operaciones bancarias, hecho que ha producido al interior del departamento, la ausencia total de factores como la innovación de productos y el desarrollo de planes de mercadeo
(Entidad de formación universitaria)		A nivel de actividades de comercio nos restringimos al área de compras, sin embargo las actividades de tipo comercial deben ser fortalecidas, a pesar de que nuestros programas ya están posicionados tras 15 años de actividad educativa, deben buscarse nuevos mercados, proceso que apenas se está iniciando y el cual lidero.
N.D.	Operaciones financieras(Gestión y gerencia de capitales)	Las actividades financieras son utilizadas de acuerdo a las necesidades del día a día como la búsqueda de recursos frescos de lo contrario son excluidas de las operaciones diarias de la empresa.

(Banco del estado)	Operaciones de seguridad(Protección de bienes y personas)	En las operaciones de seguridad se encontró que la empresa no contaba con un plan eficaz para la prevención de ilícitos y de asaltos lo que ha producido que el banco haya sido objeto de innumerables actos delictivos en sus sucursales en el ámbito nacional.
N.D.		Las operaciones de seguridad y administrativas casi no tienen aplicación.
N.D.	Operaciones de contabilidad(Inventario, Balance, precio de retorno, estadística)	Las operaciones de contabilidad se reducen a llevar al día la contabilidad de la organización excluyendo otro tipo de actividades como las descritas en la teoría.

Además de recoger muchas de las impresiones del personal perteneciente a la empresa se elaboró un modelo de análisis por medio de la cual se logro recoger información mas precisa en relación con la vigencia de las operaciones planteadas por Fayol y que determinaba en una escala valorativa, la existencia de tales operaciones en la empresa.

#	Empresas Operaciones	<i>Banco de la republica</i>	<i>CVC</i>	<i>Camara de comercio</i>	<i>Ingenio Azucarero</i>	<i>Universidad del Cauca</i>	%
1	Financieras	4	3	3	3	4	68%
2	Técnicas	4	2	3	4	3	64%
3	Contabilidad	4	2	3	2	4	60%
4	Seguridad	1	3	2	4	3	52%
5	Comerciales	1	3	2	2	2	40%

Del cuadro anterior puede determinarse una tendencia de las empresas por enfocarse en mayor medida en operaciones financieras y técnicas, mas que por las comerciales y las de seguridad planteadas por Fayol. Tal hecho puede ser dado en gran medida, por el gran interés existente actualmente en el contexto empresarial colombiano, por la búsqueda de nuevas formas y cada vez mas sofisticadas maneras de llevar a cabo análisis del estado presente de la empresa primando sobre todo lo demás el aspecto financiero dejan de lado áreas tan importantes o tal vez de mayor importancia en la empresa.

Además de la permanencia de las operaciones planteadas por Fayol, hoy en día se pueden encontrar otro tipo de operaciones adicionales como las siguientes:

Los **Recursos Humanos**, aunque Fayol tiene en cuenta el aspecto humano en cuanto a la seguridad que se le pueda brindar dentro de la empresa, no le presta mayor atención a otros aspectos que hoy en día, duramente pasarían inadvertidos como en el caso de la denominada gestión humana. De la misma manera podríamos encontrar otras operaciones tales como la **Logística** de tanta importancia para las operaciones comerciales de la empresa, la misma **calidad** que hoy mas que nunca y a pesar de su complejidad en el ámbito colombiano a logrado mantenerse en los objetivos de las altas esferas gerenciales, adicional a las anteriores podríamos encontrar lo relacionado con la **gestión del medio ambiente**, aspecto que hoy en día es promulgado con mayor esfuerzo por los entes de carácter gubernamental, cuyos esfuerzos se encuentran centran en el estudio del impacto ambiental de las empresas.

7.3. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al igual que con las operaciones mencionadas anteriormente se presentan a continuación, opiniones acerca de cómo se aplica el denominado proceso administrativo en la empresa:

(Cuevas Herrera y Cia. Escuela de Azafata e Instituto Baleares)	Operaciones administrativas(Previsión, organización, mando, coordinación y control)	Considero que las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control están bien orientadas en el área administrativa de funcionamiento general, sin embargo en la parte docente se identifica la falta en un mayor grado de dirección y control de las actividades.
N.D.		La función administrativa es llevada a cabo por un conjunto de personas del área técnica y de personal experto en administración, quienes basados en los lineamientos de la casa matriz, planifican, organizan, ordenan y coordinan las acciones de la empresa.

(Corporación Universitaria Autónoma de Occidente)		La Universidad maneja un pensamiento fayolista, por ejemplo tiene una división por cada área específica de trabajo, lo que la hace más eficiente, cada miembro involucrado con la comunidad universitaria cumple sus funciones con responsabilidad, obediencia y respeto a sus superiores, existen unos conductos regulares para cada procedimiento o proceso a desarrollar lo que permite cumplir los objetivos propuestos, existe un engranaje donde cada división trabaja por metas comunes que giran alrededor de prestar un excelente servicio.
(SINCO LTDA)		Se siente deseo de mejorar cada día donde todos un día puedan decir que son una gran familia, ya que falta participación de algunos empleados que solo ven la institución como una empresa que suple necesidades laborales. Al confrontar la estructura y funcionamiento de la empresa con las teorías de las diferentes escuelas administrativas, se nota una clara tendencia hacia la doctrina administrativa de Fayol, ya que la organización se fundamenta en el proceso administrativo que involucra previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Adicional a las opiniones encontradas en las empresas seleccionadas se presenta a continuación algunos resultados arrojados por el modelo de análisis del proceso administrativo elaborado:

#	Empresas Proceso Ad/tivo	<i>Banco de la republica</i>	<i>CVC</i>	<i>Camara de comercio</i>	<i>Ingenio Azucarero</i>	<i>Universidad del Cauca</i>	%
1	Mando	2	2	4	4	5	68%
1	Control	4	3	4	2	4	68%
2	Previsión	4	3	4	2	3	64%
2	Organización	4	3	4	2	3	64%
3	Coordinación	3	2	4	3	3	60%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se observa una tendencia a centrarse mas en el mando y control de la empresa que por otros factores como es el caso de la previsión, la organización y la coordinación, pero mas allá de poder dar una explicación

válida acerca de este comportamiento lo que no interesa aquí es resaltar el interés en la gestión de las empresas por aspectos corte normativo y de medida que por otros concernientes a la planeación, la organización y la coordinación.

De la misma forma en que se han adherido al componente de las operaciones de la empresa planteadas por Fayol nuevas operaciones y analizados, adiciones en los procesos trabajados por Fayol.

Dentro de esos procesos podemos encontrar:

La fusión existente entre el proceso de prever y el de planear, el cual en la realidad empresarial se pueden encontrar fusionados de tal manera que uno es afirmado en función de la existencia del otro, pero los dos procesos no se trabajan individualmente. Muy probablemente esto se pueda ver cada vez más evidente gracias a los desarrollos de la misma planeación y la prospectiva.

Otro punto que es necesario mencionar es que la dirección como se conoce hoy en día surge de la coordinación y del mando de Fayol, el mismo término es muy ambiguo hoy en día en lo concerniente a su misma definición, dicha ambigüedad puede darse gracias al carácter poco claro entre uno y otro proceso.

7.4. PRINCIPIOS.

Por último los principios de Fayol se pueden percibir en las empresas de manera muy clara, incluso podría llegar a asegurar que su presencia puede ser obvia, sin embargo dicha claridad puede adquirir un carácter más complejo hoy en día, gracias a los cambios significativos que la cosa organizacional ha adquirido, a continuación se presenta tales principios de los que habla Fayol:

Nombre de la Empresa	Principios	Aplicación
(Ladrillera Andina S.A.)		Su aplicación se da específicamente en el área de producción, secado, cocimiento y despacho. Las actividades de supervisión y control están a cargo del jefe de producción y de planta (Ingeniero Industrial), quien controla las rutinas relacionadas con la manipulación de la materia prima. Existen actividades asignadas a personas específicas de la empresa que debido a su permanencia en sus puestos han generado habilidades y trucos determinados lo que ha producido que la eficiencia de dichas labores dependa de su permanencia exclusiva en sus puestos de trabajo determinados, lo que ha producido una dependencia total hacia ellos
(Dicementos).	División del trabajo(mas y mejor con el mismo esfuerzo)	La división del trabajo esta claramente definido mediante manuales de cargo para cada uno de los funcionarios y con procesos claramente identificados en la organización, sin embargo se identifica la falta de sincronización de estos procesos para su optimo funcionamiento.
(Nueva Radio Surcolombiana)		Un caso particular se presenta en los cargos de Director general y de Directora administrativa quienes tienen asignadas labores tales como vigilar el normal cumplimiento de las emisiones diarias y del pago de los empleados. Sin embargo, también se encargan de supervisar la labor periodística, por plantear propuestas de enriquecimiento de las producciones con ideas llamativas y por incrementar las ventas de pautas publicitarias a través de estrategias y descuentos en las tarifas

(Contraloría Municipal de Santiago de Cali)		Este principio es aplicado en la organización basado en las funciones constitucionales asignadas. La división del trabajo se utiliza como elemento fundamental para definir los objetivos a que guiaran las diferentes áreas que componen la organización
(Emsirva)		En la empresa la división de trabajo consiste en definir la naturaleza y actividades que al ser combinadas ofrecen ventajas de ejecución. De tal forma que sean susceptibles de ser coordinadas con la ayuda de los más diversos medios incluida la estructura jerárquica formal, los manuales de organización, normas, procedimientos, reuniones, juntas o comités
(UNITRANSCO S.A.)		En la empresa este principio significa que debe evaluarse el mejor método, ya que toda la empresa es una cadena formada por la suma de sus eslabones.
Empresa de telecomunicaciones	Autoridad / Responsabilidad	No se aplica el principio de autoridad / responsabilidad, en muchos casos los altos jefes cometen abusos con los subalternos y con la empresa, sin siquiera ser reconvenidos.
N.D.		En mandos altos de la empresa la política es clara y los jefes son permanentes. En los otros frentes de trabajo existen diferencias, ya que se cambia el jefe cada 14 días, por lo tanto, lo que amenaza la estabilidad en las áreas
(Rancho Claro S.A.)	Unidad de mando	El mando en esta empresa está representado en jefes con capacidad de gobernar y de hacerse obedecer, salvo que en ocasiones hacen mal uso de ella haciendo laborar mas de lo justo a sus empleados. Según la estructura organizacional de la empresa, hay unidad de mando, pero en la realidad esto no se cumple, hay dualidad de mando, un empleado con dos o más jefes; esto genera estrés, tensiones y por lo tanto ineficiencia, lo que ha provocado serias dificultades en el cumplimiento de las órdenes de varios jefes al tiempo, puesto que todos quieren las cosas de inmediato y todo es urgente para ellos. Parte de este problema se presenta gracias a que los socios de la misma son hermanos y en el momento en que uno de ellos necesite el cumplimiento de una labor extra, el trabajo encomendado por el jefe inmediato se tiene que frenar

(Empresa Textil)	Subordinación del interés particular al general	Este principio es llevado a cabo en la empresa de la siguiente forma: sólo se tiene de planta 24 personas y bajo contrato a través de cooperativas, esto se previó para disminuir el peso de los intereses de los empleados o de los grupos traducidos en reducir la posibilidad de la organización de sindicato, política que es traducida en la búsqueda constante por que prevalezca el interés de la empresa sobre el personal
(Banco Sudameris)	Remuneración del personal	Respecto a la forma de remuneración del personal el banco se preocupa por que dicha actividad se lleve a cabo de una justa y mejor manera, dicha actividad recae en mayor grado en el jefe inmediato.
(Rancho Claro S.A.)		En la empresa el término empleado es reemplazado por el de “ <i>trabajador asociado</i> ”, esto gracias a que las contrataciones se hacen a través de una C.T.A. (Cooperativa de Trabajo Asociado), con lo cual son de carácter legal pero no equitativa en la remuneración. Tienen derecho al cumplimiento con los aportes correspondientes a su seguridad social pero los salarios son bajos, no se cancelan primas, ni vacaciones, ni cesantías. Estos pagos son llamados “ <i>compensaciones</i> ”, y por más que quieran hacer pagos equitativos, los de los cargos bajos en la jerarquía terminan perdiendo. Se procura cumplir con este principio, pero en realidad hay empleados que gozan de preferencias.
(Fiscalía)	Principio de orden	Este principio no está muy claro al interior de esta institución ya que este se refiere a que cada persona este en su lugar y como hay algunos casos en el que el personal no está ubicado en el lugar exacto; debido a la escasez de personal en la empresa, lo que no permite tener a las personas en el puesto de trabajo que les corresponde
(Caracol S.A.)		Desde mi punto de vista es uno de los elementos en los cuales la empresa debe enfocar su esfuerzo por lograrlo
N.D.	Equidad	En la organización hay un trato humano y justo (determinado por la ley) y se ve en la armonía y sentido de pertenencia
N.D.		Es la combinación de benevolencia con justicia. Lamentablemente en la empresa se impone la justicia ciega y equilibrada, que en ocasiones alcanza a ser injusta con las apreciaciones

N.D.	Estabilidad del personal	La estabilidad es relativa porque se ven casos de personas con muchos años de trabajo en la empresa. Pero también ocurre que hay muchos obreros por oficina temporal
(Universidad del Cauca)		El de estabilidad del personal pienso que se aplica porque los compañeros de trabajo llevan ya mucho tiempo vinculados a la Universidad, lo cual les ha permitido como en mi caso, seguir preparándonos por la estabilidad y el apoyo que esta institución nos brinda.
(Transcom de Colombia E.U)		Esta empresa viola el principio de la estabilidad del personal, al ser una empresa que presta servicios de Outsourcing. La naturaleza de nuestro negocio conlleva a la inestabilidad laboral, que en cierta medida es un alto costo que pagamos en muchas ocasiones, como consecuencia de la curva de aprendizaje de los nuevos agentes telefónicos. Sin embargo, hemos realizado una alianza con una empresa de suministro de personal temporal, para que nos mantenga y garantice un stock de agentes telefónicos con experiencia.
N.D.		Fayol recomienda cambiar el personal por motivos externos, pero en la empresa, por el contrario se incumple totalmente, ya que el tipo de contratación es a término de obra para la gran parte de los empleados
(Rancho Claro S.A.)		En la empresa no hay una total estabilidad laboral, empezando por el tipo de contratación existente: la empresa no le adeuda al empleado prestaciones sociales, salvo lo que debe cancelar quincenalmente como salario; fácilmente un empleado puede ser despedido sin derecho a indemnización
N.D.		En esta organización, con los empleados se implementa un plan de desarrollo y un plan de sucesión, cada uno discute con su jefe inmediato a donde quiere llegar, que puesto quiere ocupar en un futuro y que entrenamiento necesita para llegar allá. La compañía suministra entrenamiento a sus asociados, pero siempre para desarrollar más habilidades requeridas para el cargo

(Celcaribe)		Este principio actualmente no es tomado en cuenta, ejemplo de esto es que se está llevando a cabo una serie de cambios como consecuencia de un right-sizing, lo que trajo como resultado la reducción de la planta de personal en 120 funcionarios durante los meses de febrero y marzo del presente año
(Universidad del Cauca)	Iniciativa	El principio de iniciativa es de los que más se lleva a cabo, ya que al conformar los diferentes grupos de trabajo, todos tenemos la oportunidad de opinar y dar nuestros puntos de vista, de manera que podemos aportar ideas para dar solución a los diferentes problemas que se presentan
N.D.		En las reuniones que se realizan los lunes establecidos, se comenta y se estimula al personal cuando tienen iniciativas propias coordinadas con los jefes de áreas y dando resultados al Gerente
(Conexcel Bulevar Ltda.)		Esto, aunque no es muy utilizado en el área administrativa, sí lo es en el área de ventas, ya que ahí cada vendedor utiliza su iniciativa para lograr vender más
(Conexcel Bulevar Ltda.)	Unión del personal	En algunos sectores de la empresa se ve una buena unión del personal, pero en otros no como el área de ventas lo cual genera conflictos
(Ladrillera Andina S.A.)		En la organización todos saben que son un EQUIPO, un ENGRANAJE y que si alguno falla pierde toda la organización pero hay responsabilidades que cada uno de ellos, sea obrero o jefe de área debe asumir

De lo anterior podríamos concluir que muchos de los resultados obtenidos apuntan a la existencia de aspectos de adecuación de la teoría a la práctica, tal como se presenta en el caso de la división del trabajo, su vigencia esta caracterizada por una ausencia, bien sea de tipo parcial o completa de la sincronización de tales divisiones. Así como este principio posee en si aspectos de adecuación a la realidad se encontrara la presencia de otros principios con elementos muy similares.

Ahora en el caso de los principios de unidad de mando y de autoridad / responsabilidad podemos observar que no hay un común denominador en su estudio en las empresas, por un lado un tipo de autoridad donde predomina por así decirlo, formas bastante tergiversadas del acto mismo, traducido en abuso de autoridad, por otro es que esa famosa unidad que debe existir en la empresa y elemento abanderado de la teoría de Fayol desaparece en el momento de llevarse a cabo en la empresa, perdiéndose en el no muy claro acto de mando.

En lo relacionado con el principio de subordinación del interés individual al general y el de remuneración del personal, se puede apreciar una característica en común, por un lado la subordinación del interés particular al general es tomado como la búsqueda por primar ante todo el bienestar de la empresa, a pesar que dicho bienestar podría estar en algún momento atentando con la integridad del personal, incluyendo su remuneración. Es así como se observa el surgimiento de una figura conocida y tan común hoy en día como lo son las empresas asociativas de trabajo. Entes que son percibidos hoy en día como una vía para minimizar el riesgo de la existencia de los sindicatos o entes del mismo carácter, como el de satisfacer la búsqueda incesante por incrementar las ganancias a toda costa.

Es bien interesante como muchos de las ideas de Fayol contrasta actualmente con las necesidades imperiosas del contexto empresarial, es decir, sus ideas se convierten en un medio para percibir de mejor manera los aspectos más característicos y las consecuencias del actual tipo de gestión que predomina en las empresas.

En consecuencia de lo anterior y en el marco de los principios planteados se encuentra una difusa de principios tan básicos como lo son el orden y la misma equidad, aunque podría parecer que dichos principios deberían ser obvios en la práctica administrativa, la realidad esta configurada de otra forma. Tal es el caso del principio de orden, el cual debido al desarrollo de los paradigmas contemporáneos y de sus pretensiones hace imposible que se lleven – tales principios - a cabo de la mejor manera en la empresa, en este caso específico la escasez de personal transforma radicalmente la relación acertada entre hombre y puesto de trabajo, ya que lo que se presenta en la actualidad es una no muy clara delimitación de cargos y funciones, los cuales a su vez provocan otro tipo de transformaciones en las demás tareas de la empresa, como es en este caso la aplicación de otros principios.

Sin lugar a dudas el tema de la estabilidad del personal es uno de los temas, quizá de mayor atención en la actualidad por el management, debido probablemente, por la cantidad de herramientas o modelos administrativos que buscan a toda costa incrementar beneficios de índole financiero en las empresas, los cuales siempre llegan a la conclusión de que el único mecanismo existente es prescindir del personal existente. Es por ello que en el estudio realizado, es muy común encontrarse posiciones muy fuertes acerca de lo que ocurre actualmente y de sus implicaciones en la empresa tanto en el corto, como en el largo plazo.

Es así como aparecen figuras tan famosas como las denominadas “oficinas temporales” quienes a su vez toman el papel de facilitadoras para la implementación de tales modelos. Es así como los contratos a término, se han convertido en el medio ideal de contratación de personal, que permite la desvinculación casi total de la empresa con el empleado, limitando a toda costa sus obligaciones con su planta de personal.

No es difícil encontrarse con nuevos modelos que al igual que el outsourcing – tan famoso en la década de los 90's e inclusive actualmente - tengan el objetivo único del beneficio financiero de la empresa, es así como encontramos el mismo right-sizing, que

no es mas que la reducción de la planta de personal, traducida en transformaciones radicales en el que hacer de la empresa, que en muchos casos no son estudiados adecuadamente, dejan la empresa en una situación inestable y a su vez insegura en un contexto cada vez mas cambiante.

Pero no todas las evidencias apuntan al lado oscuro de tal principio. Se encontraron casos aislados en donde la vigencia del principio de estabilidad es llevado a cabo de manera adecuada, a tal punto que los objetivos no son tanto de tipo financiero si no de crecimiento y desarrollo empresarial.

Por último, Los principios de iniciativa y de unión de personal estan ligados mas al trabajo desarrollado en equipos, no toma el aspecto individual del empleado excluyendo a los otros individuos, si no el aspecto de trabajo en equipo, tema que se discute mas a fondo en lo relacionado con el tema de la Calidad total.

A continuación presentamos lo resultados obtenidos en la aplicación del modelo de análisis en las empresas:

#	Empresas	<i>Banco de la republica</i>	<i>CVC</i>	<i>Camara de comercio</i>	<i>Ingenio Azucarero</i>	<i>Universidad del Cauca</i>	%
#	Principios						
1	9.Jerarquia	4	4	3	4	4	76%
2	5.Unidad de dirección	4	4	3	3	4	72%
2	8.Centralizacion	4	3	3	4	4	72%
3	3.Disciplina	4	3	4	3	3	68%
4	2.Autoridad responsabilidad	3	3	3	3	4	64%
4	4.Unidad de Mando	3	3	3	2	5	64%
4	12.Estabilidad	4	2	4	2	4	64%
5	1.Division del trabajo	3	3	3	3	3	60%
5	6.Subordinacion del Interes	4	3	3	2	3	60%
5	7.Remuneracion	3	4	3	2	3	60%
6	11.Equidad	4	2	3	2	3	56%
6	13.Iniciativa	4	2	3	2	3	56%
6	14.Union del personal	4	1	4	2	3	56%
7	10.Orden	2	2	4	2	3	52%

Se puede apreciar que existe un comportamiento que opta por la concentración en principios que tienen que ver con la gestión de la empresa en lo relacionado con la clara distinción en cuanto a nivel jerárquico, que no es si no la limitación de poderes, al mismo tiempo, se presenta una tendencia primar elementos relacionados con el direccionamiento de la empresa en cuanto a la forma como se debe llevar a cabo el mando.

En este orden se presenta en que los principios van perdiendo su vigencia en la medida en que estos se alejan mas del carácter normativo, y se retoma lo concerniente al aspecto humano o a lo que hoy en día se conoce como gestión humana. Sin lugar a duda lo anterior es un esquema que aunque no muy riguroso en términos inferenciales estadísticos, permite un claro estado de la actual gestión, y el enfoque que esta primando. A su vez dicho panorama deja entre ver, cuales son aquellos aspectos tal vez mas excluidos y que sin lugar a dudas puede convertirse en un enfoque a retomar, ojalá en un futuro no muy lejano.

8. MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA EL ESTUDIO DE LA VIGENCIA DE FAYOL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION

TALLER No: La Administración Industrial y General – Henry Fayol

Conformar grupos de 4 ó 5 personas y calificar la presencia actual de los planteamientos de Henry Fayol en cada una de ellas.

1. Identificar 4 organizaciones a las que están vinculados. Utilizar una escala de 0 a 5 (cero sino está vigente y cinco sí está plenamente presente, de acuerdo a los planteamientos originales de Fayol). Para cada principio seleccionar la empresa en la que la vigencia sea más elevada y elaborar un breve comentario que justifique el por qué de la selección.

Organizaciones	1	2	3	4	Comentario sobre la organización seleccionada
1. Operaciones					
Técnicas					
Comerciales					
Financieras					
Seguridad					
Contabilidad					
2. Proceso Administrativo					
Previsión					
Organización					
Mando					
Coordinación					
Control					

Organizaciones	1	2	3	4	Comentario sobre la organización seleccionada
3. Principios					
1. División del Trabajo					
2. Autoridad - Responsabilidad					
3. Disciplina					
4. Unidad de Mando					
5. Unidad de Dirección					
6. Subordinación del interés					
7. Remuneración					
8. Centralización					
9. Jerarquía					
10. Orden					
11. Equidad					
12. Estabilidad					
13. Iniciativa					
14. Unión de Personal					

2. Analizar en las 4 organizaciones seleccionadas a las que están vinculados, las 7 cualidades del dirigente de acuerdo a los planteamientos originales de Fayol. Utilizar una escala de 0 a 5 (cero si no está vigente y cinco si está plenamente presente). cualquiera que sea su respuesta elabore un breve comentario que justifique el por qué de la selección.

Organizaciones	1	2	3	4	Comentario sobre la organización seleccionada
El papel del dirigente					
1. Salud y vigor físico					
2. Inteligencia y vigor intelectual					
3. Cualidades morales					
4. Cultura general					
5. Conocimientos administrativos					
6. Nociones sobre las demás funciones de la empresa					
7. Capacidad profesional especial característica de la empresa					

3. Analizar en las 4 organizaciones seleccionadas a las que están vinculados, la organización del cuerpo social de acuerdo a los planteamientos originales de Fayol. Utilizar una escala de 0 a 5 (cero si no está vigente y cinco si está plenamente presente). Cualquiera que sea su respuesta elabore un breve comentario que justifique el por qué de la selección.

Organizaciones	1	2	3	4	Comentario sobre la organización seleccionada
El Cuerpo Social de la Empresa					
1. Misión administrativa					
2. Accionistas					
3. Consejo de administración					
4. Dirección General					
5. Direcciones generales					
6. Ingenieros principales					
7. Jefes de servicio					
8. Jefes de división					
9. Jefes de taller					
10. Capataces y obreros					

4. Identifique y explique con ejemplos, otras operaciones adicionales a las planteadas por Fayol, que se cumplan actualmente en las organizaciones.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

5. Para el grupo, administrar es:

6. Identifique y explique con ejemplos, otros principios (en la misma perspectiva de los planteados por Fayol) que se deben respetar hoy en día, cuando se hace la labor de administrador.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

7. Identifique y explique con ejemplos, otras cualidades (en la misma perspectiva de los planteados por Fayol) que se deben tener en cuenta hoy en día, en la labor del dirigente.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

8. Identifique y explique con ejemplos, otros miembros de cuerpo social (en la misma perspectiva de los planteados por Fayol) que se deben tener en cuenta hoy en día, en las organizaciones.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

GRUPO INTEGRADO POR (Nombre y Organización)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

9. BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar (1998) Capítulo 2: De la administración general a la organización burocrática ideal: ¿una administración normativa?, pp. 71-88. En La administración: entre la tradición y la renovación.

DAVILA, Carlos (1998) Capítulo 3: La organización y la doctrina administrativa. En Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Interamericana.

DAVILA, Carlos (1998) Capítulo 3: La organización y la doctrina administrativa. En Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Interamericana.

ETNIOZI, Amitai (1965) Capítulo 5: Enfoque Clásico, pp. 90-103. En Organizaciones modernas. México: UTEHA.

FAYOL, Henry (1916) Principios y elementos de administración. Tomado de: Administración industrial y general, Editorial Edigrama, Bogotá 2003.

Principios de la Administración Científica. 29º Edición. Herreros Hnos., succ. México. 1990

GEORGE, S Claude (1984) Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall. Pp. 104,105.

PEAUCELLE, Jean-Louis (2000.07) Henri Fayol et la recherche-action.

PEAUCELLE, Jean-Louis (2000.08) Henri Fayol et la guerre de 1914

PEAUCELLE, Jean-Louis (2000.10) Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale

PERROW, Charles (1986) Sociología de las organizaciones. Madrid: 1990 para la tercera edición en español. Capítulo 1.

URWICK, L. (1946) Naturaleza de la administración y esquema general de su análisis. Tomado de: Los elementos de la administración, México: Herrera Hermanos, 1968, para la quinta edición en español de The elements of administration. Pp. 15-23, 55, 86, 157-168.



UNIVERSIDAD DEL VALLE
Facultad de Ciencias de la Administración
COLCIENCIAS

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología

PROYECTO DE INVESTIGACION

**APLICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y
LA GESTION EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

Código 1106-10-14770
Contrato 189-2003 Univalle-Colciencias

GUILLERMO MURILLO VARGAS
Investigador Principal

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ
Coinvestigador

JENNY MARTINEZ CRESPO
HERNAN AVILA DAVALOS
Asistentes de Investigación

JAIRO SALAS PARAMO
HERNAN LOPEZ ARELLANO
Jóvenes Investigadores Colciencias

Informe final presentado a consideración de
COLCIENCIAS

Marzo de 2005

**EL IDEAL TIPO DE ORGANIZACION BUROCRATICA DE MAX
WEBER**

Por

**Álvaro Zapata Domínguez, PhD.
Profesor Titular
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle**

2004 – 2005

TABLA DE CONTENIDO

1. EL IDEAL TIPO DE ORGANIZACIÓN: LA BUROCRACIA	13
2. CONTEXTO HISTÓRICO	14
3. CONSTRUCCIÓN DEL TIPO-IDEAL EN MAX WEBER: MOMMSEN	16
3.1 WEBER, MARX E IDEOLOGÍA	18
3.2 LA ÉTICA PROTESTANTE Y EL ESPÍRITU DEL CAPITALISMO	18
4. WEBER Y LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	22
4.1 TRES TIPOS DE DOMINACIÓN	22
4.2 EL CUADRO DE TIPO DE DOMINACIÓN LEGAL PURA	23
4.3 LAS CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	24
5. EL IDEAL TIPO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA	26
5.1 SÍNTESIS SOBRE WEBER	27
5.2 ASPECTOS POSITIVOS DE LA BUROCRACIA	29
5.3 LA DIMENSIÓN CRÍTICA DE WEBER	29
5.4 DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA	30
6. ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA EN COLOMBIA	32
6.1 PRESENCIA DE LOS CUATRO TIPOS DE RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.	36
RACIONAL EN VALOR	37
6.2 DOS TIPOS DE ÉTICA	41
6.3 TIPOS DE DOMINACIÓN	43
6.4 EL CUADRO DE TIPO DE DOMINACIÓN LEGAL PURA	45
6.5 LAS CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	46
6.6 EL IDEAL TIPO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA	48
6.7 FRASES ONTOLOGICAS SOBRE LA BUROCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS	50
7. CONCLUSIÓN	58
8. MODELO DE ANÁLISIS PARA EL ESTUDIO DEL IDEAL TIPO EN UNA ORGANIZACIÓN	59
BIBLIOGRAFIA	60

1. EL IDEAL TIPO DE ORGANIZACIÓN: LA BUROCRACIA

¿Para qué queremos la burocracia si es que se antepone a los individuos? Es la pregunta que se formula Charles Perrow (19XX) en su texto ¿El porqué de la burocracia? La respuesta es contundente: Porque nuestra sociedad no ha desarrollado un método alternativo de inundarnos de bienes y servicios de un modo más económico.

Perrow señala además que la burocracia se ha desarrollado a lo largo de muchos siglos de la civilización occidental, comenzando en la edad media y se desarrolló plena y generalizadamente en el siglo XX. Según él las burocracias se crean para administrar tareas estables, rutinarias, este es el fundamento de su eficiencia organizativa. Generada esta a partir de: igual trato para los empleados; tener en cuenta solamente las habilidades, pericia y experiencias relacionadas con el puesto de trabajo; ausencia de prerrogativas del puesto de trabajo; criterios concretos de trabajo y productividad; férreo control del trabajo y la productividad; implementación y cumplimiento de normas y regulaciones que estén al servicio de los intereses de la organización y cumplimiento de normas tanto para los directivos como para los obreros. “En vez de ponernos a luchar contra los molinos de viento de la burocracia”, dice Perrow, si deseamos seguir con nuestra civilización como está, sin cambiar drásticamente el sistema económico, tendremos que contar con grandes organizaciones burocráticas en las áreas gubernamentales, económicas y sociales.

2. CONTEXTO HISTÓRICO

Max Weber nace el 21 de abril de 1864 en la ciudad alemana de Erfurt, es el primero de ocho hijos del político liberal Max Weber, quien fue un funcionario que ascendió a una posición política relevante, formando parte de la elite, por lo tanto evitó cualquier idealismo o actividad que amenazara su posición dentro del sistema. Fue un hombre que disfrutó de los placeres terrenales. Su madre fue Helene Fallestein, mujer devota calvinista y profundamente puritana, que intento llevar una vida ascética exenta de los placeres anhelados por su marido, le molestaban las imperfecciones que le advertían que no estaba designada a la salvación. En 1868 se traslada a Berlín donde su padre ha obtenido un cargo de diputado por el Partido Nacional Liberal. La infancia de Max Weber aparece marcada por la enfermedad y los conflictos emocionales derivados de la gran desavenencia entre sus padres, agravada aún más por la muerte de sus dos hijos, lo que tuvo una gran influencia no solo en su formación intelectual sino en su salud mental.

En 1882 concluye sus estudios secundarios, siendo por esa época un consumado lector de los clásicos griegos y latinos, así como de la filosofía alemana. Inicia sus estudios de derecho en la universidad de Heidelberg, donde al mismo tiempo estudia filosofía, historia y economía.

En 1883, presta su servicio militar en Estrasburgo, donde reside en casa de unos parientes, los Baumgarten, que influyen fuertemente tanto en su vida emocional como en sus ideas; Por un lado su tía Ida lo estimula a comprender la religiosidad de su madre y de otro lado Hermanc Baumgarten, historiador de profesión, le descubre nuevas actitudes políticas contrarias al liberalismo de su padre y a la idea de Bismarck dominante en ese momento en Alemania, recordándole el ideario democrático de la revolución de 1848.

En 1884, a petición de su padre, Weber prosigue sus estudios de derecho en la Universidad de Berlín, viviendo en ese entonces en la casa paterna a excepción de una temporada en la que vivió en Gottinga. Se doctora en dicha universidad presentando una tesis sobre la evolución de las compañías comerciales del medioevo. Comenzando de esta forma su carrera universitaria. En 1891, termina su tesis de habilitación, que le faculta para enseñar en la universidad, el tema es la historia agraria de la antigua Roma, además, investiga sobre la cuestión agraria en Alemania Oriental.

Weber dependía económicamente de su padre, situación que detestaba. Se volvió entonces hacia los valores de su madre mientras crecía la antipatía por su padre. Adoptó una vida ascética sumergiéndose profundamente en el trabajo. Podemos describir así sus hábitos como estudiante: “ Continúa la rígida disciplina de trabajo, regula su vida con el reloj; divide la rutina diaria en periodos exactos para las diferentes materias y ahorra, a su manera cenando por las noches en su habitación una libra de carne picada y cuatro huevos fritos” (Mitzman, 1970:48; Marianne Weber, 1975:105). Siguiendo a su madre se volvió un trabajador compulsivo.

En 1893 es profesor de derecho en la Universidad de Berlín, ha conseguido a raíz de su empleo en la universidad emanciparse de la tutela paterna y es cuando contrae matrimonio con Marianne Schnitger, una prima suya. En 1894, la evolución de su carrera es brillante, en este año accede a la cátedra de economía en la Universidad de Friburgo, militando políticamente en la Unión Social Protestante. En 1896 es nombrado catedrático de economía política en la Universidad de Heidelberg; publica en la revista *Die Wahrheit* el ensayo *La decadencia de la cultura antigua*.

En 1897 tiene un grave enfrentamiento con su padre; la muerte de él unos meses más tarde a consecuencia de una hemorragia gástrica, le desencadena una fuerte depresión, agravada en 1898; vivirá a lo largo de cinco años en un estado de duelo patológico que le impedirá tanto escribir como dar clases. En 1903, empieza a recuperarse de su grave enfermedad psíquica de la que afirma que “ha vuelto a abrir en mí el lado humano de la vida, que mi madre encontraba a faltar”. Junto con Edgar Jaffé y Werner Sombart funda la revista *Archiv Für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, en la que publicará algunos de sus más importantes artículos.

En 1904, viaja a Estados Unidos donde en Saint Louis dicta una conferencia entre Capitalismo y sociedad rural en Alemania, además en la revista antes mencionada publica sobre la Teoría de las ciencias sociales así como la primera parte de la *Ética Protestante Y El Espíritu del Capitalismo* (cuya segunda parte aparecerá al año siguiente). Aunque continuó teniendo problemas sociológicos en ésta época produjo algunos de sus trabajos más importantes. En 1910, junto con Georg Simmel y Tönnies, funda la sociedad alemana de sociología. Frente al pensamiento ascético que había analizado en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, opone por esta época el misticismo ruso. Esta pareja antitética viene ya a prefigurar su teoría de “Los tipos ideales” que aplicará en sus análisis sociológicos.

En 1911, Weber comienza a trabajar en el campo de la sociología de la religión, proyecta su fundamental e inacabada obra: *Economía y Sociedad*. Hacia 1914, al estallar la primera guerra mundial, es encargado por el gobierno alemán de la administración de hospitales militares. En 1917 aparecen publicados diversos estudios de sociología de la religión, entre los que se encuentran todas las investigaciones sobre el confucianismo, el taoísmo, el hinduismo y el judaísmo antiguo. En 1918, imparte un curso de verano en la Universidad de Viena, después de haber estado veinte años alejado de la enseñanza universitaria. Al concluir la contienda mundial toma parte en el proceso de la constituyente de la República de Weimar.

En 1919, en Munich, imparte una serie de conferencias sobre la vocación del científico y del político; es nombrado catedrático de economía en la universidad de ésta ciudad. Participa en las negociaciones para la paz. Muere su madre. En 1920 el 14 de junio muere en Munich; poco antes había preparado una nueva edición de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, así como de sus trabajos de la sociología de la religión. Su obra esencial *Economía y Sociedad*, que deja inacabada, será editada al año siguiente por Marianne Weber. En 1923 aparece póstumamente la obra *Historia Económica General*.

La vida de Weber como su obra, estuvo sujeta a la tensión entre la mente burocrática de funcionario de su padre y la religiosidad de su madre, lo que se refleja en su vida personal y profesional.

3. CONSTRUCCIÓN DEL TIPO-IDEAL EN MAX WEBER: MOMMSEN²⁵

Es particularmente importante los aportes hechos por Max Weber relacionados con la interpretación y comprensión de la realidad, dicho objetivo fue mediatizado por la construcción de métodos que permitieran un análisis al objeto de estudio a la luz de disposiciones valorativas diferentes.

El objetivo de dichos métodos está en la ordenación del tipo mental de fenómenos sociales de cualquier origen histórico, estudiado bajo cualquier punto de vista. El método presentado por Weber recoge en sí mismo diferentes puntos de vista valorativos, pero su importancia radica en que no lleva a cabo juicios de valor en sí mismo.

Weber tenía en mente la búsqueda de alternativas que llevaran consigo la solución al problema de neutralidad valorativa de la ciencia, sin excluir de su origen los juicios de valor. Es así como presenta el método de tipo-ideal como herramienta para la comprensión objetiva de la realidad.

El método de tipo-ideal debería permitir distinguir los juicios valorativos y los juicios referidos a valores sin que esto produjese en sí mismo juicios de valor en los procesos de conocimiento.

Según Weber la construcción de conceptos de tipo-ideal son formados no solo teniendo en cuenta el material empírico poseído, esperanzado en dominarlo y denominarlo conceptualmente, si no teniendo en cuenta valores e ideas culturales.

Weber plantea que el método de tipo-ideal tiene un carácter nominalista sin que por ello lo obligue a formular juicios previos enunciados de contenido material lo cual deja claro en este aparte:

Pues cualquiera que sea el contenido de tipo-ideal racionalista, sea que se trate de una norma de fe ética, jurídica dogmática, estética o religiosa o de una máxima técnica o económica o política jurídica o político social o político cultural o de una valoración bajo una forma lo más racional posible, cualquiera que sea el tipo de su presentación, siempre su construcción dentro de investigaciones empíricas tiene solo la finalidad de comparar la realidad empírica con ella ... a fin de poder describirla con conceptos comprensibles lo más unívoco posible y comprenderla y explicarla con imputación causal.

Mediante el desarrollo conceptual y funcional de los tipos ideales se puede alcanzar la relación entre los respectivos objetos y sus valores.

Para Weber al tipo-ideal no le corresponde ningún carácter de realidad. En el sentido del neokantismo el método de tipo-ideal es pensado únicamente como instrumento formal para la

²⁵ Mommsen Wolfgang, Max Weber: Sociedad, política e historia.

aprehensión de la realidad empírica. Dichos tipos ideales, además de estas características ya enunciadas deben poseer ciertos requerimientos formales entre los que se distinguen: la consistencia lógica y la ausencia de contradicciones internas. La mayor importancia en la formulación de tipos ideales radica en una Construcción que presenten con precisión determinadas propiedades de los fenómenos empíricos considerados como significativos, sin embargo pese a estos requerimientos Weber no ve ningún tipo de obstáculos, ya que el método de tipo-ideal carece de carácter normativo.

Weber mismo subraya que el tipo-ideal no se puede dar en la realidad empírica de manera ideal es decir lógicamente consecuente y pura.

Al igual que las categorías del neokantismo en la cual se inscribe a Weber, la cual tiene como condición la posibilidad de la experiencia en la realidad de igual forma Weber deseaba sobre la ilimitada realidad extender una red de conceptos de tipo ideal, a fin de ofrecer al observador la posibilidad de aprender mentalmente la realidad empírica a través del método del tipo-ideal.

Existe un elemento que es factor de discusión en Weber, el cual es determinado como un problema de carácter epistémico, el cual es generado a partir de una característica del método de tipo-ideal denominada <<adecuación>> la cual se refiere a la adaptación del modelo a la respectiva finalidad del conocimiento a la que se aspira. A pesar de que este problema no fue aclarado por Weber en su totalidad, la realidad esta caracterizada por poseer una cualidad casi amorfa, adicional a esto no es posible comprender fácilmente la determinación de la adecuación de los conceptos ideales típicos desde el punto de vista epistémico sin que exista ninguna mediación entre las esferas de los conceptos que han sido presentadas nominalistamente y la infinitud sin sentido.

Hasta aquí es posible determinar tipos ideales históricos y sociológicos, los primeros determinan objetos históricos y su localización causal dentro de un proceso de desarrollo histórico y cuya importancia cultural se pone de manifiesto desde diferentes aspectos. Para los segundos se tiene un carácter supratemporal en la medida de que el factor tiempo histórico no entra en juego.

En el libro economía y sociedad es fácil percatarse que se manejan muy a menudo la expresión tipo-ideal por la de tipo puro y es aquí donde el punto de vista de la racionalidad de la corrección tiene una función rectora en la construcción de estos conceptos.

Con el desarrollo del tipo-ideal se había conseguido un instrumento que podía relacionar los métodos nomotéticos e ideográficos y el método puramente causal explicativo y el descriptivo individualizante.

Weber logró desarrollar una manera de aproximarse a los fenómenos sociales desde el punto de vista histórico y desde la perspectiva sistemático sociológica, al mismo tiempo mostrando la importancia del estudio de los fenómenos desde puntos de vista más amplios. El método de tipo-ideal llevo a cabo la construcción de modelos de acción social desde el significado del hombre moderno, sobre un trasfondo histórico universal.

3.1 WEBER, MARX E IDEOLOGÍA

Es solamente a partir de Hegel que la burocracia se constituye en concepto político. El estado hegeliano comprende tres niveles Jerarquizados: en la cumbre, el poder; en la base: la sociedad civil; entre dos niveles: los “relais de laburocracia”²⁶ y el cambio de términos marca el paso de una calificación crítica. Recordemos que para Marx, la burocracia sin ser aun verdaderamente el poder, está ligada al poder del cual es instrumento. De la teoría Marxista del Estado se deriva una crítica de la burocracia. En la sociedad que Marx analiza, la burocracia, la policía, el ejército, la iglesia y los jueces son medios al servicio de un estado que es en sí mismo un medio, “un instrumento de opresión” al servicio de una “clase dominante” (Marx, La guerra civil en Francia).

Con los análisis de Nínee, Troky, Eramsc, Rosa Luxemburgo, se efectúa el paso de la burocracia concebida como un “sistema de aun transición” a la burocracia considerado como un “sistema de decisión”, de la crítica de una administración a la crítica de un poder. En términos de estructuras no se distinguen más tres niveles, los dos niveles de arriba se confunden.

3.2 LA ÉTICA PROTESTANTE Y EL ESPÍRITU DEL CAPITALISMO

M. Weber intenta explicar las motivaciones y significados que hay detrás de las acciones de los individuos, haciendo referencia a los orígenes del capitalismo moderno, particularmente a los mecanismos religiosos que habían intervenido decisivamente en la formación de la mentalidad capitalista. Para Weber no era cuestión de dar una explicación acerca de la formación del capitalismo desde causas religiosas; el objetivo de su investigación era descubrir si el origen del capitalismo europeo podía ser explicado desde bases diferentes a la económica.

Para Weber la religión, entendida como un componente esencial de la ideología de una sociedad, no forma parte de la superestructura susceptible de ser explicada desde las bases económicas de esa misma sociedad. Al contrario, lo ideológico era suficientemente autónomo como para producir transformaciones de la estructura social, más allá de la economía y de la lucha de clases. En este sentido, las ideologías y los valores éticos tenían suficiente peso para afectar esa base económica que se pensaba era el soporte de toda la estructura o superestructura, influyendo fuertemente en su desarrollo.

En la ética protestante, el autor pone de relieve la profunda vinculación existente entre los orígenes del capitalismo europeo y la presencia de formas religiosas “ascéticas”, representadas por el calvinismo y el puritanismo; condiciones que tienen un fuerte significado en el desarrollo económico del capitalismo, al servir de fuerza impulsora de su desarrollo, revolucionando el curso de la historia occidental. Igualmente, se presenta la fuerte concentración del pensamiento y la actitud rigurosamente fundamental de sentirse obligado al

²⁶ El término burocracia había sido empleado por primera vez, según Littré, en 1745 V. De Enournay (la Passade, 1976)

trabajo, con el más fino sentido económico, calculando la ganancia y la cuantía, combinado con un austero dominio de sí mismo y una moderación que acrecienta extraordinariamente la capacidad de rendimiento en el trabajo; considerado éste último como un fin en sí mismo, es decir, como una profesión, que es lo que el capitalismo exige, superando la parsimonia tradicionalista.

En su análisis del capitalismo Occidental, Weber establece una serie de requisitos históricos y culturales, que considera deben existir previamente para la aparición de un sistema económico como el capitalista; considera además, que el capitalismo no puede surgir sin la existencia de factores tales como: la propiedad privada de los medios de producción y un mercado libre de trabajo, la comercialización de la economía, una contabilidad racional del capital, o una justicia y una administración racionalizadas. Igualmente, estas características necesitan, a su vez de unos requisitos culturales –particulares de occidente- como son la existencia de un Estado moderno, una vida urbana altamente desarrollada, una ciencia y una técnica racionales y una ética racional de la existencia; siendo ésta peculiar en Occidente, pues constituye el fundamento religioso del régimen de vida, cuya consecuencia habría de ser un racionalismo muy explícito.

Para Weber la religión tiene un papel representativo, constituye un elemento sancionador de impulsos irracionales no sometidos a regla alguna; el ascetismo laico del protestantismo sancionó éticamente el trabajo incesante como medio ascético superior; constituyéndose esto en la más poderosa palanca de expansión de la concepción de la vida llamada “espíritu del capitalismo”; este espíritu del capitalismo debe entenderse como un nuevo estilo de vida sujeto a ciertas normas dentro de una ética determinada, obteniendo un lucro, ejerciendo sistemáticamente una profesión, con una ganancia racionalmente legítima lo cual influye profundamente en el desarrollo de la economía. Dicha mentalidad ha encontrado su realización mas adecuada en la moderna empresa capitalista, al mismo tiempo que ésta puede reconocer en aquella su más adecuado impulso espiritual.

El espíritu del capitalismo introduce en su análisis el valor del tiempo -piensa que el tiempo es dinero-, un adicional al valor del dinero, bajo una filosofía de avaricia, que estipula un ideal de hombre honrado, digno de crédito y con una fuerte obligación que condiciona su interés por aumentar su capital; reconociéndolo como un fin en sí mismo. No se trata de afirmar que en la época precapitalista no se conociera el impulso adquisitivo, o no estuviese desarrollado, como se ha dicho con frecuencia; en las diferentes épocas históricas con sus modelos económicos, ha habido ganancias inmoderadas no sujetas a norma alguna; sin embargo, la utilización industrial racionalizada del capital y la organización racional del trabajo no eran las fuerzas dominantes que orientaban la actividad económica. El interés de los empresarios estaba animado por una economía tradicionalista caracterizada por: un género tradicional de vida, una ganancia y una medida en el trabajo igualmente tradicional, un modo tradicional de llevar el negocio y las relaciones con los trabajadores y con la clientela, igualmente tradicional, lo mismo que la forma de realizar las transacciones; constituyendo esto el ethos del empresario.

Es con la introducción de la idea de racionalización, de ese nuevo espíritu del capitalismo, donde se presenta una lucha cerrada entre los concurrentes; que se constituyen patrimonios considerables que no eran fuente plácida de renta, sino que eran invertidos de nuevo en el negocio; tornando en austera sobriedad de quienes trabajan, ascendían y querían solamente

enriquecerse, ese género de vida pacífica y tranquila tradicional; se hace manifiesto que es precisamente esa conducta tradicionalista uno de los obstáculos psicológicos más potentes contra los que hay que luchar para lograr la adaptación del hombre a los supuestos de una economía capitalista y burguesa ordenada.

La mentalidad tradicional precapitalista fue un escollo que debió sortear el espíritu del capitalismo, a través de un largo y continuo proceso educativo que creara una mentalidad diferente; mentalidad donde la práctica del trabajo se asumiera como un fin absoluto en sí mismo, como una profesión.

Es precisamente en este contexto donde podemos apreciar como los protestantes, bien sea como oprimidos u opresores, como mayoría o como minoría, han mostrado una singular tendencia hacia el racionalismo económico; caracterizado por un dominio por el afán de lucro, una tendencia que no se daba entre los católicos, en cualquier condición que se encuentren; ya que la filosofía católica conducía a través de la idea de pobreza y castidad hacia la idea de menor impulso adquisitivo, a cambio de una vida bien asegurada; pregonaba la obtención de menores ingresos, en contraposición a una vida en constante peligro y exaltación, por la eventual obtención de honores y riquezas.

De ahí que, si queremos encontrar un parentesco entre determinadas manifestaciones del espíritu protestante y la moderna cultura capitalista no hemos de buscarlo en el supuesto amor al mundo mas o menos materialista, sino más bien en sus rasgos mas puramente religiosos.

Para Weber siempre ha existido el capitalismo, en todos los países del mundo, ya que desde los tiempos más remotos ha habido afán de lucro y tendencia a enriquecerse; en esencia, el capitalismo se identifica con la aspiración a la ganancia, lograda a través del esfuerzo de buscar siempre una rentabilidad; sin embargo en occidente, el capitalismo tiene unas formas que no se conocen en ninguna otra parte, histórica y geográficamente; especialmente, en lo referente a la organización racional-capitalista del trabajo formalmente libre. Es precisamente esa racionalidad particular del capitalismo occidental la que se convierte en un importante determinante de la influencia de ciertos ideales religiosos en la formación de una mentalidad económica, de un ethos económico y particularmente, en el caso concreto, de las conexiones de la ética económica moderna con la ética racional del protestantismo ascético. Puede pensarse entonces que ser herederos del mundo helénico le dio a Occidente unas características muy particulares y una caracterización muy racional, específica y peculiar.

Weber en su texto “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” intenta buscar, lo que él denomina, el espíritu del mundo capitalista y las relaciones de este espíritu con el protestantismo ascético; hace referencia a la influencia de ciertos ideales religiosos con la formación social, económica y religiosa de occidente; nos enfrenta al prejuicio del capitalismo, “trabajar mucho y guardar al máximo”; nos precisa algunas características muy particulares de la Sociedad Occidental; nos muestra una manera diferente de mirar y entender el dinero y la riqueza; pero como es natural, en un texto de esta naturaleza, surgen fuertes interrogantes respecto a la relación entre las prácticas religiosas y el modelo económico subyacente.

¿Qué tanto decidimos nosotros y qué tanto de lo que hacemos lo hacemos desde el punto de vista de lo que él llama confesión religiosa?

¿Cuál es el sentido para que alguien pase su vida trabajando, guiado por la sola idea de bajar un día a la tumba cargado de dinero? O como lo manifestaba el profesor Aktouf, tener toda su vida una concepción crematista de la misma.

Quizá sea descabellado pensar ¿No sería posible que existiese una tercera vía que tuviese un componente intermedio entre ese tradicionalismo y el comportamiento crematista extremo del capitalismo financiero salvaje predominante hoy en occidente, y por qué no decirlo, en casi todo el planeta? ¿Qué tendría que suceder para que se pudiera cambiar la racionalidad económica y plantear a partir de ella una nueva forma de pensar el mundo desde sus diferentes dimensiones: religiosa, cultural, económica, política, social, y por qué no decirlo, racional?

4. WEBER Y LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

4.1 TRES TIPOS DE DOMINACIÓN

El punto de partida del enfoque Weberiano es el concepto de “Dominación”, definida por este autor como “un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del dominador o de los dominadores influye sobre los actos del otro (del dominado o de los dominados), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (obediencia)”²⁷.

Weber (1944) plantea que “toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno (...). El poder de mando puede tener una modesta apariencia y el jefe puede considerarse como un servidor de los dominados (democracias) (...)”²⁸, debido a que “... el régimen de dominación directa es inestable en cualquier parte donde se manifieste”²⁹.

Desde los anteriores planteamientos, la dominación logra ser eficiente (o al menos en la consecución de ciertos fines) cuando se apropia de una estructura creada y destinada al cumplimiento de unos objetivos específicos. Dicha estructura tendrá como componente principal a personas, las cuales prestarán su servicio incondicional en pro de unos fines (desde aquí, racionales), pero, respondiendo a una identidad casi total con los mandatos y fines que de dicha estructura se derivan.

Es así como para Weber (1944), la presencia de la dominación se debe a la autojustificación de ésta, la cual apela a principios de legitimidad³⁰, representados en tres tipos puros de dominación, así:

1. Una dominación legal en virtud de estatuto, cuyo tipo más puro es la Dominación Burocrática. Es la autoridad de un poder de mando; puede expresarse en un sistema de normas racionales estatuidas (pactadas u otorgadas), las cuales encuentran obediencia en tanto que normas generalmente obligatorias cuando las invoca quien puede hacerlo en virtud de esas normas. El sistema de normas racionales legitima a quien tiene el mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas. Se obedece a las normas no a las personas.
2. Una dominación tradicional, cuyo tipo más puro es el dominio patriarcal. La obediencia puede basarse en la autoridad personal, teniendo fundamentalmente en la santidad de la tradición, y por tanto, de lo acostumbrado, de lo que ha sido de un modo determinado, lo

²⁷ WEBER, Max (1944). “Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva”. Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. p. 699

²⁸Ibid., p. 701

²⁹Ibid., p. 701

³⁰Ibid., pp. 707-716.

cual prescribe obediencia a ciertas personas.

3. Una dominación carismática, en donde “lo siempre nuevo, lo extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal”; se basa en la consagración a lo extraordinario, en la creencia en un carisma, es decir, en la efectiva revelación o gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y héroes de toda clase.

Asimismo, Weber (1944) dice que hay dos tipos radicalmente opuestos de dominación: “por una parte, la dominación mediante una constelación de intereses (especialmente mediante situaciones de monopolio); por otra, mediante la autoridad (poder de mando y deber de obediencia). (...) El primero se basa, en un aspecto puro, principalmente en las influencias que, a causa de cualquier posesión (...), se ejerce sobre el tráfico formalmente 'libre' de los dominados, que se inspiran en su propio interés. El último se basa en el hecho de recurrir al deber de obediencia con absoluta independencia de toda suerte de motivos e intereses”³¹.

Según Weber (1944), “la autoridad es una forma de dominación”. En cuanto a la obediencia de un mandato, el mismo autor habla del “orden impersonal”, es decir, la obediencia al cargo y no a la persona. Por tales razones, en una organización la autoridad puede ser delegada, junto con funciones y mandatos, ya que reposa en cada uno de los cargos.

Por ser un derivado directo de la dominación, la autoridad, desde Weber, debe ser legitimada³²; por lo tanto, para éste autor, de cada tipo de dominación deriva un tipo de autoridad, es decir, para una dominación legal hay una autoridad legal, a una dominación carismática hay una autoridad carismática y a una dominación tradicional hay una autoridad tradicional.

4.2 EL CUADRO DE TIPO DE DOMINACIÓN LEGAL PURA

En palabras de Weber (1944), la dominación legal descansa en la validez de las siguientes ideas, entrelazadas entre sí³³:

- Que todo derecho “pactado” u “otorgado”, puede ser estatuido de modo racional -racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores (o ambas cosas)-, con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación; y también regularmente con aquellas personas que dentro del ámbito de poder de la asociación (en las territoriales: dentro de su dominio territorial) realicen acciones sociales o entren en relaciones sociales declaradas importantes por la asociación.
- Que todo derecho según su esencia es un cosmos de *reglas* abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente; que la judicatura implica la aplicación de estas reglas al caso concreto; y que la administración supone el cuidado racional de los intereses previstos por

³¹Ibid., p. 696

³²Ibid., pp. 706-716.

³³ Ibid., p. 173 –175.

las ordenaciones de la asociación, dentro de los límites de las normas jurídicas y según principios señalables que tienen la aprobación o por lo menos carecen de la desaprobación de las ordenaciones de la asociación.

- Que el soberano legal típico, la “persona puesta a la cabeza”, en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones.

Lo cual vale para el soberano legal que no es “funcionario”, por ejemplo: el presidente electivo de un estado.

- Que -tal como se expresa habitualmente- el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece “al derecho”.

Como miembro de la unión, del municipio, de la iglesia; en el estado: *ciudadano*.

- En relación con el número 3 domina la idea de que los miembros de la asociación, en tanto que obedecen al soberano, no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la *competencia* limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden.

4.3 LAS CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Las categorías fundamentales de la dominación legal, expuestas por Weber (1944)³⁴, son:

- Un ejercicio continuado, sujeto a la ley, de funciones dentro de una competencia, que significa:
 1. Un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones,
 2. con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y
 3. con la fijación estricta de los medios coactivos eventualmente administrables y el supuesto previo de su aplicación.

Una actividad establecida de esa suerte se llama “magistratura” o “autoridad” (Behörde).

(...) A esto hay que añadir:

2. El principio de Jerarquía administrativa, o sea la ordenación de “autoridades” fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las “autoridades” superiores por parte de inferiores.
3. Las “reglas” según las cuales hay que proceder pueden ser
 - a) técnicas o
 - b) normas.

³⁴Ibid., pp. 174-175.

Su aplicación exige en ambos casos, para que se logre la racionalidad, una formación profesional. Normalmente sólo participa en el cuadro administrativo de una asociación el calificado profesionalmente para ello mediante pruebas realizadas con éxito; de modo que sólo el que posea esas condiciones puede ser empleado como funcionario. Los “funcionarios” forman el cuadro administrativo típico de las asociaciones racionales, sean éstas políticas, hierocráticas, económicas (especialmente, capitalistas) o de otra clase.

4. Rige (en el caso racional) el principio de la separación plena entre el cuadro administrativo y los medios de administración y producción. Los funcionarios, empleados y trabajadores al servicio de la administración no son propietarios de los medios materiales de administración y producción, sino que reciben estos en especie o dinero y están sujetos a rendición de cuentas.

Existe el principio de separación completa entre el patrimonio público, del cargo (o de la explotación: capital) y el patrimonio privado (hacienda individual) y entre la “oficina” y el “hogar”.

5. En el caso más racional no existe apropiación de los cargos por quien los ejerce. Donde se da un “derecho al cargo” (como, por ejemplo, entre los jueces y actualmente en partes crecientes de la burocracia y el proletariado) no sirve generalmente a un fin de apropiación por parte del funcionario, sino de aseguramiento del carácter puramente objetivo (“independiente”), sólo sujeto a normas, de su trabajo en el cargo.

6. Rige el principio administrativo de atenerse al expediente, aun allí donde las declaraciones orales sean de hecho la regla o estén hasta prescritas; por lo menos se fijan por escrito los considerandos, propuestas y decisiones, así como las disposiciones y ordenanzas de toda clase. El expediente y la actividad continuada por el *funcionario* hacen que la *oficina* sea la médula de toda forma moderna en la actividad de las asociaciones.

7. La dominación legal puede adoptar formas muy distintas, (...).

Además, Weber (1944) complementa lo anterior afirmando que “el tipo de la administración legal y racional es susceptible de aplicación universal, y es lo *importante* en la vida cotidiana. Pues para la vida cotidiana dominación es primariamente “administración””³⁵.

³⁵Ibid., p. 175.

5. EL IDEAL TIPO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA

Para Weber (1944), “el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también “competencias” legales. La totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales (...), **los cuales**

1. personalmente libres, se deben sólo a los deberes *objetivos* de su cargo,
2. en *jerarquía* administrativa rigurosa,
3. con *competencias* rigurosamente fijadas,
4. en virtud de un contrato, o sea (en principio) sobre la base de libre selección según
5. *calificación profesional* que fundamenta su nombramiento —en el caso más racional: por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación;
6. son retribuidos en *dinero* con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias (particularmente en los establecimientos privados) pueden también ser revocados por parte del que manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo y, en general, según el principio del “decoro estamental” (...).
7. ejercen el cargo como su única o principal *profesión*,
8. tienen ante sí una “carrera”, o “perspectiva” de ascensos y avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según juicio de sus superiores,
9. trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo,
10. y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”³⁶.

El mismo autor plantea que “este orden puede, en principio, aplicarse igualmente a establecimientos económicos, caritativos o cualesquiera otros de carácter privado que persigan fines materiales o ideales, y a asociaciones políticas o hierocráticas, lo que puede mostrarse históricamente (en aproximación mayor o menor al tipo puro)”³⁷.

En complemento a lo anterior, Weber (1944)³⁸ plantea las siguientes ideas, que merecen nuestra atención:

- La dominación burocrática se ofrece en forma más pura allí donde rige con mayor fuerza el principio de *nombramiento* de los funcionarios. Una *jerarquía* de funcionarios

³⁶Ibid., pp. 175-176.

³⁷Ibid., p. 176.

³⁸Ibid., pp. 176 - 177

electivos no existe con igual sentido que una jerarquía de funcionarios nombrados; por lo pronto la disciplina no puede nunca naturalmente alcanzar idéntica severidad allí donde el funcionario subordinado depende en igual forma que el superior de una elección, y no precisamente del juicio de este último (...).

- Es esencial en la moderna burocracia el contrato administrativo de nombramiento, o sea, la libre selección. Allí donde funcionarios *serviles* (esclavos, ministeriales) sirvan en articulación jerárquica con competencias objetivas, o sea de manera formalmente burocrática, hablaremos propiamente de una “burocracia patrimonial”.
- El grado de calificación profesional está en constante crecimiento en la burocracia. Incluso el funcionario sindical o de partido necesita también de un saber profesional (empíricamente adquirido). El que los modernos “ministros” y “presidentes” sean los únicos “funcionarios” que no requieren la calificación profesional demuestra: que son funcionarios sólo en sentido formal pero no en sentido material, de igual modo que el director general (gerente) de una gran compañía anónima. La situación de empresario capitalista representa algo tan plenamente “apropiado” como la de monarca. La dominación burocrática tiene, pues, en su cima inevitablemente un elemento, por lo menos, que no es puramente burocrático. Representa tan sólo una categoría de la dominación por medio de un cuadro administrativo especial.
- La retribución fija es lo normal (...).
- (...) El funcionario típicamente “burocrático” tiene su cargo como profesión fundamental.
- La separación de los medios administrativos se lleva a cabo exactamente en igual sentido en la burocracia pública y en la burocracia privada (por ejemplo: en las grandes empresas capitalistas).

Además, Weber (1944) dice que “la administración burocrática pura, o sea, la administración burocrático-monocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad *técnica* de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados”³⁹.

5.1 SINTESIS SOBRE WEBER

Aktouf (2002), en su libro *La Administración entre Tradición y Renovación*, señala que, contemplando la totalidad, si se considera el alcance de los trabajos de Weber, se trata en lo esencial de lo que más a menudo se ha citado: de ocho páginas que constituyen el subcapítulo “La dominación legal en la dirección administrativa burocrática”, de entre las seiscientas cincuenta páginas que comprende sólo el primer tomo de *Économie et société*(!). Sin embargo, es cierto que a veces se añaden algunas opiniones a propósito de *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (Boisvert 1985) o sobre los tres tipos de dominación legítima⁴⁰.

³⁹Ibid., p. 178.

⁴⁰ Pero esto nunca excede unas cuantas líneas y, por lo general, está reservado a tratados sobre el liderazgo y/o el empresario.

Veamos lo esencial de lo que estas ilustres ocho páginas contienen, de lo cual la administración pretende hacer un uso tan interesante. En principio, Weber formula en ellas el cuadro del tipo de dominación legal pura:

1. Basado en el derecho, racionalmente establecido e invocando la razón, la ley, reglas dictadas y consideradas lógicas.
2. Este derecho es normalmente un cosmos de reglas abstractas, reglas decididas intencionalmente.
3. Quien detenta el poder, mientras lo ejerce, obedece a un orden impersonal, según el cual orienta sus disposiciones.
4. Quien obedece, obedece como miembro del grupo que ha formulado este derecho y estas reglas, por lo que está obedeciendo al derecho.
5. Los miembros del grupo no obedecen a la persona de quien detenta el poder, sino a regulaciones impersonales. Por eso están obligados a la obediencia sólo dentro de los límites racionalmente definidos por estas reglas.

A continuación, señala las categorías fundamentales:

1. Competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado, en poderes de mando y en una delimitación precisa de los medios de coerción y las hipótesis de su aplicación.
2. Principio de jerarquía administrativa, es decir, de control y vigilancia para la autoridad constituida; y del derecho de apelación o de solicitud para los subordinados.
3. Principio de formación profesional para la aplicación de las reglas, reglas técnicas y normas.
4. Principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición.
5. Ausencia de apropiación del puesto por parte del titular.

Por último, Weber describe el tipo ideal de la dirección administrativa burocrática, al que presenta como el tipo más puro de la dominación legal, compuesto por funcionarios individuales que:

1. sólo obedecen los deberes objetivos de su función;
2. están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida;
3. tienen competencias sólidamente establecidas;
4. están empleados en virtud de un contrato, por ende, sobre la base de una selección abierta;
5. son nombrados sobre la base de calificaciones testimoniadas por un examen o diploma;

6. son pagados según el criterio de remuneración fija en especies, graduada según el rango;
7. tratan su función como única o, en todo caso, principal;
8. son convocados a seguir una carrera, según su antigüedad o según las prestaciones, de acuerdo al juicio de los superiores;
9. ejercen sus funciones totalmente separados de los medios de administración y sin apropiación;
10. están sometidos a una disciplina estricta y homogénea y a un control.

Aparte de una descripción ocasional de los otros dos tipos de dominación y, a veces, de algunas alusiones a la ética protestante, con el fin de presentar la manera en que Weber considera los aspectos psicológicos y psicosociológicos de las organizaciones, éste es, casi en su totalidad, el uso que la administración hace del conjunto de su obra.

5.2 ASPECTOS POSITIVOS DE LA BUROCRACIA

Para Perrow (1991), la burocracia permite eliminar ciertos males que se presentan en el desarrollo del sistema social, como por ejemplo la eliminación del particularismo. Esto quiere decir, por ejemplo, que en el proceso de selección se utilizaban criterios no relacionados con la producción eficaz, en vez de criterios universalistas asociados con la capacidad de un trabajador. La burocracia acabó con la trampa a la sociedad de discriminar sobre bases sociales mas que por razones objetivas a la hora de posibilitar el acceso a estas. La burocracia permite que aquellas organizaciones que se apoyan en los recursos que la sociedad en su conjunto de ofrece, puedan retribuirle como deudores de estos recursos. Según Perrow (1991), existen otros beneficios de la burocracia como son: El puesto fijo y el concepto de carrera, el universalismo y las metas organizacionales, el establecer las reglas de juego claras en la lucha para tomar el poder de las organizaciones y el hecho que la reglamentación disminuye la posibilidad de abusos por parte de los jefes. Sin embargo, señala que existen problemas asociados a la reglamentación como son: La reducción del numero de reglas, las regulaciones ínter departamentales, las reglas como chivos expiatorios y el orden jerárquico y no jerárquico

5.3 LA DIMENSIÓN CRÍTICA DE WEBER

Según Perrow, los principales elementos de crítica a la burocracia se presentan por dos motivos: inadaptabilidad y porque ahoga la humanidad de los empleados. El autor plantea que estos dos grandes pecados asignados a la burocracia provienen no tanto de las características de ella como modelo teórico sino del fracaso de poderla implementar adecuadamente

Por otro lado, la burocracia (desde su tipo ideal) desconoce los sentimientos y vivencias subjetivas de los trabajadores inmersos en ella, obligándolos a actuar de una manera que de seguro no actuarían bajo la premisa de ser humano libre.

Lo anterior nos deja ver de lleno que la Administración Burocrática es una camisa de fuerza que no deja que la organización tome un rumbo diferente al visto y direccionado por los estrategias o cuadros administrativos; esto no es del todo malo, la cuestión es sencilla, tanto control puede llevar a las personas a hacer valer su estatus como ser humano vía legitimación

de actividades entrópicas: Ceñirse a las leyes para trabajar lo justo (por debajo de lo que realmente se requiere del puesto de trabajo), creación de contraorganizaciones, eficiencia limitada en el servicio, corrupción administrativa, entre otras patologías.

Por otro lado, el no reconocimiento de la organización informal por parte de la administración Burocrática, hará de ésta una salida a la camisa de fuerza, pero además, puede llegar a convertirse en legitimadora de actos lesivos para la cultura organizacional y, en sí, para la vida organizacional.

La Burocracia también puede llegar a tener efectos adversos en el lenguaje utilizado por los integrantes de una organización. Las personas tenderán a una sofisticación exagerada del habla, debido al exceso de formalismos, lo cual de seguro generará percepciones peyorativas entre trabajadores, sobre todo en las organizaciones en donde hay una división marcada entre los trabajadores de escritorio y los de planta. La Burocracia puede trasladar la lucha de clases de la sociedad a la organización.

La burocracia puede llevar a un excesivo énfasis en los títulos profesionales obtenidos, lo cual conllevaría a un retroceso histórico, evidenciado en la formación de niveles-clases, que serían una digna representación de una nobleza y de unos niveles inferiores a ésta.

Además, el estricto apego a las leyes, propiciaría un desfase en el cumplimiento de ciertas actividades que se encuentran por fuera de las funciones estipuladas para una persona, pero que las realiza como si fueran parte de su manual de funciones.

Armada Nacional: Todo se encuentra procedimentado y estandarizado, los errores permanentemente obedecen a una subordinación exagerada que hace que quien ostenta el mando considere tener siempre la razón y exponga el personal bajo su mando a muerte y accidentes, esto es muy difícil de cambiar por que el modelo aparte de impersonal es cerrado, no permite mejoras permanentes, ni aprendizaje de experiencias, motivo por el cual el suscrito considero retirarme por tiempo de servicio y es el motivo de mi retiro y dedicación a otras actividades.

5.4 DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA

Las disfunciones según **Merton (19XX)** son aquellas consecuencias imprevistas (o indeseadas) que llevan a una organización a la ineficiencia y a las imperfecciones. Con este nombre se pretende designar las anomalías del funcionamiento, responsables de que la Burocracia sea vista en forma peyorativa. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber. Según **Chiavenato (19XX)**, las disfunciones son:

Mayor interiorización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos. El funcionario asume las normas y reglamentos en términos absolutos y prioritarios, olvidando la flexibilidad como una de las principales características de cualquier actividad racional. Los reglamentos pasan a ser los principales objetivos de la burocracia.

Exceso de formalismo y papeleo. La necesidad de documentar y de formalizar todas las comunicaciones y su certificación por escrito puede conducir al exceso de formalismo, documentación y papeleo, lo que hace pensar que toda burocracia es sinónimo de papeleo excesivo, copias adicionales de formularios y de comunicaciones.

Resistencia al cambio. El funcionario se vuelve experto ejecutor de rutinas y procedimientos que le proporcionan total seguridad respecto de su futuro, por lo tanto cualquier cambio en la organización trae resistencia pues lo ve como una amenaza para su seguridad y tranquilidad.

Despersonalización de las relaciones. La despersonalización en las relaciones lleva al burócrata a considerar a los demás funcionarios no como personas individualizadas sino como ocupantes de cargos, con derechos y deberes previamente especificados. A veces sólo se reconocen por los títulos, cargos que ocupan, número de registro o cualquier otra forma de identificación de las personas impuestas por la organización.

Categorización como base del proceso decisorial. Quien toma decisiones en cualquier situación será el que posea la más alta categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento del asunto, así no sepa nada con respecto al problema que va a ser resuelto.

Superconformidad con las rutinas y procedimientos. Como las rutinas y procedimientos son medios de garantizar que las personas hagan exactamente lo que se les pide, las reglas y rutinas pasan a ser absolutas convirtiéndose en sagradas para el funcionario, no trabajando en función de los objetivos organizacionales establecidos, restringiéndose el funcionario al desempeño mínimo perdiendo iniciativa, creatividad e innovación.

Exhibición de señales de autoridad. Enfatizar en mostrar a todos los que tienen el poder, a través de la utilización de símbolos o señales de estatus tales como: uniforme, localización del baño, estacionamiento, tipo de escritorio.

Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público. Como el funcionario está orientado a reglamentos, rutinas y procedimientos, esa actuación lo lleva a crear conflictos con los clientes de la organización, pues son atendidos de forma estandarizada, haciendo que el público se irrite con la poca atención y descortesía para con sus situaciones particulares y personales.

6. ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA EN COLOMBIA

Crecimos en un entorno en donde la palabra burocracia al pasar del tiempo fue cambiando su real concepto hasta adoptar antónimos propios de las experiencias desagradables de su degeneración como modelo aplicado a una organización. Las siguientes aseveraciones recogen el sentir y el pensar de un buen número de personas al referirse a este término:

"En Incubar del Caribe, el término burocracia se usa despectivamente para describir organizaciones compuestas por funcionarios muy poco comprometidos, en los que prevalece el interés particular al general, organizaciones lentas en su gestión, con demasiada jerarquización lo que casi inmoviliza su gestión, poco o nada dinámicas debido a que los funcionarios logran cargos por su antigüedad, llena de resentimiento, inadecuado ambiente de trabajo, escasa unión de trabajo basado en intereses individuales, poco o muy bajo interés por el logro, no identifican las actividades ejecutadas como parte de un proceso sino como actividades únicas y de primer orden para cada quien. En general organizaciones muy complejas para lograr objetivos propuestos. Se asimilan con entidades gubernamentales, y se convierte casi en insulto indicar que "parece funcionario público".

"Con suma frecuencia se comenta en la organización de manera peyorativa que este o aquel proceso es "burocrático", y valga la oportunidad, me incluyo en este tipo de comentarios. Lo anterior por que se desconoce a fondo la fundamentación del modelo burocrático con mucha frecuencia, ojalá pudiéramos tener una buena aproximación a este en la empresa y con toda seguridad seríamos más eficientes. Me gratifica poder entender aunque sea un poco estos postulados ahora"

"En el Sena por ejemplo se habla de Burocracia pero cuando nos referimos en sentido despectivo de un tipo de administración mal sana, poco operativa, nada honesta y con una cantidad de vicios politiqueros. Aquella en que el político de turno recomienda a una persona en un cargo y que está seguro que no hace nada pero que puede devengar un salario por el tiempo n que permanezca su apoyo político".

Pero, el grado de degeneración del concepto de burocracia llega aun más lejos, y pareciera variar de una empresa a otra y de un sector económico a otro; de ésta manera se llega a relacionar este término con

"un grupo de personas de alto poder, consolidados en un sistema administrativo, que bajo un monopolio persiguen intereses comunes, en el que predomina el poder en Jerarquía".

"En Telecom la burocracia se entiende hoy como (la) importancia excesiva que le asignaban anteriormente a los empleados de la empresa, por su condición de funcionarios públicos".

A partir de las visiones anteriores, se aprecia que el concepto de burocracia de estas personas está ligado a una jerarquización que parece ser guiada por una racionalidad no burocrática, sino, más bien, por una condición de apariencia y monopolio del poder.

Ante esta distorsión apreciativa – conceptual, nos planteamos los siguientes interrogantes: ¿Realmente aplicamos la burocracia al pie de la letra?, ¿Somos conscientes de su impacto?, ¿Estudiamos la factibilidad de su implantación?, ¿Acaso ya no hay esbozos de burocracia en nuestras organizaciones?, ¿Jerarquías en el tiempo de las estructuras planas?.

Los anteriores interrogantes surgen de la revisión del texto de Weber (1944) y de una mirada fugaz a diferentes organizaciones de nuestro país, desde la mirada de sus trabajadores a partir del análisis de ésta teoría administrativa.

Por lo pronto, se tratará de sintetizar la manera como es vista la Administración Burocrática en algunas organizaciones de nuestro país, en busca de hallar puntos de convergencia conceptual y perceptiva, para luego entrar a responder los interrogantes formulados unas líneas arriba.

En Colombia, ha habido una marcada tendencia a usar la palabra burocracia para hacer énfasis en la autoridad, el control y las jerarquías; por ejemplo, un trabajador de Procaps, plantea que en dicha organización

“... la burocracia se entiende como el conjunto de Políticas, normas y procedimientos que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos con sus debidas autorizaciones de toda la cadena jerárquica”.

El problema de hacer énfasis en estos tres aspectos, que no son más que el reflejo de una racionalidad de dominación, es que los resultados son totalmente contrarios a lo esperado, y muestra de esto es relatado por el mismo trabajador de Procaps, quien afirma que

“Para Procaps como Compañía Transnacional en expansión, con múltiples divisiones, proyectos en desarrollo, una estructura organizacional administrativa que soporta a todas las diferentes áreas y buscando la certificación de Calidad ISO 9001, se establecieron una serie de políticas, normas y procedimientos que nos permitieran ser más metódicos y por tanto agilizaran la mayoría de dichos procesos con calidad, flexibilidad y confianza. Lamentablemente así no fue entendido y hoy se requieren mas de tres firmas por proceso para poder llevarlo a su fin, las tomas de decisiones se realizan en conjunto y debido a las múltiples funciones por persona permite que dichas reuniones se pospongan y en oportunidades, tornen bastante lento el proceso. Las complicaciones y lentitud excesiva en la realización de los procesos administrativos conllevan a dejar la sensación de Compañía desordenada o ineficiente y efectivamente a retrasar la gestión.

Hoy Procaps trabaja en la revisión de las normas, políticas y procedimientos necesarios y en aplanar la estructura para lograr un organigrama más Horizontal que permita la intervención de diferentes líneas de manejo y disminuya la burocracia”.

Al caso anterior surge una pregunta: ¿fue burocracia lo aplicada e implementado en Procaps?; la respuesta es no. La burocracia es un modelo complejo basado en las normas y que apela a que cada persona (funcionario) tenga unas funciones derivadas de su cargo, lo cual, desde el punto de vista ideal, no debe permitir que las múltiples funciones vayan en contra de las otras funciones, no permitiendo, como en el caso anterior, que se realizaran reuniones.

Sin dejar en el olvido las falencias de la Administración Burocrática, es precisamente la mala planificación y, peor aún, la falta de cuestionamientos sobre la claridad de temas, prácticas y metodologías susceptibles de aplicación en una organización, lo que potencia el fracaso de su implantación.

La Administración Burocrática implica rigidez, por lo tanto, no puede llamarse Burocracia a lo descrito desde Ecopetrol por uno de sus funcionarios, quien la ve

“Como un sistema o aparato administrativo en donde están trazados en forma clara y precisa los procedimientos, las funciones y las políticas de manera que además de aplicar las normas, hay flexibilidad para poder interpretarlas. Además nuestros funcionarios poseen las siguientes características:

- Están en una jerarquía definida.
- Tienen competencias fuertemente establecidas.
- Se nombran sin tener en cuenta las calificaciones.
- No tienen su función como principal.
- La remuneración no es según el rango.
- Ejercen las funciones dentro de la administración y no son muy disciplinados.
- No hay carrera por antigüedad ni por méritos”.

Es difícil en nuestro contexto, encontrar cuadros puros de Administración Burocrática, y eso se debe a que muchas organizaciones son familiares y, por ende, su administración se basa en una dominación tradicional que no permite que se presenten fenómenos necesarios para el surgimiento de una burocracia, como es el caso de la Universidad Simón Bolívar, organización donde

“... la ocupación de los cargos que representan poder y autoridad dentro de la institución (recae) siempre en manos de miembros del clan familiar, independientemente de su capacidad e idoneidad para el desarrollo de los mismos. ...aunque la alta dirección de la institución solía escuchar las voces de los asesores y solía rodearse de expertos para sus momentos y temas claves, en el fondo no existe una decisión plena en el sentido de abrir las puertas de las oportunidades a personas diferentes a las del rol de la familia;

Es posible que el celo frente al poder, la tentación de fortalecerlo al interior de la familia y la desconfianza e incertidumbre que conllevan el entregarle a terceros por decirlo de alguna forma la suerte de la institución sean en el mediano plazo las causas de una pérdida paulatina y nociva de posicionamiento en el mercado.

Hago también referencia en el hecho de que la ausencia de posibilidades de ascenso es también un factor de disminución de la motivación en los miembros de una empresa”.

En nuestro país también se encuentran aproximaciones al modelo burocrático, tal como lo plantea un funcionario del sector salud, quien plantea que

“En el caso concreto del Hospital Central de Santa Marta, Burocracia se entiende como un conjunto de normas, procedimientos y políticas claramente establecidos para que los trabajadores puedan aplicarlas con exactitud y que cada cual sepa cual es su función específica, y que además estas se puedan interpretar fácilmente. Aunque en la empresa también existe una estructura vertical, no es tan rígida como la organización planteada por Weber, y las funciones a veces pueden ser un tanto flexibles en la práctica”.

Una de las características más imputables al modelo burocrático en nuestro país es que está ligado al ejercicio de la política como profesión, encontrándose casos como el del BCH, donde la burocracia era

"...era concebida como una importancia excesiva de los empleados públicos, debido a que directa o indirectamente algunos tenían compromisos con el partido político que nombraba al presidente en la misma. Adicionalmente se asociaba a lentitud en la ejecución de las labores, debido a que erróneamente se piensa que no hay dolientes al interior de la organización y por ello existía poca motivación hacia el logro. También la burocracia se asocia a los diversos peldaños o jerarquización que hay que pasar para hacer que las operaciones diarias se den".

En Colombia, existen organizaciones que parecen ir de la mano con el modelo burocrático, el cual se ve alimentado por otras organizaciones que le regulan, por ejemplo, las entidades públicas, caso concreto la Universidad de Sucre, la cual

"... como entidad oficial, responde en su estructura a una forma jerarquizada y piramidal, donde el funcionario realiza las funciones que emanan de un manual de funciones y responde en su actuación a los mandatos de un manual de procedimientos, el cual es de estricta observación, por cuanto la no observancia de los procedimientos puede acarrearle sanciones de carácter disciplinario y hasta penal. Si bien es cierto que la Universidad goza de autonomía, siendo su máxima autoridad el consejo superior, esta no es ajena a los controles que puedan ejercer los organismos de control (procuraduría, contraloría), quienes verifican el apego a las normas que regulan las actividades de los entes oficiales".

La Administración Burocrática parece ser una buena herramienta de dominación de los grandes grupos empresariales sobre sus unidades de negocio, por ejemplo,

"En la empresa radial Caracol S.A. se puede notar claramente una administración de tipo burocrático, la cual es considerada por sus propietarios (El grupo empresarial Bavaria) como una forma racional de dominación y de control. Evidentemente, en la cúpula hay un presidente que ejerce el poder amparado en la ley y que se orienta por una reglamentación de carácter impersonal; el presidente no es elegido, es nombrado por la junta directiva, lo cual garantiza la legitimidad de su cargo".

Pero, haciendo un análisis más a fondo, nos encontraremos en dicha organización con que

"Los distintos funcionarios responden por unas competencias y deben estar capacitados para ejercer el cargo que les corresponde; las exigencias en términos de formación y experiencia para ejercer los distintos cargos son cada vez mayores, pero además funciona el padrinazgo y la recomendación. Es difícil en esta empresa que los funcionarios ejerzan una carrera, pues los tabiques que separan a cada uno de los rangos en la estructura organizacional son muy fuertes lo cual impide la movilidad social. Aunque existe un reglamento que invita a la disciplina, este atributo no es frecuente en los trabajadores de la radio, a pesar de la rigidez y la severidad de dicho reglamento, muchos funcionarios evaden sus obligaciones, la mayoría de las veces en forma impune".

La aplicación del modelo burocrático en algunas organizaciones, trae consigo una realidad gran realidad de este: No está enfocado a las personas, sino a la organización. Por tal razón, la siguiente situación es digna expresión de la implantación de este modelo:

"En las discusiones críticas relacionadas a los negocios y las decisiones que de alguna manera involucraban el beneficio de los accionistas en desmedro del bienestar colectivo (despidos), en muchas ocasiones se me recomendó actuar sin apasionamiento, porque mis acciones serían "legítimas" ante un mandato de naturaleza impersonal y totalmente racional.

Es más, tan impersonal es el tema, que inclusive los ejecutivos respondemos al final de cada gestión con los números fríos y estrictamente comparado con los objetivos y metas del presupuesto. Para el presidente de la compañía, lo que vale es el resultado por sí mismo y todos los problemas de por medio no interesan para el análisis, porque para ello me otorgan competencias claramente establecidas y un mandato impersonal.

También estos últimos años, la compañía ha tenido un fuerte movimiento de personal, basado en la sustitución de empíricos por profesionales. Hay que admitir que ahora ADM es una de las compañías de mayor absorción de profesionales que van a reforzar todas las áreas funcionales de la compañía y esto le ha otorgado una ventaja competitiva importante en la industria".

En conclusión, la Administración Burocrática, tomada como la dominación gracias al saber, no se presenta en nuestro país de un modo puro, pero si se evidencia la presencia de características de este modelo en muchas de sus organizaciones.

6.1 PRESENCIA DE LOS CUATRO TIPOS DE RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.

Racional en finalidad.

Las organizaciones, como entes guiados hacia la consecución de unos fines, estructura en sus diferentes instancias toda una serie de actividades tendientes a plantear y fortalecer el rumbo de éstas, es así como en empresas como Herrajes Andina,

"Se realizan todos los viernes unas reuniones de gerencia con los responsables de cada uno de los procesos con el (fin) de evaluar los resultados esperados y analizar las consecuencias de los mismos y tomar las decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos".

En Ecopetrol,

"Se realizan periódicamente sesiones de grupo donde se procede a lluvias de ideas y se realizan evaluaciones de las mismas con el fin garantizar que hubo una comprensión adecuada de los objetivos de éstas".

Y, por último, en Carbosan

"... con frecuencia realizamos charlas y diferentes sesiones con cada uno de los miembros de la empresa para reforzar en ellos la comprensión de medios-fines-consecuencias".

Desde un punto de vista racional, cuando se actúa pensando en una finalidad las consecuencias suelen preverse, y esa es la premisa bajo la cual muchos administradores guían a sus

organizaciones. Prever, planear y ejecutar es la consigna del quehacer administrativo en muchas organizaciones; muestra de lo anterior son los siguientes ejemplos:

"El gerente de Blinter Ltda elabora un plan de pago anticipado de mantenimientos de autos blindados, con el fin de facilitar al cliente tomar el servicio, teniendo con esto garantizados y pagados la venta de los servicios".

"En Telecom, se está desarrollando un esquema de evaluación por cumplimiento de metas y obtención de resultados según los objetivos estratégicos trazados, para cada una de las áreas de negocios de la organización".

"(Grupo Noel) El área de mercadeo elabora mediante (un) análisis previo una estrategia promocional puntual para contrarrestar la acción de su competidor directo y taponar la entrada agresiva en los supermercados con resultados esperados exitosos".

"(Procaps) Trimestralmente se envían a todos las divisiones Planes de Acción soportados en Objetivos, investigaciones de Mercado, factores de éxito, recursos y estrategias, que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos generales de la Compañía".

"En la Universidad del Norte, trabajamos con un esquema de planeación estratégica, motivo por el cual se establecen los objetivos que queremos alcanzar y por ende los fines que perseguimos. Una vez realizado el primer paso, se definen los medios y recursos necesarios para alcanzar dicho objetivo y se establece el impacto o consecuencia de las acciones realizadas para alcanzar dicho objetivo".

RACIONAL EN VALOR

Las personas suelen guiar sus acciones por el valor dado al impacto de su acción; la acción puede ser a título personal como sucedió en el BCH en donde

"... se manejaba la creencia personal profunda de trabajar lo mejor posible dentro de las limitaciones políticas".

Existen situaciones en las que las acciones emprendidas son a título de la organización,

"Un ejemplo claro es los gasoductos regionales iniciados este año impulsados por el gerente dado que por los lugares en que la empresa esta entrando significa mas una labor social de llevar un servicio a poblaciones muy humildes".

Muchas organizaciones están regidas por esta racionalidad debido a que fueron creadas para impactar el medio ambiente desde un punto de vista social. Un ejemplo claro es Icubar del Caribe, organización

"... cuyo objeto es básicamente social ya que busca el desarrollo regional mediante el apoyo a la creación de empresas y como consecuencia de este, la generación de empleo y riqueza. Por tal motivo, este proceso requiere de personas realmente comprometidas con la causa, personas que estén convencidas que este es uno de los caminos que permitirá lograr disminuir la pobreza de nuestra región y ofrecerle alternativas a jóvenes que finalizan sus estudios universitarios con la esperanza de tener acceso a oportunidades de

desarrollo en su país. Durante el proceso no hay garantías de éxito excepto las que ofrezca el compromiso de los participantes de esta labor”.

Por lo general, algunas personas esperamos que las entidades públicas, cuya razón de ser es brindar un servicio a los habitantes del país, guiadas básicamente por principios como la cohesión social y la accesibilidad; pero poco a poco eso ha cambiado, en medio de las reformulaciones organizaciones del Estado, no es ajeno a esa lógica de negocio la visión de este trabajador:

“Este modelo no se aplica en Telecom, donde solo se evalúa por los resultados obtenidos y no por los esfuerzos realizados o lo loable del fin perseguido”.

En otras organizaciones, se apela a que el valor de los trabajadores debe ir ligado a la empresa, por lo cual es común que traten sus directivos de inculcar en sus subalternos un amor sobrenatural a ésta, por medio del fomento de la compenetración con las directrices de la empresa, y su enfoque de mercado, para el siguiente caso: el enfoque hacía en cliente:

“Blinter es consciente de la responsabilidad tan trascendental que tiene su actividad económica pues son vidas lo que se está cuidando, por eso se esfuerza tanto en que los empleados den lo mejor de sí con mucha responsabilidad y cuidado”.

El sentido de pertenencia también llega a fomentarse de una manera simbólica (y en ocasiones lúdica), como sucede en Procaps, allí

“Se colocan en cada una de las áreas de mayor tránsito carteleras y afiches con los valores corporativos y los incentivos entregados por la implementación de ellos”.

La racionalidad en valor, no es ajena a las creencias e ideologías, por el contrario, son estas la que en la gran mayoría de veces, guían la acción de las personas, representación de lo anterior se da en Herrajes Andina. Comenta un directivo de ésta empresa que

“Existe en la gerencia y muchos responsables de procesos una creencia profunda en Dios, que permite tener la fé suficiente en que con la dedicación suficiente se van a alcanzar los objetivos propuestos”.

Los valores corporativos suelen ser el reflejo de la intención de implantar, en parte, este tipo de racionalidad. Es así como algunas empresas realizan sus procesos de selección teniendo como prioridad la contratación de personas que tengan potencial de poseer dichos valores. Por ejemplo, un directivo del Grupo Noel plantea que

“Nuestra compañía fundamenta sus pilares en actuar con honestidad y liderar con el ejemplo basado en valores tales como: Integridad-Responsabilidad-Servicio-Calidad-Innovación”.

Otros ejemplos son:

“(Fundación Universidad Del Norte) El énfasis y fomento del compromiso con la excelencia, la formación para el liderazgo y la gestión empresarial, la ética e integridad institucional, el sentido de pertenencia, el aprecio por la verdad, el sentido de la justicia,

el compromiso social y ejercicio de la autonomía individual, todos estos valores institucionales, que son comunicados a todos los miembros de la comunidad Uninorteña a través de los diferentes medios internos y reuniones de grupo o institucionales”.

“(Carbosan) Tratamos que en nuestra empresa entre los trabajadores se cree un sentido de pertenencia y de valores con la empresa”.

Racional Afectiva

Las personas están regidas por sentimientos, que suelen acompañar una visión dada de la realidad; por lo tanto, son las relaciones interpersonales la piedra angular de este tipo de racionalidad. En la Universidad del Norte, cuenta un directivo,

“nuestras relaciones interpersonales (...) están llenas de afectividad, lo que de alguna manera nos permite la rápida solución de conflictos internos. Esta afectividad en las relaciones nos llena de empatía y nos permite dar un excelente servicio al cliente”.

Es indudable, que como personas sociables, y la necesaria socialización que exigen la gran mayoría de puestos de trabajo, no se creen empatías y amistades, como en Incubar del Caribe, en donde,

“Los procesos de acompañamiento a los grupos de emprendedores desde que inician con tan solo una idea vaga del negocio hasta que este se consolida, genera necesariamente un fuerte vínculo de “paternidad responsable” sobre dicho proyecto”.

Quizá bajo el espejismo de la formalidad excesiva, muchas personas consideran que este tipo de racionalidad no se presenta en su lugar de trabajo, tal como lo expresa este trabajador:

“Este modelo tampoco se presenta en Telecom, pues la organización esta cumpliendo a cabalidad el proceso planificado y se está coordinando y verificando el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados”.

Pero, tan sólo hay que ahondar en las expectativas de los trabajadores, y en que tanto los objetivos y metas de la empresa contribuyen a su bienestar y a sus posibilidades de progreso personal, para notar detalles como el que se dio en una empresa comercial:

“... en la empresa se observo esta actividad en el momento en que se llego a una cifra esperada por la empresa dando como resultado una celebración espontánea del personal, en el mismo momento que se cumplió la meta”.

Y es que políticas de personal, y de dirección en general, en busca del fomento de las buenas relaciones entre los trabajadores, son las principales piedras angulares para que los trabajadores adopten ésta racionalidad. Por ejemplo, en Ecopetrol:

“... se practican reuniones de integración con el objetivo de fortalecer el compañerismo, y se observa que hay mucho personal que a pesar de tener ya el derecho de jubilación (plan 70) siguen laborando debido a que sienten pasión por su trabajo”.

En Blinter Ltda.,

"Se le transmite constantemente a los empleados el trabajo en equipo, el apoyo del uno con el otro, para esto se hacen integraciones periódicamente".

En Procaps,

"Se practica el principio de familiaridad existiendo espacios permitidos y organizados por el departamento de Gestión Humana de la Compañía para celebraciones de Cumpleaños, día de la Mujer, del Químico Farmacéutico, del Vendedor, de Amor y Amistad, fiesta de los niños, de lanzamientos de productos de programas, etc.

En Carbosan,

"Cada cierto tiempo realizamos actividades de cierto tipo, como recreación y otro que refuercen a los trabajadores su sentido de pertenencia y ver a la empresa como un equipo".

Pero, la racionalidad afectiva, tiene su primera expresión en la cúspide de las organizaciones; es así como en Herrajs Andina,

"Hay una relación afectiva de los socios fundadores con el negocio, que ocasiona una entrega adicional en todas las actividades por realizar y que sirven de ejemplo al resto del personal. Adicionalmente existe la libertad para expresar los momentos de éxito y la sensibilidad para acompañar en los que son adversos".

A partir de la idea anterior, podemos explicar el porqué, en nuestros días, es tan vital para la vida de las organizaciones la formulación de características ideales que describan a la empresa, que obviamente esperan los directivos de estas, sean adoptados por sus subalternos. En el Grupo Noel, se dice que la empresa es

"Movida por impulsos emocionales-pasionales. Otros de sus principios fundamentales son: Entusiasmo-Trabajo en equipo-Innovación. Practicamos programas de integración preocupados más por el SER y con un alto sentido de empresa como familia".

Tradicional

En nuestro contexto, muchas organizaciones como Herrajes Andina, tratan de evitar que la tradición en algunas actividades afecten su racionalidad, y todo debido a buscar actividades (para clientes y empleados) que le

"... valor agregado que estén alineados con nuestro slogan "LIDER EN SOLUCIONES EFECTIVAS A SUS NECESIDADES ESPECIFICAS".

Pero se olvidan que de por sí, sus actividades primarias son el reflejo de una tradición, tal como sucede en el Grupo Noel, en donde se reconoce que

"... las variables que tiene la Compañía de Galletas Noel y que son tradicionales, son: Las políticas, los manuales de funciones, de procedimientos, las reglas internas, pacto colectivo y algo muy importante que no está escrito, y es la cultura NOEL hacia el empleado, el cual hoy se siente empoderado".

Y es que las organizaciones pertenecen a una supra-cultura que está llena de tradiciones, y que espera que las organizaciones colaboren en su perpetuación, como la Universidad del Norte que

"De manera tradicional (...realiza) cada año actividades institucionales de carácter cultural y educativas, (...) en asocio con otras entidades educativas y culturales privadas o estatales, como partícipe de la sociedad del conocimiento".

O Procaps, que por

"... tradición (...) lidera el programa Plan Soldados a nivel Nacional y realiza donaciones a numerosos Centros de Salud de Medicamentos y alimentos para la población menos favorecida".

Es normal que este tipo de racionalidad sea el reflejo de un caso puro de dominación, como lo describe un directivo de una de las empresas citadas:

"... de acuerdo a rangos las personas presentan una tendencia a obedecer, sin que eso significa que la persona a la cual sé está obedeciendo sea su jefe inmediato sino más bien a un hábito de obediencia por el personal, respetando los rangos".

6.2 DOS TIPOS DE ÉTICA

La ética de convicción

La convicción es una de las mayores virtudes buscadas en un trabajador, tal como sucede en Herrajes Andina, allí, tal como lo expresa uno de sus directivos:

"Encaminamos nuestros esfuerzos a contratar personal que tengan un alto sentido de honradez y lealtad, para que nuestros grupos de interés nos continúen reconociendo como una empresa seria, honrada y leal".

Muchos directivos ven este tipo de ética desde el desempeño en el mercado, tal como un directivo de Noel, quien comenta que

"... (Cuando) el presidente de Venezuela Hugo Chávez, entró en conflicto con las empresas multinacionales cuando la crisis política del 2003, a Nabisco, compañía número 1 del mundo en alimentos no pudo importar de EE.UU. la harina para la producción de Galletas en sus plantas en Venezuela, nuestra compañía le suministró harina y continuar operando, este gesto solo tenía como fin poder competir pero de manera leal y no aprovechándose de la crisis con el gobierno".

Otros directivos parecen tener reservado este tipo de ética para un plan de Inducción – Socialización, como sucede en la Universidad del Norte:

“La ética e integridad hace parte de los valores institucionales que se difunden tanto a los docentes y funcionarios como a los estudiantes, a quienes se les exhorta a ser ciudadanos formados para ejercer su profesión, como líderes innovadores, honestos y éticos con gran sentido de pertenencia a la institución y dispuestos a contribuir a la transformación positiva de la sociedad”.

Analizar, en el seno de la organización, la presencia de este tipo de ética, puede sacar a la superficie que tan motivante es el trabajo dentro de la organización, por ejemplo,

“el equipo de Incubar del Caribe realmente se encuentra motivado por su quehacer, vibra con los proyectos que ingresan en el proceso de incubación, ya que se evidencia de esta forma que si es posible crear productos innovadores en nuestra región, que es posible apoyar nuestro desarrollo, y que este no solo depende de la voluntad del gobierno sino de nosotros mismos”.

O en el BCH, en donde

“... la acción era motivada y guiada por una convicción de hacer “las cosas bien” en la regional de Barranquilla”.

La ética de convicción puede llegar a notarse también en el grado identidad de las personas con la organización. En una empresa estudiada

“... un ejemplo actual es el impulso del personal para defender a la organización afuera de la empresa debido a la creencia de que dicha organización es parte esencial del desarrollo de la ciudad y que cumple con las necesidades de los clientes”.

La ética de la responsabilidad

Este tipo de ética puede ir desde el desarrollo normal de las funciones básicas de la empresa, como sucede en Blinter, que

“Cuando llega un vehículo a recibir el servicio de blindaje se hace un minucioso estudio y se valora el estado en que se encuentra el carro, y siempre se hacen pruebas al material de seguridad que llega para instalar y repetidas pruebas de ruta corroborando el terminado y ajuste final del blindaje”.

Hasta la visión de responsabilidad social de la organización (tal vez un poco matizada por el sector en el que se encuentran ubicadas las mismas) como sucede en Procaps:

“Cada uno de los trabajadores de Procaps se siente responsable de mantener y mejorar la Salud de una comunidad. Como Compañía farmacéutica Investiga y desarrolla nuevos medicamentos y servicios que garantizan estándares de calidad de categoría mundial, innovadores y accesibles a los diferentes presupuestos para que la gran mayoría de la población Colombiana tengan la oportunidad de adquirirlos”.

Pero en fin, el desarrollo de este tipo de ética, en nuestro contexto, es el resultado de una política de negocios que apunta en una sola dirección: la productividad. Por ejemplo, en Herrajes Andina,

“... Se inculca permanente que la evolución ó desarrollo de la empresa depende del grado de responsabilidad que cada uno tenga con relación a los procesos y actividades de la empresa para cumplir los objetivos”.

6.3 TIPOS DE DOMINACIÓN

Tradicional.

La tradición suele legitimar un cuadro administrativo. Todo depende las características arraigadas en dicha tradición; por ejemplo, en una universidad de nuestro país, tradicionalmente, el poder lo ostentan las personas en base a

“... su nivel académico y competencias”.

En otras organizaciones, este tipo de dominación es aún más directa, como en Herrajes Andina, la cual

“... es una empresa joven, sin embargo hay cargos como la gerencia general, la gerencia técnica y la gerencia operativa que se pueden ubicar en este renglón, porque los socios fundadores que tienen el conocimiento del negocio son quienes los desempeñan”.

Algo parecido sucede en Procaps, empresa, en donde

“La dominación tradicional (...) se da al nivel de la Junta Directiva en donde el Presidente de la Compañía es por tradición uno de los hijos del mayor accionista que cumpla con los requisitos para ejercer el Cargo”.

Una de las expresiones básicas de este tipo de dominación es el que se da en la Universidad del Norte, en donde

“Se observa baja rotación en los altos cargos de dominación, es decir, en su mayoría el personal que ocupa los cargos directivos, tiene muchos años de antigüedad en la institución y han desarrollado su carrera profesional en ella”.

En el caso de las empresas del Estado, la manera de usar este tipo de dominación, es el reflejo de manejo casi centralizado de las actividades del gobierno.

“Desde que Ecopetrol comenzó a funcionar la presidencia de la empresa ha sido designada por el gobierno de turno y siempre eran personas que venían de fuera de la empresa, mientras que los mandos altos y medios se nombraban de la misma empresa(...)”.

Legal

Este tipo de dominación es el resultado del predominio de las diferentes normatividades dentro de una organización. Su expresión más clara son los organigramas y las funciones y deberes que de él se derivan.

Por ejemplo, en la Fundación Universidad Del Norte,

"... existe normatividad en el área administrativa, representada por el reglamento interno de trabajo; en el área académica, por los reglamentos de estudiante de pregrado y postgrado, para el personal docente se establecen adicionalmente reglamentos para su desarrollo profesoral, gestión investigativa y docente".

Dentro de una organización, este tipo de dominación es mucho más directa que las otras dos, debido a que, como en el caso del Grupo Noel,

"Las normas (...) rigen sin excepción alguna a todos sus miembros, beneficiándose todas las partes de acuerdo a lo convenido. La convención colectiva los enmarca en una institucionalidad que los protege adicionalmente".

El acogerse y actuar dentro de un marco legal, es lo que le permite a muchas personas agruparse para defender sus intereses. En Ecopetrol,

"existe una convención colectiva de trabajo que rige al personal convencional (sindicalizado) y al resto de la organización lo rige el acuerdo 01 (directivos); ambos representados en el reglamento interno de trabajo".

Carismática

El carisma atrae personas. Este es uno de los dones más apreciados en las organizaciones contemporáneas. Es común notar en nuestras organizaciones una política clara en la dirección de atraer a personal con carisma suficiente para liderar procesos internos. Por lo anterior no es extraño que un directivo de Herrajes Andina comente que en su empresarial

"se han aprovechado las características individuales y de influencia en el grupo, para que las personas con estos dones hagan parte de dirección de la empresa y se logre una combinación de jefatura y liderazgo que impulse el logro de los objetivos propuestos".

Pero el carisma no lo es todo, las organizaciones, como por ejemplo Noel, buscan que este tipo de dominación sea el resultado de

"... una mezcla exitosa del SER, SABER y el HACER de nuestros jefes que se traduce en forma de valor agregado para la empresa y sus empleados(...)".

Una buena dosis de lo anterior, conlleva a que se presenten casos como el de Blinter Ltda., empresa que

"... cuenta con personal en el área administrativa que por su larga experiencia en cargos de organización han desempeñado en forma exitosa su labor trayendo con esto

compromiso de parte de todos los empleados y por ende buenos resultados en las metas fijadas”.

Blinter Ltda cuenta con personal en el área administrativa que por su larga experiencia en cargos de organización han desempeñado en forma exitosa su labor trayendo con esto compromiso de parte de todos los empleados y por ende buenos resultados en las metas fijadas.

Pero en suma, la dominación legal, hace, como en la Fundación Universidad Del Norte que el líder sea reconocido, por lo tanto sus subalternos y compañeros

“... lo respetan y valoran por el “carisma” o cualidades humanas que tiene, generando confianza y una comunicación afectiva que difiere totalmente de la dominación tradicional o legal. Estos tipos de líderes surgen a nivel de grupos pequeños y son reconocidos al interior del grupo, ya que los directivos nombrados son escogidos por los directivos de la Universidad sin la opinión del grupo a quien va a dirigir”.

En otras organizaciones, como una universidad del país,

“... la dominación carismática es el complemento de la dominación legal, pues el poder lo ostenta quien legalmente le ha sido entregado, pero el ejercicio del poder para que pueda ser exitoso tiene que tener carisma y ese es el ejemplo claro del rector de la Universidad: tiene el poder por delegación legal, pero su carisma, cualidades y dones han hecho que su gestión sea todo un éxito”.

El carisma es una de las características clave para ascender en una organización, por ejemplo, en Ecopetrol

“(Los) empleados que además de ser sobresalientes, tengan carisma, quedan mejor habilitados para alcanzar cargos directivos o de dominación”.

El carisma también es parte importante del ejercicio de la dirección de controrganizaciones. En el Sena,

“... algunos empleados tienen carisma necesario para ejercer un liderazgo, el cual les permite ejercer cierto poder al interior de la organización y forzar el proceso de toma de decisiones aunque tengan un bajo nivel jerárquico; me refiero a los líderes sindicales que son en su mayoría instructores o personal administrativo de la organización”.

6.4 EL CUADRO DE TIPO DE DOMINACIÓN LEGAL PURA

1.

Grupo Noel: Nuestra compañía esta enmarcada dentro de toda la institucionalidad legal y jurídica prevista por la ley para accionistas, empleados y consumidores y sus acciones así lo demuestran en todos los escenarios.

Fundación Universidad Del Norte: Basada en el derecho: El Consejo Directivo, nombra al Rector de manera indefinida para el ejercicio de sus funciones, quien representará a la Universidad, como máxima autoridad a nivel académico, administrativo y legal.

2.

Grupo Noel: Este conjunto de reglas decididamente creadas intencionalmente por sus propietarios, junta directivas, directivos son conocidas, y avaladas por la constitución, el gobierno y los empleados.

Fundación Universidad Del Norte: Las facultades estatutarias del Rector son establecidas por el mismo consejo académico y reguladas por los entes gubernamentales.

3.

Grupo Noel: Nuestros Líderes siguen igualmente los lineamientos y criterios consagrados en los acuerdos colectivos, manual de procesos, responsabilidad con los subalternos, entre otros cuidando el ambiente laboral colectivo y sus normas.

Fundación Universidad Del Norte: Independientemente de quien ejerza el cargo de Rector, siempre se cumplirá las mínimas obligaciones y deberes de su cargo.

4.

Grupo Noel: Lo mismo pasa con los dirigidos, los cuales respetan y siguen disposiciones impersonales direccionadas por esos grupos de directores que han formulado aplicar este derecho en nombre de la organización.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los miembros de la comunidad Uninorteña obedecen las directrices emanadas por el Rector, por el derecho que se ha otorgado para impartirlas.

5.

Grupo Noel: Todas las órdenes, instrucciones, decisiones de los jefes, deberán estar enmarcadas dentro de los valores corporativos y estratégicos de la compañía.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los miembros de la institución reconocerán en el Rector, la máxima autoridad institucional y en el Rector y su obediencia está limitada a los parámetros establecidos en los reglamentos, planes de desarrollo y planes de acción.

6.5 LAS CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado:

Herrajes Andina. La fabricación de un producto, por norma se debe realizar con base en un plano previamente aprobado por el cliente y posteriormente realizar una muestra física donde se comprueba que el producto final cumple con las expectativas del cliente para posteriormente realizar la producción.

Grupo Noel: Desde el C.E.O. hasta todos los funcionarios con personal a cargo tenemos claro nuestros parámetros y límites de poder y como debemos ejercerlos alineados de forma tal que mantengamos un ambiente propicio que facilite la mayor productividad de los empleados y el normal funcionamiento de la organización.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los trabajadores, teniendo en cuenta su ubicación jerárquica, tienen unas funciones específicas que se traducen en deberes y servicios, para lo cual se le han delegado los poderes necesarios para su realización.

Principio de Jerarquía administrativa:

Herrajes Andina: Están establecidos los niveles de autoridad necesarios para garantizar la ejecución de los procesos que se necesitan para cumplir la Misión, Visión y Política de Calidad. Por ejemplo, existe un Jefe de planta, un Coordinador de Producción, un Jefe de compras, un Jefe de almacén que se encargan de la regulación e inspección del proceso logístico y adicionalmente los días viernes se realiza una reunión donde los colaboradores pueden manifestar sus ideas, inquietudes y quejas respecto al cumplimiento de los procesos.

Grupo Noel: A sí mismo, estos empleados respetan y obedecen las decisiones y ordenes de sus jefes, las cuales siempre deberán estar enmarcadas en las normas, al igual que ellos tienen el derecho de presentar sus inquietudes o reclamos a sus mismos jefes o a instancias superiores si así lo ameritara.

Fundación Universidad Del Norte: Existe una jerarquía cuyo primer nivel es el Rector y posteriormente dos grandes áreas que son la administrativa y la académica que involucra las actividades de Extensión, cada una dirigida por un Vicerrector. Cada área a su vez tiene una serie de subdivisiones dirigidas por Directores de área administrativas y por Decanos o Coordinadores de Areas Académicas. Existe un área que depende directamente de Rectoría, que es la Oficina de Auditoria General que realiza funciones de auditoria interna a nivel institucional y realiza las actividades de inspección a los diferentes departamentos y secciones con autoridad para notificar irregularidades a la Rectoría y a la respectiva Vicerrectoría.

Principio de formación Profesional para la aplicación de normas:

Herrajes Andina: Se requirió formación profesional para el personal de coordinación de calidad, para que conociera y estuviera en capacidad de impartir la normatividad técnica, para la ejecución de los procesos necesarios y para obtener la certificación ISO 9001:2000.

Grupo Noel: Contratamos y retenemos el mejor talento, adicionalmente, que la formación, capacitación y entrenamiento y seguimiento de la labor, es la constante en todos los niveles dependiendo la necesidad.

Fundación Universidad Del Norte: La selección de personal en la universidad está regido por un procedimiento estricto de requisición de personal administrativo y docente. Posteriormente se realizan las actividades evaluación conformado por entrevistas y pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, pruebas según el cargo y pruebas de fuego para el personal docente. Todo el proceso está encaminado a contratar al personal idóneo para cada cargo.

Principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición

Herrajes Andina: En H.A. están plenamente diferenciados la separación entre los medios y materiales de administración y el cuadro administrativo, ya que ninguno de los empleados es propietario de las maquinas, herramientas, insumos y/o activos que necesita para realizar su trabajo.

Grupo Noel: En Noel aún cuando las áreas están separadas y son independientes en su labor y operatividad diaria, están conectadas e interrelacionadas de forma tal, que las fronteras entre una y otra, existen, pero son invisibles cuando interactúan. Grupo Noel: Todos los empleados tienen niveles de apropiación y autonomía en su cargo y labor, pero analizando el hoy, creo que ninguno es imprescindible e irremplazable.

Fundación Universidad Del Norte: En la Universidad del Norte todo el personal utiliza las instalaciones físicas, activos, herramientas y elementos de protección personal y dotación para la ejecución de sus funciones, asumiendo la responsabilidad de buen uso y debe responder por él en caso de pérdida o daño por mal uso.

6.6 EL IDEAL TIPO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA BUROCRÁTICA

Sólo obedecen los deberes objetivos de su función:

Herrajes Andina: No aplica en todos los casos, el personal de Herrajes Andina de la planta puede ejercer deberes de diferentes clases en el proceso de fabricación, por ejemplo galvanizado, soldadura, troquelado, etc.

Grupo Noel: Las gerencias tienen deberes y funciones definidas de planeación, control y seguimiento para todos los procesos que estén alineados con los objetivos corporativos.

Fundación Universidad Del Norte: Aplica, cada persona tiene sus funciones precisamente definidas en el manual de funciones y requisitos de su cargo, claro está, que pueden ser muchas funciones e interactuar en el ejercicio de las mismas con otras áreas, participando en comités multifuncionales.

Están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida:

Herrajes Andina: Todo el personal de H.A., tanto directo como el afiliado a la cooperativa esta sujeto a una línea de dirección establecida.

Grupo Noel: Nuestro organigrama define claramente las jerarquías y niveles de mando.

Fundación Universidad Del Norte: Todo el personal está posicionado en el algún nivel y posición de la estructura jerárquica organizacional.

Tienen competencias sólidamente establecidas:

Herrajes Andina: Todo el personal de H.A, se contrato según un perfil de competencias requerido y se propende porque el personal mejore sus competencias mediante el ejercicio de su cargo y mediante capacitación técnica y administrativa, según el caso.

Grupo Noel: La medición de competencias es una constante para beneficio del empleado y el aspirante a cargos.

Fundación Universidad Del Norte: Para cada cargo se está definiendo su perfil de competencias, del ser, del saber y del saber hacer.

Todos están empleados en virtud de un contrato:

Herrajes Andina: Todo el personal de H.A., Tiene un contrato ya sea laboral, civil, o pertenece a la cooperativa de trabajo que también maneja contratos laborales.

Grupo Noel: Las vacantes, cargos nuevos, promociones son de carácter abierto a nivel interno y externo con contratos enmarcados en la total legalidad.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los trabajadores de la Universidad tienen un contrato laboral indefinido o a término fijo, ya sea administrativo, docente o catedrático. También existe la modalidad de contratos civiles.

Todos los empleados en virtud de un contrato:

Herrajes Andina: Todos los empleados están nombrados según la base de soportes académicos y evaluaciones previas, tanto teóricas como pruebas técnicas. Estas últimas se aplican sobre todo en el caso de los operarios de planta.

Grupo Noel: Las pruebas de selección aseguran en un alto porcentaje el éxito de los ingresos.

Todos son pagados según una remuneración fija según el rango:

Herrajes Andina: No se aplica, ya que el personal administrativo de H.A. se remunera con un salario fijo más bonificaciones según resultados generales de la empresa. El personal de planta tiene remuneración por producción.

Grupo Noel: La remuneración se define y da a conocer a todos al momento de ingresar de acuerdo al cargo a desempeñar.

Fundación Universidad Del Norte: Todos los empleados tienen una remuneración fija, que cumple con la escala salarial establecida en el caso del personal administrativo. Para el personal docente, la remuneración también es fija y se establece según el nivel educativo del docente y de sus logros académicos.

Tratan su función como única:

Herrajes Andina: No se aplica, el personal puede ejercer varias funciones a la vez, por ejemplo en la planta se puede presentar rotación entre los cargos, según la producción programada.

Grupo Noel: Le fijamos a todo el personal claramente sus funciones y la exigencia clara y formal de su cumplimiento.

Son convocados a seguir una carrera:

Herrajes Andina: Si existe el desarrollo profesional dentro de la empresa, de tal manera que si el obrero está capacitado para ejercer cargos de supervisión se asciende, de igual manera sucede en el área administrativa.

Grupo Noel: Las posibilidades promoción y desarrollo son ilimitadas y dependen en gran medida de las competencias y logros de los empleados.

Fundación Universidad Del Norte: Son convocados a seguir una carrera: Existe total apoyo para el personal docente, para su desarrollo profesoral, financiando sus estudios ya sea a nivel nacional o internacional. De igual manera para el personal administrativo se establecen ayudas para estudio como becas para postgrado.

Fundación Universidad Del Norte: Los trabajadores ejercen sus funciones utilizando en préstamo los activos que le proporciona la institución por los cuales debe responder y entregar en caso de cambio de cargo o retiro de la institución

Ejercen sus funciones separados de los medios de administración y sin apropiación:

Herrajes Andina: El personal desempeña sus labores utilizando los activos de la empresa, y debe responder por el buen uso.

Grupo Noel: El manual de funciones y responsabilidades demarcan y separan muy bien sus cargos y facilitan la ejecución del mismo.

Están sometidos a una disciplina estricta y homogénea:

Herrajes Andina: Todos están regidos por el reglamento interno de trabajo y el código de conducta.

Grupo Noel: Las normas definen claramente la ruta de comportamientos, deberes y responsabilidades que conllevan a menciones, beneficios, sanciones y despidos.

Fundación Universidad Del Norte: Existe un reglamento de trabajo que debe ser cumplido por los trabajadores, así mismo la institución debe cumplir la normatividad que imparte el Ministerio de educación y sus entidades adscritas.

6.7 FRASES ONTOLOGICAS SOBRE LA BUROCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

Dentro del marco de la presente investigación nos dimos a la tarea de recoger aquellas frases que ilustran conceptos sobre la burocracia, en sentido peyorativo, en las organizaciones colombianas, tanto públicas como privadas. Algunas de ellas son realmente originales, mientras que otras son tomadas de frases célebres o las parafrasean, tropicalizándolas al contexto colombiano. Las hay de todo tipo e intentaremos agruparlas por temas.

Iniciativa. Hay frases que destacan la perdida o ausencia de iniciativa que caracteriza al funcionario burócrata ideal:

"No invente, no sea sapo",
 "Si funciona así sea mal, no lo arregle",
 "No se tome la molestia de pensar, ya todo está inventado",
 "No lo he hecho porque no me dijeron",

El control. Existen las frases que se rebelan contra el exceso de control dominante en las burocracias.

Desde la célebre frase de mayo de 1968, "Prohibido, prohibir"

Hasta aquellas que invocan aspectos como, "Deposite en este buzón sus sugerencias",

El principio de la autoridad formal, legal, basada en la norma establecida es de los que más burlas recibe. Encontramos frases del siguiente calibre:

"El que sabe, sabe, y el que no, es el Jefe",
 "Coca-Cola mata a tinto",
 "El que manda, manda, aunque mande mal",
 "¡Hagámoslo así! Porque así lo dice el jefe",
 "Donde manda capitán, no manda marinero",
 "Es una decisión de la Junta Directiva",
 "Yo soy la gerente, aunque a algunos no les parezca",
 "A Rey muerto, Rey puesto",
 "El Jefe siempre tiene la razón",

"¡Ahí viene el Jefe, pilas!",
 "Solamente recibo ordenes de mi jefe".
 "Todo lo que dice el rector es ley."
 "El que sabe, sabe y el que no es gerente."
 "Yo no tengo la culpa, la decisión es de gerencia"
 "Esa orden viene del Rector"
 "Todo debe pasar por rectoría."
 "Gerente mata director."

Dilatar, demorar, negar la atención o dar respuestas evasivas, constituyen aspectos negativos de la burocracia real. He aquí un compendio de frases que aluden al tema:

"Estamos trabajando en eso",
 "Lo que pasa es que en este momento el Dr. Se encuentra en una reunión... bis, bis, bis.",
 "Déjemelo, yo lo reviso y después lo discutimos",
 "El próximo comité es dentro de dos (2) semanas",
 "Que me llamen más tarde porque estoy en una reunión",
 "Ahora estoy de afán, hable con mi secretaria para que le reserve una cita".
 "Estamos en Asamblea".
 "El Vicerrector (Administrativo), se encuentra en comisión".

El cumplimiento de los horarios y de la jornada laboral, no es que sea propiamente la característica de los burócratas. Expresiones como:

"Madrugar es bueno para la salud",
 "Odio los lunes, gracias a Dios hoy es viernes",
 "Trabajar más del horario establecido, produce fatiga",
 "¡Uy!, Pero ya estamos cerrando (a las 3:45 p.m. cuando la atención es hasta las 4:00p.m)", "¿A qué horas se harán las seis para irme?",
 "¿Este mes no hay ningún festivo?",
 "¡No!, yo mejor lo hago mañana",
 "La gente llega tarde porque lo esperan".
 "Aquí se sabe a que hora se entre...Pero no cuando se sale".
 ¡Uff! ¿Cuándo será Semana Santa?
 "A mí no me pagan hora extra: mi horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.."

La proactividad, la anticipación están ausentes de las mentalidades burocratizadas de algunos funcionarios, cuando se expresan diciendo, por ejemplo,

"Cada día trae su afán",
 "Que sea lo que Dios quiera".

El principio de jerarquía es visto con humos y crudeza, así por ejemplo,

"Nadie amasa una fortuna, sin hacer harina a los demás",
 "Hoy usted esta arriba pero mañana puede estar abajo",
 "Mucho cacique y poco indio".
 "Todo tiene que pasar por mis manos."
 ¡Aquí la Jefe de cartera soy yo!

"Sin la aprobación del director, No podemos continuar..."
 "Hay que buscar la firma del Jefe..."
 "Todo se decide en Gerencia."
 "Autoridad que no abusa se desprestigia."
 "Yo tengo la sartén por el mango"
 "Aquí se hace lo que yo diga y al que no le guste que se vaya"

Evadir responsabilidades caracteriza en gran parte a los verdaderos burócratas que niegan los principios weberianos,

"Yo no hago eso porque a mí no me toca",
 "Hicimos como cinco (5) intentos para pasar el fax pero no se pudo",
 "¡Ay! Es que no tenemos comunicación con su agencia",
 "No es mi problema hable con el vendedor",
 "Si llega cinco minutos antes, se hubiera encontrado con el Dr.",
 "Yo le había encomendado esa misión a mi asistente, pero ella entendió mal".
 "Como para variar me toco a mí".
 "Será que me den "gallina" otra vez".
 (Mensaje de un contestador) "En el momento no podemos atenderlo, intente su llamada mas tarde".
 "Hoy no podemos atender porque estamos en cierre (Los tres primeros y/o últimos días de cada mes)".

La orden escrita y la aplicación de la norma establecida es llevada al paroxismo y frases como,

"No lo diga, escríbalo",
 "Pásemelo por escrito y luego lo revisamos en un comité",
 "Publíquese y cúmplase",
 "Pásele la solicitud a mi jefe por escrito y él le asigna la prioridad",
 "Si no está con la firma no es valido",
 "Aquí sólo damos tramites a solicitudes formales".
 "Por favor diligencie un formato".
 "Ahora no puedo, tengo una reunión del sindicato".
 ¡Que esto quede en el acta!.

La corrupción, todo lo contrario de lo planteado por Weber, es abordada con cinismo al interior de las burocracias. A ella se refieren, con cierta ironía socrática, en frases que señalan, por ejemplo que,

"Lo oficial debe ser eficiente, transparente y rentable",
 "Estamos cambiando para mejorar",
 "Fresco hermano, coma callado",
 "Usted vera, afuera hay cola esperando por su puesto",
 "Camarón que se duerme se lo lleva la corriente",
 "Fresco, eso no pasa nada",
 "... No hay problema, hay para todos",
 "Fresco, eso lo paga el Estado"
 "Fresco, eso lo pagamos nosotros mismos a través de los impuestos",
 "Mejor, menos para que se lo roben lo políticos".
 "A mí que me esculquen".
 "El enriquecimiento de unos es la miseria de muchos".
 "El político construye puentes donde no hay ríos".

"Para la empresa estatal se realiza una licitación con tres propuestas: El honesto cobra Un millón. El negociante cobra Dos millones, uno para él y el otro para el adjudicatario. El corrupto cobra tres millones de pesos, uno para él, uno para el adjudicatario y otro para que el honesto lo haga."

"Como voy yo ahí".

"Socio, CVY"

"El vivo vive del bobo".

"El papelito, habla."

El papeleo, los trámites y procesos innecesarios, que caracterizan las burocracias criollas, quedan plasmadas en frases que expresan,

"Para eso tiene que hablar con cartera... En cartera: eso es un asunto de tesorería; Lo enviamos mal?",

"Usted quiere la información rápida o por el sistema",

"No puedo, se cayó el sistema",

"No, no es que no este listo, es que le falta una firma",

"Ya está pedido",

"Voy a revisar su caso, pero no le prometo nada",

"La mercancía está retenida en la aduana",

"Por favor, siga el conducto regular",

"La mercancía va en camino",

"Se entregan cheques únicamente después de las 3:00pm",

"Le prometo que mañana le mando su cotización",

"No he tenido tiempo para...",

"Eso tiene que ir primero a Bogotá, siempre se demora",

"Déme tiempo para pensarlo",

"Mándame un e-mail",

"El horario de atención es..."

"Ese requerimiento debe ser solicitado con tres días de anticipación".

"Haremos una investigación exhaustiva".

"Llegaremos hasta las últimas consecuencias".

"Déjeme la Hoja de Vida y nosotros lo llamamos".

"Hubiera llegado cinco minutos antes, su petición habría alcanzado a entrar en el comité".

"En cinco minutos te llamo".

"Más exacto que horario de secretaria"

"Sin la aprobación del jefe, el proceso no continua."

"La cuenta está en proceso." (Alcaldía de soledad)

"Lo atiendo pero siguiendo el conductor regular."

"No tuve tiempo de hacerlo pase mañana."

El trabajo, para los burócratas:

"lo hizo Dios como castigo",

ellos son "la flor del trabajo",

"Antes del almuerzo: "Con esta hambre quien trabaja. Después del almuerzo: Y con esta llenura quien se mueve",

"¡Yujuuu! se fue la luz",

"No sea guevon, no haga más de lo que le toca hacer",

"Me voy a casa porque ya le trabaje al gobierno",

"Trabaja más un gorgojo en un riel que el Decano",

"No le regalare ni un minuto más al patrón, esos no los pagan",
 "Como es duro trabajar..".
 "El estudio embrutece y el trabajo degenera".

La remuneración nunca será suficiente para los burócratas profesionales,

"Yo debería ganar más por el trabajo que hago",
 "No hay presupuesto para pagar su sueldo",
 "Para ese sueldito me gaste X años de mi vida estudiando",
 "Como profesional me pagan lo mismo que en oficios varios. Entonces para que estudié",
 "Les hacemos ganar millones y nos pagan con tirones".
 "¿Cuándo será que pagan?"
 "Yo solo hago extras nocturnos y dominicales".
 "Eso es lo mismo que nada".
 "Si no estás en la rosca, no te va bien con el aumento."

El chisme, el murmullo, **la conseja** hacen parte del diario vivir de las burocracias colombianas, así,

"Cuando el río suena, piedras lleva",
 "Ella como que está saliendo con el jefe",
 "Por ahí su pe que...",
 "De buena fuente sé que...".
 "Cuando los perros ladran es porque el rey está pasando".
 "El viernes hay casting en el Call Center. (Para referirse a que hay entrevistas)"

La toma de decisiones no es asumida con responsabilidad por muchos burócratas,

"Yo, me limito a informar",
 "¡Eso ya lo hemos dicho aquí!".
 "No, no toques ese tema en la reunión".
 Cuando no se toma la decisión esperada se alude a la frase del rector. "Lo mejor es enemigo de lo bueno."
 "Esa decisión se tomó en Casa Blanca."

La comunicación,

"Tenemos que mejorar la comunicación",
 ¿Dónde le firme lo que me esta diciendo?

La impersonalidad, es la gran ausente de las prácticas burocráticas.

Soy humano, cualquiera se equivoca",
 "¡Oiga!, haga la cola"
 "Aquí el que no sale loco, sale bien preparado".
 "Si quiere que algo no funcione cree un comité".
 "Eso no es un favor, es una obligación".
 "Deje jugar al que sabe".

El abuso de autoridad y el uso de la demagogia administrativa

"¡Hágalo así, pero ya!".
 "Las buenas intenciones deben convertirse en buenos resultados".
 "A la Universidad solo ha de salvarla pensar en grande, sacudirse de lo pequeño y proyectarse al porvenir".
 "El que piensa pequeño, se queda pequeño".
 "Hay que racionalizar el gasto".
 "Ahorremos todos, ustedes, juntos".
 "Nuestro compromiso es la excelencia".
 "Aquí hacemos las cosas así".
 "He dicho".
 "Para nada sirve predecir las lluvias, lo importante es construir las barcas".
 "Es preferiblemente estar aproximadamente en lo cierto que ciertamente equivocado".
 "Para qué estudia, la compañía necesita es que usted trabaje".
 "Regáleme solo un minuto".
 "La idea es buena pero hay que validarla".
 "Si no esta entrenado no puede realizar la actividad".
 "Está incumpliendo las especificaciones".
 "Eso se sale de mis manos".
 "Aquí no se gana pero se goza".
 "Hay que ser proactivos...".
 "Usted no tiene sentido de pertenencia".
 "¡Pilas!, Hay que estar en la jugada".
 "¿Por qué se va tan temprano?".
 "Usted es empleado de abuso y confianza".
 "Eso también es falta de compromiso".
 "Todo lo que diga: Podrá y será usado en su contra".
 "Exceda las expectativas del cliente".
 "¡No corra!...Nadie lo está siguiendo".
 "Si no le gustó, no se lo coma".
 "No piense: Actúe".
 "En esta empresa somos como una familia".
 "Desde hoy todos vamos a bañar igual": (Unificación de procesos).
 "¿Usted leyó el procedimiento? (Después de una falla)".
 "Todos podemos trabajar con calidad".
 "Si no lo haces tu habrá alguien que lo haga mejor y a un mejor costo."
 "Mas sabe diablo por viejo que por diablo."

Supuesta falta de elementos necesarios para realizar a cabalidad el trabajo:

"Si tuviera huevos haría pericos, pero como no hay manteca".
 "Eso no esta dentro del manual de funciones".
 "Cuando las cosas no salen bien, es un problema de logística".

Relegamiento

"No me van a dejar nada para decir a mí".
 "¡Su opinión no es importante en esta reunión!"

Enfasis en los fines:

"No importa el proceso solamente los resultados".
 "Lo peor que le puede pasar es que le digan que No".

Cinismo frente a las actividades del cargo y dotación del mismo:

"Lo peor que puede ocurrir es que salga malo".
 "En tierra de ciegos, el tuerto es Rey".
 "Cuando se juntan dos Japoneses hacen lo de tres, cuando se juntan dos Colombianos hacen lo de medio".
 "El cliente siempre tiene la razón, pero en las entidades públicas no hay clientes sino usuarios, así que pague y luego reclame".
 "Por no hacer lo importante, nos la pasamos apagando incendios".
 "Si usted dice que es urgente es porque no se planeo bien".
 "No sé, ni quiero saber".
 "Eso no está en mi balance, está en el suyo".
 "Esta en proceso de garantía".
 "Si, pero se me borro del archivo".
 "Es que yo no estaba en esa época".
 "No es mi asunto, pero cuénteme tal vez le transmito su inquietud al Dr.".
 "Eso no me toca a mí."
 "Una cosa es lo que dice el Jefe y otra la que hacen los empleados."
 "No hay gente para hacer eso."

El Importante, el sabiendo, criticón

"Eso ya lo dije!...Está en el acta del año pasado".
 "Funcionario: ¿Dónde están los documentos?
 Usuario: ¡Búsquelos! ¡Están en el cajón!".
 "Todo tiene que pasar por mis manos."
 "El estado soy yo."

Del Compañerismo

"Entre bomberos no se pisan las mangueras".

Filtros en la atención

"Es que no estoy autorizado para dar el teléfono".
 "No tiene una vueltica que hacer ...Mientras llega".
 "Es que se me acabaron los cheques...¡Ya mande al mensajero!".
 "Contesta la secretaria: ¡Que lo espere un momento!. ¡Siéntese y lo espera!".

Comentarios Clasistas

"La ley es para los de ruana."
 "Usted no puede acceder a los cargos directivos porque no es de la familia."
 ¿En qué universidad estudiaste?
 ¿Eres bilingüe?
 "No patees la lonchera."

¿De donde viene?
Apellido, empresa.
¿Qué puesto tiene?

Proceso de Contratación

"Aquí no se contrata a nadie, si la hoja de vida no pasa por presidencia."
"Este es recomendado del Doctor."
"Mira, él pertenece al coro de aplausos del Doctor."
"Vamos a presentarlo a la Doctora, a ver que dice."

7. CONCLUSIÓN

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, ambas revelaban dos puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque más amplio y completo, de participantes de la organización y de la estructura.

Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas y el comportamiento de todos los miembros, aplicable a las fábricas y a todas las formas de organización humana.

El creciente tamaño y la complejidad de algunas empresas pasaron a exigir modelos organizacionales mejor definidos. La “industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas y ser dirigidos y controlados”. La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.

El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiendo, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización que más tarde los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas, a partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

8. MODELO DE ANÁLISIS PARA EL ESTUDIO DEL IDEAL TIPO EN UNA ORGANIZACIÓN

1. Seleccione y describa una organización en la que se refleje la aplicación del ideal tipo de organización burocrática, según Weber.
2. Explique y documente con ejemplos de la organización, aspectos que reflejen dicha aplicación teniendo en cuenta cada uno de los ítem contenidos en el taller.
3. Defina cómo se entiende hoy en la organización objeto de estudio el ideal tipo de organización burocrática.
4. Identifique y describa con ejemplos reales de la organización objeto de estudio:
5. Los principales conceptos weberianos: Tipos de actividades sociales, Tipos de ética y Tipos de dominación
6. Como se aplica en su organización el cuadro de tipo de dominación legal pura.
7. Como se aplican en su organización las categorías fundamentales expuestas por Weber en su teoría de la Administración Burocrática.
8. A partir de la teoría expuesta por Weber, describa como es el ideal tipo de la dirección administrativa burocrática
9. Identifique las disfunciones presentes en la organización objeto de estudio, documente y explique con ejemplos. Tenga en cuenta para ello las disfunciones ilustradas por Chiavenato.
 - Disfunciones de la burocracia
 - Interiorización de las normas
 - Exceso de formalismo y papeleo
 - Resistencia al cambio
 - Despersonalización de las relaciones
 - Categorización de las decisiones
 - Superconformidad
 - Exhibición de señales de autoridad
 - Dificultades con los clientes
 - Imprevisibilidad de funcionamiento
10. Identifique otras disfunciones presentes en la organización objeto de estudio, documente con ejemplos reales de la organización.
11. De acuerdo al texto de la ética protestante y el espíritu del capitalismo, que elementos identificados en la lectura se encuentran presentes hoy en la organización objeto de estudio. Argumente y describa con ejemplos reales y actuales.
12. Realice un análisis crítico analítico de lo planteado en la teoría por Weber y la práctica actual en la organización objeto de estudio.
13. Incluya el organigrama formal de la organización objeto de estudio y explique cómo se aplican los conceptos weberianos en ella.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. Le Travail, son Evolution dans L' Histoire occidentale ses connotations et signications a Travers Le Temps Et Les systemes Jusquá La Revolution Industrielle. Montréal, H.E:C, 1980.

BEMDIX, Reinhard. Industrialization, Idéologies et structure sociales Dans Chanlat, J.F. et seguin, F. L'analyse des Organisation Tome II Les Composantes de L'organisation. Montréal, Gaeton Morin, 1987. Pages 455- 472.

BENTON J.K. Les organisations: un point de Vue dialectique. Dans seguin, F et Chanlat, J.F. L'analyse des Organisation. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 412-442.

BRAERMAN H. L'organisation Scientifique. Dnas seguin, F et Chanlat, J.F.L L'analyse des Organisation. Montréal, gaeton Morin, 1983. Pages 357-389.

CHANLAT, A. Et dufor, M. La rupture Entre L'entreprise Et Les Hommes, montréal, Quebec/ Ameriqué, 1985.

CHANLAT, J.F. et Seguin F. Introduction. Dnas Chanlat, T.F. et seguin F. L'analyse des organisations. Tome II. Les composantes de L'organisation. Boucherville, gaeton morin, 1987 pages 1-44.

CLEGG Stewart Organization et controle du proces de travail Dans Chanlat, J.F. et seguin F. L'analyse des organisations. Tome II les composantes de L'organizations. Boucherville, Gaetan Morin, 1987. Pages 397-418.

FEUGEYROCLAS, Pierre. Le Marxisme en Question. Paris, Editions du senil, 1959.

GOLDMAN P et van Houten, D.R. Les Stratégies Monogérales: Une analyce Marciste de la Bureaucratir. Dans. Seguin f. Et Cahnlat, J.F. L'analyse des organisations. Tome I. Les Théories de L'organisations. Tome I. Les Théories de L'organization. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pags 390-411.

LAPASSADE, Georges. Bureaucratic, bureaucratisation. Dnas argumenst No 1. La bureaucratic. Paris, Unión Génrale d'Éditions, 1976. Pages 19-34.

MARX, Harl. Analyse de la Bureaucrati. Dans Seguin F. Et Chanlat, J.F., L'anlyse des Organisations. Tome I. Les Théories de L'organisations. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 353-356.

MORIN, Edgar. Ce que M'ertpas la bureaucratic. Dans Arguments No 1 la bureaucratic. Paris, Union Générale D'Éditions, 1976. Pages 35-44.

SAINSAULIEN Renand. La regulation culturelle des ensembles Organisés. Dnas Chalat, J,F. Et seguin, F. Tome II. Les Composantes de L'prganisation. Pages 435-454.

SCHAFF, Adan. Le Marxisme et L'individu. Paris Colin, 1968.

SEGUIN F., Et CHANLAT J.F INTRODUCTION. Dans L'analyse des organisations Tomel. Les Théories de L'organisation. Montreal, Gaeton Morin, 1983. Pages 3-73.

SEGUIN Francine. Les organisations uo 2Deux ou trois choes que je sais d'elles". Montreal H.E.C., 1988.

TUCKER, Robert. Philosophie et Mythe Marx. Paris, Payot, 1963.

WEBER, Max. "Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva". Segunda Edición. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 1944.