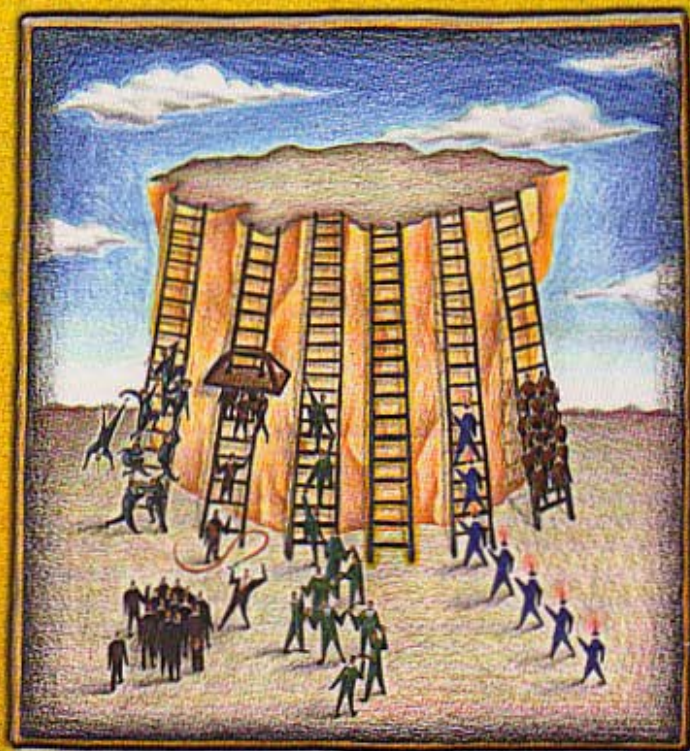


TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN

Enfoque crítico

Carlos Dávila L. de Guevara



**Mc
Graw
Hill**

Segunda edición

Teorías organizacionales y administración

Enfoque crítico

Segunda edición

Carlos Dávila L. de Guevara, Ph. D.

Profesor titular

Facultad de Administración

Universidad de los Andes



Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid • México
Nueva York • Panamá • San Juan • Santiago de Chile • São Paulo
Auckland • Hamburgo • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi • París
San Francisco • San Luis • Sidney • Singapur • Tokio • Toronto

Teorías organizacionales y administración, segunda edición

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 2001, 1985, por Carlos Dávila L. de Guevara
DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 2001, 1985, por McGRAW-HILL
INTERAMERICANA, S. A.
Avenida de las Américas 46-41. Bogotá, D. C., Colombia

Editora: Lily Solano Arévalo
Jefe de producción: Consuelo E. Ruiz M.
Diseño de esquemas: Laura Milanés

2134567890
ISBN: 958-41-0160-9

2034567891

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Se imprimieron 1.300 ejemplares en el mes de junio de 2002
D'vinni Ltda.

Contenido

Prefacio	ix
Prefacio a la segunda edición	xiii
Introducción	xix
Capítulo 1	
ORGANIZACIÓN Y TEORÍAS ORGANIZACIONALES	1
Introducción	1
Organización y administración: las diferencias fundamentales	2
Consideraciones metodológicas sobre las teorías organizacionales	8
Necesidad de una visión integral del pensamiento organizacional	15
Resumen	16
Preguntas y temas de análisis	17
Bibliografía recomendada	18
Capítulo 2	
LA ORGANIZACIÓN Y LA DOCTRINA ADMINISTRATIVA	19
Introducción	19
Fayol: pionero de la doctrina administrativa	21
Esquema básico	21
<i>Operaciones de la empresa</i>	21
<i>Elementos de la administración</i>	23
<i>Principios de la administración</i>	35
<i>Procedimientos administrativos</i>	43
<i>Ideas-fuerza</i>	44
<i>El fayolismo y la visión de la organización</i>	44
<i>La administración ¿ciencia o arte? Necesidad de la enseñanza de la administración</i>	45
<i>El problema que busca resolver el fayolismo</i>	46

<i>La administración tiene un ámbito más amplio que el de la empresa manufacturera privada</i>	48
<i>El énfasis normativo y formalista</i>	50
Metodología	51
Críticas al fayolismo	55
<i>La crítica de James March y Helbert Simon</i>	55
<i>La crítica de Nicos Mouzelis</i>	59
<i>La crítica de Charles Perrow</i>	63
<i>La crítica de Douglas McGregor</i>	64
<i>La crítica de Kliksberg</i>	67
Resumen	69
Preguntas y temas de análisis	70
Bibliografía recomendada	71

Capítulo 3

LA ORGANIZACIÓN Y LA RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO 72

Introducción	72
Taylor: pionero de la administración científica	74
Esquema básico	74
Objetivos	75
Principios de la administración científica	80
Mecanismos de la administración científica	87
Ideas-fuerza	88
<i>El taylorismo y la visión de la organización</i>	89
<i>El problema que se plantea el taylorismo</i>	90
<i>La bondad de la "ciencia del trabajo"</i>	91
<i>La "administración científica" como "revolución mental"</i>	91
<i>La "administración científica" y la actitud de los trabajadores ante el trabajo</i>	93
<i>El supuesto motivacional de la "administración científica"</i>	94
<i>La introducción de la "administración científica"</i>	96
Metodología	99
Críticas	104
<i>La crítica de Harry Braverman</i>	105
<i>La crítica de Nicos Mouzelis</i>	110
<i>La crítica de March y Simon</i>	111
<i>La crítica de Lenin</i>	113
<i>La crítica de Charles Perrow</i>	115
<i>La crítica de J. A. C. Brown</i>	116
Nota bibliográfica sobre el taylorismo en Europa	118
Taylorismo y fayolismo en Colombia	119
Resumen	128
Preguntas y temas de análisis	130
Bibliografía recomendada	130

Capítulo 4**LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA**

132

Introducción	132
Max Weber y la teoría organizacional	134
Esquema básico	134
<i>Objeto de estudio</i>	135
<i>La burocracia como tipo ideal</i>	135
<i>Racionalidad</i>	138
<i>Poder, autoridad y tipos de dominación</i>	139
<i>Características de la burocracia</i>	142
<i>Carácter permanente y ventajas técnicas de la burocracia</i>	149
Metodología	150
La evolución de la investigación sobre la burocracia	151
Críticas a la burocracia	154
<i>La crítica de las relaciones humanas a la burocracia</i>	154
La defensa de la organización burocrática	160
<i>La burocracia como defensa frente a la arbitrariedad</i>	161
<i>La bondad de las reglas</i>	163
<i>¿Es la jerarquía la culpable?</i>	165
<i>La organización informal es parte de la formal</i>	166
Una nota sobre la teoría burocrática en Colombia	166
Resumen	168
Preguntas y temas de análisis	169
Bibliografía recomendada	169

Capítulo 5**LA ORGANIZACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS**

171

Introducción	171
Una perspectiva sobre el tema	173
De la racionalización del trabajo a las relaciones humanas	176
Las enseñanzas de la investigación Hawthorne	183
Esquema básico	189
<i>Ideas-fuerza</i>	189
<i>Las relaciones humanas: una misma corriente teórica con diferentes denominaciones a través de siete décadas (1930-2000)</i>	193
<i>Los temas principales de las relaciones humanas</i>	196
Metodología	206
Críticas	208
<i>Un análisis teórico y metodológico de las relaciones humanas</i>	210
<i>Los aspectos políticos de las relaciones humanas</i>	213
Una nota sobre la teoría de las relaciones humanas en Colombia	215
Resumen	224
Preguntas y temas de análisis	226
Bibliografía recomendada	227

Capítulo 6

LA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA	228
Introducción	228
Los pioneros y la evolución de la teoría sistémica de las organizaciones	230
Esquema básico de la teoría general de sistemas	235
<i>Concepto de sistema</i>	236
<i>Naturaleza y cobertura de la teoría general de sistemas</i>	236
<i>Jerarquía y tipos de sistemas</i>	238
La teoría sistémica de las organizaciones. Esquema básico	239
<i>La teoría sistémica dentro de la teoría organizacional</i>	239
<i>La organización como un sistema abierto</i>	240
<i>La visión de la organización como sistema cerrado en la teoría organizacional</i>	245
Los subsistemas organizacionales	247
Funcionamiento y procesos organizacionales	253
Críticas	254
<i>La crítica de la sociedad británica</i>	256
<i>Crítica de la analogía biológico-orgánica</i>	258
<i>Una crítica desde la perspectiva althusseriana</i>	259
<i>Sobre lenguaje sistémico</i>	259
Una nota sobre el enfoque sistémico de las organizaciones en Colombia	259
Resumen	261
Preguntas y temas de análisis	263
Bibliografía recomendada	264

Capítulo 7

LA ORGANIZACIÓN CONTINGENTE	265
Introducción	265
El enfoque contingente frente a las demás teorías organizacionales	267
La relación entre la teoría contingente y la sistémica	268
Esquema básico	270
<i>No existencia de una forma mejor de organización apropiada para todas las circunstancias</i>	270
<i>Factores determinantes de la estructura organizacional</i>	271
Resumen	276
Preguntas y temas de análisis	277
Bibliografía recomendada	278

Capítulo 8

Administración: nociones y naturaleza	279
Introducción	279
La administración como proceso compuesto de funciones	281
La administración como profesión	282
El administrador, sujeto de la administración	283

La administración como institución	285
La administración como un arte	287
La administración y la toma de decisiones	288
La administración: ideología gerencial	292
La administración y la historia empresarial	293
La administración: relaciones de clase y control del proceso de trabajo y de los asalariados	296
Resumen	299
Preguntas y temas de análisis	300
Bibliografía recomendada	301
Referencias bibliográficas	302

Prefacio

Es difícil precisar el comienzo de una tarea intelectual o reclamar que se ha terminado. Al presentar este libro, debo decir que he aprendido y enseñado sobre los temas del mismo en los últimos quince años, durante los cuales las universidades de los Andes, de Northwestern (Estados Unidos) y Javeriana han sido mis lugares de estudio y trabajo. En la Universidad de los Andes se gestaron muchas de las ideas y preocupaciones que han guiado la preparación de este libro. Por más de una década trajiné allí con las teorías e investigación sobre organizaciones a través de la docencia en innumerables seminarios y cursos de pregrado, posgrado y desarrollo gerencial. Fue en la Universidad Javeriana, en particular en su Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en donde durante año y medio (de enero de 1982 a julio de 1983), dediqué parte de mi tiempo a preparar este libro. Gabriel Rosas, ex decano de dicha facultad, tuvo un papel decisivo en mi vinculación a la Universidad Javeriana para dedicarme a dicha tarea. Por su interés y apoyo le expreso mi reconocimiento, e institucionalmente a la Universidad Javeriana. Allí también debo mencionar a Hernando Arellano y a Ignacio Vélez, quienes me ofrecieron un estímulo permanente para terminar este trabajo. Realicé la revisión y ajustes al manuscrito inicial en diciembre de 1984 y enero de 1985, ahora en el programa de posgrado en economía, Facultad de Estudios Interdisciplinarios de la misma universidad. Debo también reconocer la apertura de su director, Sebastián Arango.

Una intensa vida académica fue el vínculo principal por muchos años con mis colegas en el área de organizaciones y recursos humanos en la Universidad de los Andes: Héctor Ayala, Manuel Rodríguez, Enrique Ogliastri y John Sudarsky. Desde finales de la década de los sesenta trabajamos en estos temas novedosos y mirados con recelo por aquella época. Lo hicimos desde una facultad de ingeniería en cuyo ambiente de excelencia académica de aquellos años se constituyó un departamento de ingeniería industrial heterodoxo y controvertido; luego continuamos en conjunto con la Facultad de Administración. A esta heterodoxia y controversia contribuimos con este grupo de colegas, en quienes además de calidad y rigor

intelectual, siempre he encontrado escepticismo y saludable irreverencia, ingredientes importantes de la vida académica.

Varios profesores contribuyeron con su lectura crítica del manuscrito en conjunto o partes de éste. Mi agradecimiento no implica que necesariamente haya podido responder a sus sugerencias. Hernando Arellano, José Camilo Dávila y Juan Manuel Urrutia, colegas de la Universidad Javeriana, comentaron la totalidad del trabajo, excepto el capítulo sobre la organización sistémica que terminé con posterioridad a sus comentarios. Ligia Parra, de la Universidad de los Andes, contribuyó con útiles sugerencias para hacer más didáctico el libro. Ignacio Vélez, de la Universidad Javeriana, y Enrique Ogliastri de la Universidad de Harvard, leyeron el capítulo sobre la organización y la racionalización del trabajo. José María Mendoza, de la Universidad del Norte (Barranquilla), examinó con minuciosidad el capítulo sobre la organización y los principios administrativos, ayudándome a rectificar algunas de mis apreciaciones. A la vez que reitero mi reconocimiento a la crítica de estos profesores, debo acogerme a la norma académica según la cual sólo el autor es responsable del contenido de su libro.

Un grupo numeroso de profesores de varias universidades latinoamericanas y colombianas han sido interlocutores muy receptivos a varias de las inquietudes para el mejoramiento de la calidad académica de los estudios de administración en nuestro continente, que motivan un trabajo como el presente. En varios eventos nacionales e internacionales celebrados en los últimos cinco años hemos discutido intensamente nuestras preocupaciones y actividades académicas en esta dirección.

Finalmente, pero solamente en cuanto a orden de exposición, debo mencionar a Victoria, mi esposa, y Carolina, mi hija, quienes han sido un apoyo decisivo para escribir este libro. Sin ellas este libro no hubiera pasado de ser una buena intención.

La primera edición del libro ha sido incorporada como texto en una variedad de cursos a nivel de pregrado y posgrado en diversas universidades colombianas. La respuesta recibida tanto por parte de los profesores que lo han utilizado en sus materias como de los estudiantes con quienes el autor directamente lo ha trabajado en los tres años desde su aparición, ha sido muy favorable y estimulante. Que el material del libro suscita inquietudes, abre nuevas perspectivas y “es diferente” son comentarios que en su aparente simplismo, quizás indican que la perspectiva adoptada viene a llenar un vacío dentro de la literatura que tradicionalmente se ha utilizado en nuestro medio para el estudio de las organizaciones.

Para esta edición revisada, el principal cambio efectuado ha sido la inclusión de preguntas y temas de análisis al final de cada uno de los capítulos. El propósito principal es indicar al lector algunos de los aspectos centrales del capítulo respectivo, para que pueda autoevaluar la comprensión cabal de los mismos, si es el caso, identificar aquellas partes del capítulo sobre las cuales posiblemente se requiere volver. De acuerdo con el carácter del libro, los temas propuestos plan-

tean algunos problemas críticos que requieren afinar la comprensión del material correspondiente y un consiguiente esfuerzo de análisis.

Esta edición revisada, así como buena parte de la confrontación del libro con sus estudiantes de pregrado y posgrado y sus colegas, la ha realizado el autor desde la Universidad de los Andes, a cuya Facultad de Administración se reincorporó en 1987. A la intensa vida académica que rodea esta institución, el autor volvió luego de varios años dedicado a la labor investigativa en la Facultad de Estudios Interdisciplinarios (programa de posgrado en economía) de la Universidad Javeriana. En aquella universidad se escribió la primera edición, publicada en octubre de 1985.

Carlos Dávila L. de Guevara

Prefacio a la segunda edición

Desde que se publicó la primera edición de este libro hace quince años, en todo el mundo han ocurrido profundos cambios económicos, sociales y políticos. La caída del socialismo, la creación de la Unión Europea, el cambio en los modelos de desarrollo (el proteccionismo estatal ha sido remplazado por el papel protagónico de la libre empresa y la economía de mercado), la reestructuración del aparato productivo en diversos países, la globalización e internacionalización de capitales, el desarrollo tecnológico sin precedentes y los grandes avances en la informática han tenido profundas repercusiones en las organizaciones empresariales (desde las grandes corporaciones transnacionales y empresas líderes de capital nacional, hasta las medianas y pequeñas) y en las organizaciones estatales, a la vez que se ha presentado un florecimiento sin par de las llamadas organizaciones del tercer sector (fundaciones, entidades mixtas, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales –ONG–, etcétera).

Reestructuraciones, alianzas estratégicas, privatizaciones, fusiones, absorciones, *downsizing*, inmensos recortes en el tamaño de muchas organizaciones, aligeramiento de las jerarquías organizacionales, reingeniería de procesos y flexibilidad en los procesos productivos constituyen desarrollos que han incidido directamente en la vida de las *organizaciones*. Si todavía quedase alguna duda sobre su importancia, estos hechos corroboran la necesidad de darles debida atención como unidades vitales en el cambio social y económico. Este no se da únicamente a nivel macro sino también a nivel micro en las organizaciones.

La reciente evolución de los programas de reestructuración y modernización del Estado en América Latina, muestra que después de las grandes reformas macroeconómicas ocurridas hace diez años, se entró en las reformas institucionales de entidades específicas, a la vez que los programas para aumentar la competitividad y eficiencia del sector privado pasan por un estadio crítico –el desarrollo de las empresas, las redes empresariales, las cadenas productivas y los *clusters*–. Por su parte, los movimientos sociales que buscan muy diversos objetivos tienen en cada ONG, más que en agregados mayores, un actor de particular importancia por su cercanía a los problemas locales y cotidianos.

En estas circunstancias se hace más imperativa que antes la necesidad de disponer de bases sólidas para entender las organizaciones y la parte de nuestra vida que pasamos en ellas y, así, intentar transformarlas no solamente para hacerlas más productivas y competitivas, sino también más democráticas, equitativas y enriquecedoras para sus diversos actores.

El campo académico conocido como *teoría organizacional*, que contribuye a entender las organizaciones, su dinámica y estructura, es el tema de este libro cuya primera edición apareció en 1985. Al publicar ahora esta segunda edición, hay que preguntarse si las diversas teorías organizacionales analizadas en la edición original tienen sentido y vigencia, y si se justifica seguir estudiándolas después de los cambios tan profundos que se han vivido desde finales de la década de los ochenta.

La respuesta es positiva, aunque posiblemente sorprenda a quienes desconociendo la esencia de las teorías han afirmado que éstas perdieron totalmente su vigencia. Por el contrario, algunas de las seis teorías estudiadas en la primera edición de este libro—la racionalización del trabajo, la doctrina administrativa, la burocratización, las relaciones humanas, sistémica y contingente—, probablemente en la última década han ganado una mayor relevancia como resultado de los profundos cambios en la economía y la sociedad, evidenciando mayores desarrollos y aportes que otras. Así, por ejemplo, ha tenido lugar un creciente interés por formas participativas y de humanización del trabajo, que no significan “nuevas” teorías sino vertientes renovadas de la teoría de las “relaciones humanas”, tema del capítulo 5 de la presente edición. A ésta pertenecen, por ejemplo, las ideas sobre el empoderamiento (*empowerment*), la gestión humana y el talento humano, la calidad total y la preocupación por la cultura organizacional, y la renovación de las ideas—que ya venían del “desarrollo organizacional” de los años setenta—sobre el trabajo en equipo y el liderazgo.

Así mismo, la teoría sistémica tratada en el capítulo 6 ha tenido importantes desarrollos conducentes a reconstruir el pensamiento sistémico como un enfoque unificado, en el que se complementan diferentes metodologías sistémicas—las organizaciones como sistemas, las metodologías sistémicas “blandas”, “duras”, la cibernética y la metodología crítica (Jackson, 1991)—. El tema del aprendizaje organizacional (cuyo origen se remonta a finales de los años setenta con el trabajo pionero de Chris Argyris), en particular en su versión más difundida de Peter Senge (*La quinta disciplina*) y sus seguidores, tiene en el pensamiento sistémico uno de sus fundamentos.

Y ¿qué decir de la reingeniería, que tomó gran fuerza en la primera mitad de los años noventa y aún juega un papel importante en los procesos de reestructuración interna de muchas organizaciones? Ésta puede verse como una nueva vertiente del taylorismo en su preocupación central por la eficiencia, aunque con una diferencia importante: las tareas y funciones que la componen dejaron de ser el centro de atención que se desplazó hacia los procesos.

Y en cuanto a las nuevas estructuras organizacionales flexibles, más que antítesis de los procesos de burocratización ineludibles en el desarrollo de la economía de mercado (capítulo 4), pueden considerarse como alternativas que no deben sorprender a quien acuda al capítulo 7 para entender las raíces de las estructuras “orgánicas”, una de las formas alternativas de organización contempladas desde los años sesenta por los pioneros de la teoría contingente, cuyo supuesto básico —“no hay una mejor forma de estructura de la organización para todas las circunstancias”— parece tener ahora mayor aceptación que cuando apareció la primera edición de este libro. En aquellos años, desafiar el paradigma de la “mejor forma de organización” parecía un atrevimiento para quienes estaban aún pensando en la vigencia de los “principios administrativos” o para quienes experimentaban el entusiasmo que rodea los modelos humanistas de organización del trabajo.

Afirmar que muchos de estos desarrollos y aportes nuevos pertenecen a teorías de la organización estudiadas en este libro, no niega la aceptación entusiasta que sus aportes han despertado en el mundo empresarial y estatal, entre los consultores y, en menor medida, en las universidades. Tampoco debe llevar a la idea equivocada de que la nueva información que contempla pueda simplemente imaginarse como una extrapolación de lo que existía hasta mediados de la década de los años ochenta. Esta idea es tan equivocada como la opuesta: creer que todas ellas constituyen nuevas teorías o descubrimientos que rompen con las teorías a las que pertenecen. En síntesis, son nuevos desarrollos y corrientes recientes, importantes y ampliamente difundidas, de teorías existentes.

Nos parece que la estructura original del libro constituye su distintivo y sigue teniendo vigencia. Es decir, analizar el momento histórico y la sociedad en que una u otra teoría surgió, sus “ideas-fuerza”, el análisis de la metodología que guió su desarrollo, el examen de las principales críticas a favor y en contra que han suscitado a nivel internacional, y su difusión en Colombia. Junto con el espíritu crítico que pretende ayudar a desarrollar en el lector, intenta suministrarle bases para discernir sobre las nuevas publicaciones y aportes que lleguen a sus manos.

Mientras que la reingeniería, el *empowerment*, la calidad total, la organización flexible y el *downsizing* no parecen constituir nuevas teorías organizacionales, es innegable que sí hay nuevas teorías económicas de la organización, que parten de la idea de dejar de ver la empresa como una “caja negra” o función de producción, como la que concibe la teoría neoclásica y que toma la economía como cercana a la competencia perfecta. La empresa pasa así a verse como un mecanismo alternativo al mercado para la organización de la economía: lo que sucede dentro de la empresa sí interesa. Esto, que lo sabían de antemano todos los teóricos (sociólogos, ingenieros, administradores, sicólogos) identificados con las seis teorías estudiadas en este libro, no cabía dentro de la teoría económica neoclásica. Pero ya tiene lugar —y una creciente acogida entre los economistas, especialmente los grandes organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Inte-

americano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional—. Nos referimos a las teorías económicas neoinstitucionalistas (North, 1990), de la escogencia pública (Tullock, 1995), de la organización como estructura de gobierno especializada para ahorrar costos de transacción (Williamson, 1985) y la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982).

Aunque estas teorías económicas de la organización no se incluyen en esta segunda edición, aportan novedosas perspectivas al estudio de las organizaciones.

Finalmente, esta segunda edición busca responder a los comentarios de muchos lectores y a la conciencia del autor sobre la necesidad imperiosa de cuadros guía, resúmenes y toda una amplia variedad de ayudas visuales que faciliten al lector el tránsito por sus diferentes capítulos. Se agradece la valiosa colaboración que en este sentido dio Laura Milanés, estudiante de ingeniería industrial de la Universidad de los Andes que, como asistente de docencia, está familiarizada con el libro.

Bogotá, febrero de 2001

Los principales libros sobre teorías organizacionales publicados después de 1985

- *In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics* (Lex Donaldson, 1985)
 - *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica* (Edgar Schein, 1985)
 - *The Economic Institutions of Capitalism* (Oliver Williamson, 1985)
 - *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa* (Kaoru Ishikawa, 1985)
 - *Images of Organization* (Gareth Morgan, 1986)
 - *Institutions. Institutional Change and Economic Performance* (Douglas North, 1990)
 - *La quinta disciplina* (Peter Senge, 1990)
 - *Systems Methodology for the Management Sciences* (Michael Jackson, 1991)
 - *El arte y la ciencia de ser dirigente* (Paulo Roberto Motta, 1992)
 - *Reingeniería* (Michael Hammer y James Champy, 1993)
 - *Sociology and Organization Theory* (Hassard, 1993)
 - *The Cultures of Work Organization* (Harrison Tryce y Janice Beyer, 1993)
 - *Empresas que perduran* (James Collins y Jerry Porras, 1994)
 - *Rent Seeking* (G. Tullock, 1995)
 - *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond* (Oliver Williamson, 1995)
 - *Organizations and Institutions* (James March, 1998)
-

Introducción

Éste es un libro sobre organizaciones, más concretamente sobre diversas teorías que se han desarrollado para administrar organizaciones en países industrializados como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania. Aunque en el medio colombiano y latinoamericano hay una avalancha de libros generales sobre administración, en particular textos universitarios, ha sido escaso el interés por difundir trabajos sobre esa área especializada de la administración —y no circunscrita a ésta— que trata las organizaciones.

Se aspira a llenar un vacío que aqueja a la docencia universitaria de nuestras facultades de administración, economía, ingeniería industrial, psicología y similares. Con un propósito crítico y comparativo, y enfatizando los problemas de su aplicación a nuestra realidad, se analizan las principales teorías organizacionales. No hay un afán de exhaustividad, y algún lector seguramente encontrará en este libro una selección de teorías y autores que no coincide con sus preferencias. Por ello debe decirse algo sobre los criterios que se han utilizado en cuanto a los aportes y contribuciones incluidos.

El primero ha sido dar primacía a los pioneros de las diversas teorías e intentar una lectura diferente a la reflejada en los resúmenes algo mecánicos que se encuentran en muchos libros de texto o que han hecho carrera en las cátedras universitarias sobre principios de administración, teorías organizacionales, administración y gestión, comportamiento organizacional, administración de los recursos humanos y temáticas similares. Un segundo criterio denota preferencia por los trabajos a nivel conceptual e investigativo, y cierto desinterés por los manuales de procedimiento y acción que han simplificado planteamientos valiosos de diversas teorías. En tercer lugar, se ha intentado presentar sobre cada teoría una gama de puntos de vista —a veces irreconciliables— provenientes de autores poco conocidos en nuestro medio. Finalmente, el autor no se ha reducido a los libros traducidos al español, consciente de que éste es un campo del conocimiento que se ha desarrollado en su mayor parte en otras latitudes. Hay necesidad de que el lector esté actualizado y no dependa del tiempo que implican las traducciones.

Debe señalarse que los planteamientos críticos del autor acerca de las seis teorías estudiadas en el libro no se han localizado en una sección especial, sino que están extendidos a lo largo de los diferentes capítulos y reflejados en el manejo de los temas contenidos en cada uno de ellos.

El libro se compone de ocho capítulos. Luego de esta introducción, en el capítulo 1 se trata la diferencia conceptual entre administración y organización; se esboza un concepto de organización; se examinan los problemas de la enseñanza de las teorías organizacionales en las sociedades latinoamericanas, y se bosqueja el esquema a la luz del cual se tratan las teorías que, a partir del capítulo 2, constituyen el núcleo del presente volumen. Continuando con el énfasis en la diferencia entre organizaciones y administración, en el capítulo 8 se examinan y contrastan los conceptos sobre administración, que orientan el trabajo de autores de muy diversas corrientes. Dicho capítulo ofrece una visión general de variadas formas de entender la naturaleza y objeto de estudio de la administración. Repuestas tan disímiles a la pregunta ¿qué es administración? abren un horizonte muy amplio y atractivo para el estudiante que inician sus tareas universitarias en el tema. Por ello, el capítulo 8 puede utilizarse aisladamente en cursos básicos o introductorios.

Los capítulos 2 a 7 tratan diferentes teorías organizacionales, a razón de una por capítulo. Las teorías estudiadas son seis, a saber: doctrina administrativa o de los principios administrativos, organización y racionalización del trabajo, organización burocrática, organización sistémica, organización y relaciones humanas y teoría de la organización contingente. Para cada una de ellas, se presentan sus planteamientos básicos, la metodología con la cual se desarrolló la teoría, las condiciones históricas que rodearon su aparición, los lineamientos de su posterior desarrollo y una discusión de diversas críticas sobre la teoría en cuestión, y se elabora una nota sobre su difusión en Colombia. A lo largo de los diferentes capítulos se resalta una visión comparativa entre las teorías y se esboza su aplicabilidad en nuestro medio.

Este volumen pretende, entonces, ayudar al lector a desarrollar una actitud crítica frente a las teorías que en él se estudian. En vez de memorizar conceptos, categorizaciones, hipótesis y datos sobre las seis teorías de la organización aquí consideradas, se busca que el lector pueda compenetrarse con el modo de pensamiento y la lógica propia de cada una de ellas. Una vez logrado esto, pueden plantearse criterios de análisis frente a su validez, aplicabilidad, insuficiencias y contribuciones a los niveles conceptual, práctico y metodológico. En otras palabras, una actitud "crítica" es diferente de reproducir, elogiar o condenar con ligereza una u otra teoría.

Este libro puede ser utilizado en su totalidad en cursos de teoría administrativa, teorías de la organización, principios y elementos de la organización, organizaciones y similares. También algunos de sus capítulos sirven, aisladamente, en otros cursos. Además de lo que ya se ha mencionado sobre el capítulo 8, el capítulo 2 sobre la organización y los principios administrativos ofrece un complemento a los textos más conocidos que se utilizan en cursos sobre el proceso administrativo. El capítulo 3 sirve para comprender los aspectos sociales de la racionalización del trabajo, cuyas técnicas son el núcleo de los cursos de estudios

de métodos y tiempos y análisis del trabajo. El capítulo 4 resulta apropiado para conocer los aspectos positivos y la razón de ser de la burocracia, tema que ya es objeto de cursos especializados, no solamente dentro de los programas universitarios de administración pública. Para cursos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, administración de recursos humanos, factor humano en la organización y psicología organizacional, el capítulo 5 sobre la organización humana muestra la continuidad de la corriente de las relaciones humanas e identifica los temas más importantes de su evolución en los últimos setenta años. Los capítulos 6 y 7, que tratan las teorías sistémica y contingente, respectivamente, apuntan a dos visiones integrales de las organizaciones frente a su entorno, que parecen apropiadas para complementar varios de los cursos anteriormente nombrados, así como para cursos avanzados sobre gestión gerencial o gestión administrativa.

Al final de cada capítulo se ha incluido una bibliografía seleccionada de referencia que responde a la necesidad de que el estudiante y el profesional estén expuestos a diferentes autores, puntos de vista y no se limiten a un solo libro. Es también por esta razón que en el desarrollo de los diversos temas se hacen continuas referencias a muy diversos autores y se ilustran sus planteamientos.

El libro se amolda a las nuevas metodologías centradas en el aprendizaje activo más que en la enseñanza pasiva. Dentro de éstas, el estudiante juega un papel dinámico en su propio proceso de formación; la lectura individual es irremplazable y está seguida por el diálogo, la aclaración de dudas y la discusión grupal durante las horas de clase. El profesor tiene el papel de guía y orientador; su ayuda es decisiva en el proceso de complementar y profundizar en los contenidos de los cursos. Su imaginación para estimular la inteligencia del estudiante no está prescrita por ninguna técnica docente.

El libro ha resultado de la experiencia de treinta años con estudiantes de pregrado y de posgrado en cursos y seminarios como los mencionados atrás. Con ellos he utilizado muy diversos contenidos, así como variadas formas pedagógicas. Lo que de allí me resulta claro es la necesidad de desarrollar maneras imaginativas para enfrentarse a una materia relativamente novedosa en nuestro medio. Este volumen es un esfuerzo en esa dirección, y en particular es resultante de nuestra insatisfacción —de profesores y estudiantes— con varios de los textos en español al alcance del estudiante latinoamericano.

La respuesta y la crítica de los lectores —más que las intenciones del autor— indicarán la medida en que éste ha logrado sus propósitos.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIÓN Y TEORÍAS ORGANIZACIONALES

INTRODUCCIÓN

Este libro establece una diferencia entre organización y administración, que se debate en la sección inicial de este capítulo. En la segunda sección se presenta más detalladamente el concepto de organización que guía esta obra. En seguida se discuten una serie de conclusiones metodológicas generales sobre las teorías organizacionales, a las cuales se aconseja volver al leer cada uno de los capítulos siguientes. El capítulo concluye con una breve sección sobre la necesidad de lograr una visión integral del pensamiento organizacional, uno de los propósitos que el libro persigue.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Organización y administración: las diferencias fundamentales
- ◆ Consideraciones metodológicas sobre las teorías organizacionales
- ◆ Necesidad de una visión integral del pensamiento organizacional
- ◆ Resumen
- ◆ Preguntas y temas de análisis
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Entender la diferenciación conceptual entre organización y administración
- ◆ Entender la necesidad de estudiar las organizaciones
- ◆ Entender el concepto de organización
- ◆ Entender las características de las organizaciones
- ◆ Identificar las consideraciones metodológicas que se deben tener en cuenta en el momento de estudiar las teorías organizacionales
- ◆ Analizar las inquietudes que surgen al estudiar teorías organizacionales

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN: LAS DIFERENCIAS FUNDAMENTALES

La aparición y consolidación de las organizaciones, y su creciente tamaño y complejidad, van aparejadas con el desarrollo económico. La dinámica de este último, en buena parte atada a la generalizada del trabajo asalariado, ha colocado ya en los países de América Latina el tema de las organizaciones, tanto estatales como privadas, en el transfondo de importantes discusiones. Así, por ejemplo, son temas de análisis la racionalización de la gestión pública, las diferencias con la gestión privada, la productividad de unas y otras, el origen de conflictos y situaciones dentro de esas organizaciones que parecían insospechadas o ingenuamente se consideraban como controlables solamente a través de la legislación (laboral, económica, etcétera).

Surge entonces una pregunta inquietante: el tema de las *organizaciones*, ¿es acaso equivalente al ya más legitimado de la *administración*? Hay la tendencia —fincada en el incipiente desarrollo conceptual a este respecto— a utilizar estos dos términos de manera ambigua e imprecisa, lo cual usualmente conduce a la equivocación de tratarlos como si significaran lo mismo.

Hay muy poco interés por escudriñar la naturaleza, la estructura y la vida de las organizaciones. En nuestro medio empresarial, en universidades y otros centros de educación, la muy saludable preocupación por mejorar las prácticas gerenciales y administrativas no ha conllevado, sin embargo, el estudio de ese ente social, aun sabiendo que las *organizaciones* constituyen una porción muy significativa del objeto sobre el cual se aplica la *administración*. La administración (del Estado, del sector privado y también en términos educativos) ha merecido una mayor atención en sus áreas convencionales: administración financiera, de mercados, de la producción, de personal. Ninguna de éstas tiene como objeto prioritario de estudio ni de aplicación las organizaciones. Si como se mencionaba al comienzo, en nuestra realidad actual y aún más hacia el futuro, las organizaciones tienen una vital importancia en nuestro desarrollo económico, bien vale la pena señalar la necesidad de estudiar las organizaciones, buscar su mejoramiento, preparar los especialistas en el tema, utilizar críticamente, adaptando a las condiciones particulares de nuestro medio económico y social, los conocimientos y herramientas que para estos propósitos se han desarrollado en otras latitudes. Tan atractivo como difícil empeño exige, en todo caso, tener claro qué es *organización* y qué es *administración*.

Organización y *administración* son términos interrelacionados pero conceptual y prácticamente denotan objetos diferentes¹.

¹ Como lo dice al autor argentino Bernardo Kliksberg (1978: 73): "En el caso de la bibliografía referida a la administración, el vocabulario (científico y eficiente) no existe". Hay muchas

En el presente libro, el término *organización* se refiere a organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc. Es muy importante, entonces, tener en cuenta que el concepto de organización es más amplio —no se circunscribe— al de empresa. Y menos aún al de empresa productiva privada. Son organizaciones los ministerios, institutos y empresas estatales de carácter nacional, regional y local. También lo son las empresas privadas de las diferentes ramas de la economía: las firmas manufactureras, comerciales, bancarias, de seguros, corporaciones financieras, de servicios, etc. Y las asociaciones gremiales del sector privado: las asociaciones de comerciantes, industriales, banqueros, rentistas, etc. Pero, así mismo, consideramos como organizaciones las instituciones educativas —colegios, universidades—, los hospitales y organizaciones de asistencia social: asilos, reformatorios, etc. Lo son también las comunidades religiosas, las fuerzas armadas y los sindicatos, las juntas de acción comunal y la liga de consumidores, etc.

No estamos afirmando que todas estas organizaciones sean “la misma cosa”. Es claro que hay una profunda diferencia entre una agremiación de industriales y un sindicato en los propósitos mismos de su existencia, los miembros que constituyen una y otro y los intereses que defienden. Así mismo, resulta innegable que el papel que juega en el desarrollo de un país un ministerio estatal tiene una naturaleza diferente del que tiene una firma privada específica; además, no se requiere mucho esfuerzo para señalar diferencias entre una universidad y un reformatorio juvenil; o entre una liga de consumidores y una asociación de vendedores.

ambigüedades e imprecisiones semánticas, aun en los términos fundamentales, siendo *administración* y *organización* dos de ellos. En el caso de la *administración*, nuestro capítulo octavo está dedicado a examinar diferentes conceptos presentes en la literatura. En relación con el concepto de *organización*, al presentar el esquema básico de cada una de las seis teorías estudiadas en los capítulos del 2 al 7, el concepto de organización desarrollado por cada teoría es uno de los elementos que se discute. Por otra parte, el lector interesado puede también consultar el trabajo del profesor colombiano Fernando Cruz (1982), cuyo rasgo distintivo es hacer una crítica epistemológica a los conceptos de organización presentes en los “clásicos” (Taylor, Gantt y Gilbreth), la “escuela anatómica” (Fayol, Mooney, Urwick, etc.), las “teorías de transición” (Follet), las “relaciones humanas” (Mayo, Dewey, Lewin), el “modelo burocrático” (Weber), el “enfoque neoclásico” (Drucker), el “enfoque behaviorista” (Barnard, McGregor) y el “enfoque de sistemas” (Bertalanffy, Katz y Kahn). La principal hipótesis de su trabajo dice así: “El concepto de *organización* que maneja la teoría administrativa en general independientemente de las diferentes escuelas o teorías administrativas de que se trata, al menos en nuestro medio, es un concepto con función ideológica. Esto significa que la categoría básica de la teoría administrativa, como lo es la de organización, tal como está definida, si bien *alude* a las organizaciones materiales que existen en la realidad del medio, no obstante *elude* su verdadera problemática y la naturaleza de sus contradicciones internas, instaurando sobre ellas un punto de vista imaginario que obstaculiza la posibilidad de su conocimiento científico y crea la evidencia aparente de que dicho saber es ya un saber efectivo cuando en verdad no lo es” (Cruz, 1982: 19).

Las organizaciones son

Dinámicas

El cambio, la transformación y el movimiento son por naturaleza propios de su esencia

Enfrentan fuerzas proequilibrio y procambio

Enfrentan ciclos de expansión y recesión

Tienen su propio proceso de desarrollo: presentan etapas en su vida

Sistemas abiertos

Articulados en estructuras

políticas

económicas

sociales

Pueden ser proactivos o reactivos

Conflictivas

El conflicto es consustancial a la organización

El establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica

Oposición
Negociación de intereses
Habilidad política

Imposición entre los intereses de sus diversos estamentos (obrero, jefe, presidente, etc.)

Complejas

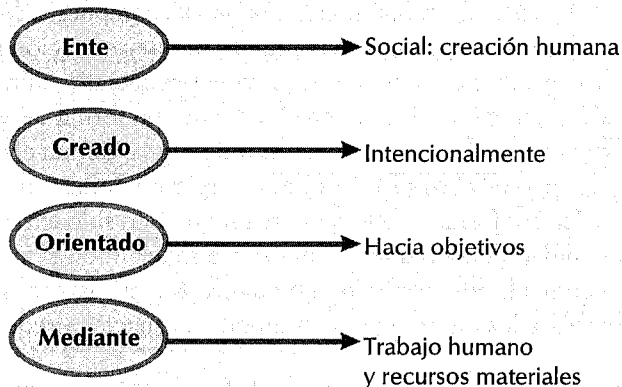
Con tendencia a crecer y adquirir gran tamaño; la diferenciación de sus actividades las hace complejas

Más que la agregación o suma de sus miembros

En otras palabras, existen *diferentes tipos de organizaciones*, según sus objetivos, sus miembros, su estructura interna, sus criterios de efectividad, etc. ¿Qué es lo común en ellas? La presencia de un conjunto de características y relaciones organizacionales que enumeramos en los párrafos que siguen y que se dan en *forma diferenciada* en los diversos tipos de organizaciones. Como se señala más adelante al definir el concepto organización, lo común es que son organismos sociales, orientados al logro de objetivos, con una división dada del trabajo, etc. Lo diferente es *la forma, las cualificaciones y el grado* en que tales características se dan en unas y otras organizaciones.

Las diversas teorías de organizaciones, o sea el conjunto de conceptos, categorías y conjuntos de hipótesis destinadas a describir y explicar la vida de las organizaciones, constituye el tema central del presente libro. A pesar de nuestro interés en dichas teorías, debemos indicar que éstas no rempazan, ni tienen la cobertura ni los propósitos más generales de las teorías sobre el desarrollo de la sociedad: las teorías sociológicas y políticas sobre el Estado, el desarrollo económico y la estructura social. Pero se pueden articular dentro de aquéllas. En varios casos —aun si no es explícito— se encuadran y se nutren de formulaciones teóricas más generales que las indicadas, lo cual no significa que pretendamos sobreestimar las teorías organizacionales, ni vayamos a suponer que la organización como unidad de análisis sea más importante que la estructura social, las clases sociales o la estructura económica y política de una sociedad. La organización no puede aislarse de dichas estructuras, que en buena medida determinan su configuración y dinámica interna. Pero centrarse en el estudio de ésta configura un campo especializado no cubierto por la “gran teoría”. En forma breve, las teorías organizacionales se sitúan en las que en sociología se llaman “teorías de nivel medio”.

Concepto de organización



Entendido lo anterior, corresponde definir el término *organización*. Por ésta se entiende el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones –estos entes sociales que tienen que ser administrados– disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Su estudio constituye el centro de atención de las teorías de organizaciones. Las organizaciones están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas². Este concepto no excluye la presencia de elementos de “irracionalidad” en la vida de las organizaciones, la cual a veces es fragmentada y discontinua: contiene elementos de aparente ilogicidad; da lugar a la intuición y la impredecibilidad, como desde fines de los años ochenta lo han señalado diversos autores.

Las organizaciones son *dinámicas*: crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Así mismo, son *conflictivas*: el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc. También son *sistemas abiertos*, articulados dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales. No existen en abstracto sino en condiciones particulares de sociedades concretas donde los hombres, miembros de las organizaciones, se relacionan como seres sociales. En la medida en que la sociedad se industrializa, las organizaciones *complejas y de gran tamaño* se convierten en instituciones características del mundo industrializado. Tienen una *capacidad de aprender*, y para ello desarrollan una memoria selectiva. Disponen de una *estructura interna estratificada de poder y control* que rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos y grupos de poder, y reproducen la estructura del sistema social y económico, dentro de la cual están articuladas. Desarrollan una *cultura propia* compuesta de valores, creencias, normas y sanciones cuya vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros de la organización, a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación). En cuanto implican una forma de ver y aludir a la realidad, instrumental para el control de sus miembros, tienen el carácter de una ideología organizacional. Los *objetivos* de las organizaciones no son estáticos ni necesariamente se conforman de la manera en que han sido explicitados formalmente; en la realidad pueden diferir y desviarse reflejando los intereses de quienes tengan su control. Son *racionales* en cuanto tienen patrones de acción con propósito estructurados en un espacio temporal y espacial alrededor del manejo

² Véanse el autor brasileiro Paulo Roberto Motta, 1992: capítulo 1; y desde la perspectiva posmoderna a Hassard, 1993: capítulos 3 y 4 y el mexicano Carlos Llano, 1994.

Las organizaciones tienen

**Estructura interna
estratificada
de poder y control**

Rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos y grupos de poder

Es un reflejo de la estructura del sistema social y económico dentro del que las organizaciones están articuladas

División del trabajo

Objetivos

Que son instrumentos de quienes controlan la organización

Pueden diferir de los "oficiales" y escritos

Reflejados en la acción y resultados obtenidos

Pueden ser distorsionados por los diversos grupos de poder

Cultura propia

La cultura organizacional está compuesta por:

- * Valores y creencias
 - * Normas que generan recompensas o sanciones
 - * Mitos y héroes
- Compartidos colectivamente

Su vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros de la organización a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación)

**Capacidad
de aprendizaje**

Posibilidad de aprender de la experiencia

Está reflejada en la memoria organizacional

Una de sus manifestaciones es la apropiación y utilización de la historia empresarial como herramienta de planeación

Cuya principal característica es la selectividad: dependiendo de los intereses de la organización se "borra" o se "registra"

**Ideología
organizacional**

Forma de conocer, ver y aludir a la realidad. Necesaria para el control de sus miembros

Racionalidad

Tienen

Patrones de acción con propósito

Estructurados

En un espacio temporal y espacial

Alrededor del manejo de

Recursos técnicos, financieros y de la organización

En el marco de

Obtención de objetivos establecidos planeados y negociados

Pero no excluye

**Componentes
de "irracionalidad"**

Contradicción

Intuición, no sólo razón

Impredecibilidad

de recursos técnicos financieros y de la misma fuerza de trabajo humano, en el marco de obtención de objetivos deliberadamente establecidos, planeados y negociados. La organización es más que la agregación o sumatoria de sus *miembros*, los cuales pertenecen simultáneamente a varias organizaciones y a otros entes sociales (clases y familia). A pesar de la importancia de las grandes organizaciones complejas en la vida contemporánea, sería exagerado argumentar que constituyen la principal unidad alrededor de la cual se estructura y gira la sociedad. Las organizaciones *constríen el comportamiento* de sus miembros, aunque no en forma absoluta, quedando un margen de discreción y negociación para las estrategias de acción individual y grupal, margen que depende del poder que cada miembro tiene sobre los demás miembros de la organización.

Esta noción de *organización* es, entonces, diferente de aquélla de *organizar* una función esencial dentro del proceso administrativo. Una porción muy grande de la bibliografía traducida al español tiene que ver con esta segunda acepción, por ello abunda en recomendaciones prácticas sobre “cómo organizar”, que no están respaldadas por trabajo teórico, ni por investigación empírica rigurosa. *Organizar* consiste en establecer un esquema de agrupamiento de actividades y de relaciones de autoridad.

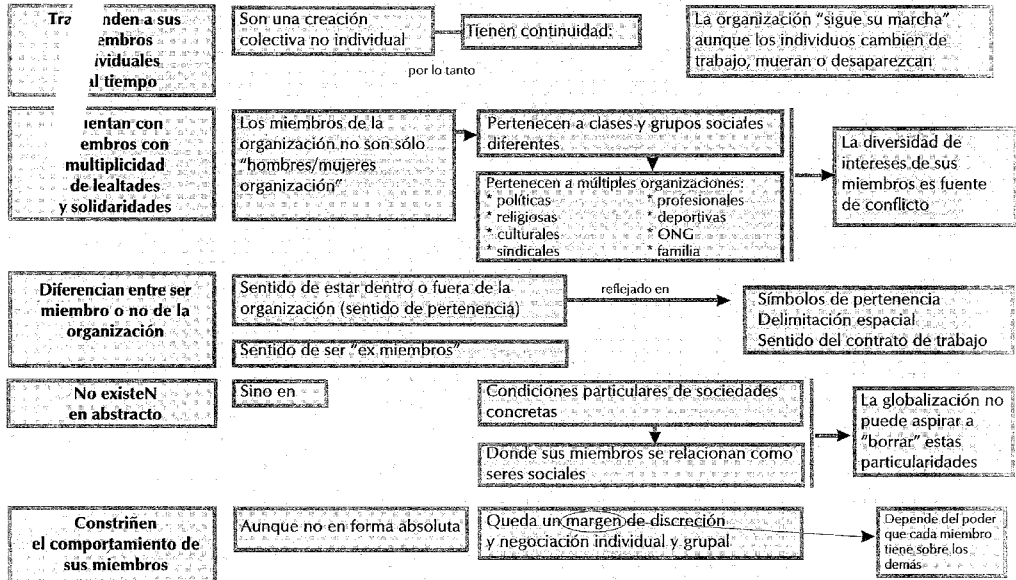
Si todos éstos son elementos y procesos de ese ente llamado *organización* (entidad, empresa, institución, tal vez son términos más corrientes para denotar ese ente de que se trata en este libro), ¿qué es, por otra parte, *administración*? Es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos (o proceso administrativo) de planear, coordinar, dirigir, controlar, etc. Esos recursos y estos elementos no se ejercen sobre un ente vacío: toman vida, se concretan y se instrumentalizan sobre el ente social llamado organización.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS SOBRE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES

A menudo parecería que las teorías organizacionales se han dado por accidente: por el genio de algún brillante autor, la elucubración de algún complejo e inentendible científico social, o la sagacidad administrativa reflejada en las prescripciones y recetas de un gerente experimentado. Es poco común mostrar que éstas (como cualquier teoría) responden a condiciones objetivas en momentos históricos determinados del desarrollo de una sociedad. Esto presenta un reto atractivo, aunque difícil. De hecho, varios autores que han sintetizado el desarrollo del pensamiento organizacional no han logrado situar estas teorías en su contexto histórico (véanse, por ejemplo, Dessler, 1976 o Chiavenato, 1981).

Es corriente sostener que la teoría más reciente y novedosa es la más adecuada. Los propulsores del desarrollo organizacional quizá contribuyeron a estimular

Las organizaciones...



Consideraciones metodológicas sobre las teorías organizacionales

En el momento de estudiar una teoría organizacional es importante ver

El momento histórico

En que se desarrolla, sin pensar por ello que la teoría es sólo aplicable a ese contexto histórico

La metodología

Mediante la cual se ha desarrollado: es diferente una teoría fundamentada en la investigación exhaustiva a una basada en experiencias particulares

La objetividad científica

La posición ideológica, los intereses y posición social de los diversos autores permean sus teorías
¿Quién se beneficia de la teoría?

El medio económico y social

- * Importancia del contexto histórico en el que nacen las teorías y las características de los núcleos en que se desarrollan
- * Necesidad de combatir el etnocentrismo: conocer y valorar contribuciones no generadas en Estados Unidos

La evolución del enfoque

¿Cómo ha evolucionado?
¿Se ha enriquecido o empobrecido con aportes de seguidores, críticos y enfoques alternativos?

Su aplicación en nuestro medio

Se debe evitar caer en dos extremos fáciles

Chauvinismo intelectual: excepcional particularismo de lo latinoamericano que negaría la posibilidad de las teorías y en último de la ciencia

Extranjerismo: culpa al medio latinoamericano por resistirse a ser encajado en categorías o explicaciones exitosas en otras latitudes

este tipo de esnobismo intelectual entre nosotros. Afortunadamente, los resultados mismos de dicha teoría frente a la contundencia de nuestra realidad social han mostrado lo equivocado de la “novelería”. Por ello, señalar la vigencia del taylorismo en una sociedad en desarrollo, o dar elementos para entender que lo último (por ejemplo, la teoría Z) no es necesariamente lo más adecuado, o insistir en que la teoría burocrática no es cosa del pasado por el simple hecho de que Weber hubiera sido de una o dos generaciones anteriores a Drucker o McGregor, son tareas que se deben abordar. Y es realista pensar que es a los profesores y a las universidades a quienes corresponde esta tarea.

Teoría y métodos están íntimamente relacionados. Por ello es preocupante que, por lo general, la literatura organizacional desatienda el tratamiento de la metodología utilizada por uno u otro enfoque. En esto, sin duda, hay honrosas excepciones. Están, por ejemplo, los análisis del norteamericano Charles Perrow (1972), del griego Nicos Mouzelis (1975) y del profesor argentino Bernardo Kliksberg (1978). En atención a esto, bien se justifica que al examinar el desarrollo de las teorías organizacionales, se muestre que algunas de ellas se han generado a partir de especulaciones sobre cómo deberían ser las organizaciones, teniendo como único referente la experiencia administrativa y las glorias (contar los fracasos no es muy común) de avezados directores. Otras han requerido —en cambio— investigaciones empíricas de índole bien variada. El punto es que unos y otros son métodos diferentes. Y —no por azar— las teorías resultantes son diferentes.

En todo lo anterior subyace una preocupación que resume varias de las anotadas. Tiene que ver con la aversión a la teoría que suelen profesar administradores y estudiantes. Aun las mismas universidades alientan esta aversión. En tales circunstancias, tenemos que ofrecer una respuesta que sea estimulante frente a la pregunta: “¿para qué estudiar teorías organizacionales, si queremos ser efectivos administradores de organizaciones?”. Entonces hay que elaborar una reflexión que no muestre disociación entre teoría y práctica, y una ejemplificación concreta a lo largo del estudio de los temas organizacionales, de la unidad entre la teoría y la práctica. Esto, de paso, implica ir más allá de dar ejemplos, relatar experiencias o llevar gerentes a las aulas para que hablen de su vida y obra.

Las contribuciones no originadas en los Estados Unidos, con las obvias excepciones del francés Fayol (1961), del alemán Weber (1951, 1964) y de los ingleses Woodward (1965), Emery y Trist (1963), Burns y Stalker (1961), generalmente se excluyen de la síntesis sobre el desarrollo de la teoría organizacional. A este etnocentrismo anglosajón hay que enfrentar trabajos muy importantes como los del francés Crozier (1964, 1977), o los que critican las teorías organizacionales desde perspectivas teóricas radicalmente diferentes, como los de Bogomólova (1973), Kliksberg (1978) y Mills (1982). Y es necesario mostrar que términos como “participación en el trabajo” no están reducidos a la visión norteamericana (y sicologista) del mismo, sino que bajo sistemas diferentes de organización social

y económica (Yugoslavia, Israel, Suecia, Cuba, etc.) hay perspectivas generalmente desconocidas o ignoradas y experiencias sociales muy significativas.

Por lo común la objetividad científica de las teorías tampoco es objeto de atención. Especialmente extraña a la literatura organizacional es la mención de la posición ideológica y los intereses y posición social de los diversos autores. Esto lleva a plantear el interrogante de “quién se beneficia” de la teoría organizacional. La respuesta que hemos de explorar no debe ser tan pobre como la muy escuchada de que las teorías buscan el “bien común”.

Los diversos enfoques sobre teoría organizacional no han sido obra exclusiva de un autor, sino que han evolucionado y se han enriquecido (o empobrecido) con aportes de seguidores de los pioneros, de sus discípulos, de sus críticos y de los practicantes. O sea, no son incólumes, congelados en el tiempo o cosa parecida. Por ello es necesario mostrar la evolución de unas y otras teorías.

El medio económico y social de los centros en que se ha desarrollado la mayor parte de estos enfoques, es diferente de aquél de nuestros países. Por ello, los interrogantes que se tengan en universidades norteamericanas o europeas acerca de las organizaciones —su estructura, su desarrollo, sus problemas y su control o manejo— no pueden reflejarse mecánicamente sobre nuestros centros de estudio, sus profesores y estudiantes. Los problemas y la realidad en que se dan son diferentes. La inquietud expresada por la frase: “¿esto qué aplicación tiene en nuestro medio?” tiene que tener alguna respuesta que evite caer en dos extremos fáciles. Uno es el del chauvinismo intelectual, del cual son ejemplos las afirmaciones sobre el excepcional particularismo de lo colombiano que negaría la posibilidad de las teorías y en último de la ciencia. Éste es el extremo que podría llamarse folclórico. El polo opuesto es el que culpa al medio por resistirse a ser encajado en categorías o explicaciones o estrategias exitosas en otras latitudes. Quienes están en ese polo, achacan a los factores culturales un poder mágico y afirman que si fuéramos todo menos colombianos o latinoamericanos la situación sería otra; según ellos las estrategias organizacionales que nos traen los textos fallan porque somos supuestamente incivilizados, incultos o cosas por el estilo. En este polo extranjerizante confluyen quienes están preocupados con la noveleería de su último “*short training course*”. Moverse entre estos dos polos no es fácil y los peligros de caer en cualquiera de ellos acechan la labor docente. Pero la necesidad de dar alguna respuesta relativamente articulada ante este interrogante estudiantil (“¿qué aplicación tienen estas teorías en nuestro medio?”) parece inminente.

Si de “la suma de todas estas teorías no saldrá la mejor”, es otra perplejidad que aqueja a menudo. Este punto lleva implícitos elementos bien complejos. Uno es si el conocimiento es acumulativo y tiene una evolución lineal o por el contrario está sujeto a quiebras que originan tendencias que se niegan y excluyen mutuamente. Otro es si el conocimiento organizacional y administrativo es aún precientífico. Un tercero es si la práctica va muy adelante de la teoría y la ha rebasado. Finalmente, si tiene sentido mantener un pluralismo conciliador.

Otro dilema que a diario nos presentan nuestros estudiantes de teoría organizacional es el de si tanta teoría y discusión es mejor que ejercitarse en manejar herramientas organizativas y administrativas ("sin hacerse tantas preguntas ni complicarse la vida"). Acá, de nuevo, nos están exigiendo (y tienen razón de sobra) que ofrezcamos una respuesta a preguntas difíciles, pero ineludibles. Si a lo que aspiramos es a darles un barniz sobre muy variadas tonalidades organizacionales para que ellos puedan exhibir una cultura enciclopédica y de cóctel, o si más bien creemos que en la universidad debe ejercitarse, más que otra, la actividad del pensamiento crítico. Y aspiramos a educar ("formar") a diferencia de informar; y para ello formular preguntas en vez de apabullar a los estudiantes con discursos, en este caso sobre lo que pueden encontrar en la literatura organizacional. Si lo que buscamos es que lean muchos autores y muy variados puntos de vista sobre temas organizacionales en vez de optar por el texto único con respuestas y recetarios; desmitificar la palabra escrita y la voz del profesor. O si lo que queremos es que se formen un juicio propio, sobre unos y otros enfoques teóricos, como resultado de conocerlos, trabajarlos, pensarlos y repensarlos, a diferencia de imaginárselos o esquematizarlos. Por difíciles que sean las respuestas a estas preguntas están ahí, en la base de la labor académica. Y para este propósito –presentar comparativamente las diversas teorías organizacionales– es relevante.

Otra vez se tocan temas resbalosos. Una inquietud adicional se relaciona con la función de la labor investigativa sobre problemas organizacionales para quienes finalmente van a manejar organizaciones. Si modestos proyectos investigativos asignados en los cursos van a iluminar y afinar el entendimiento de conceptos e hipótesis que distinguen a una u otras teorías, o si seguir progresando en ellas va a servir para confirmar, o negar las teorías y sus hipótesis, o más bien se busca que los estudiantes se empapen de aspectos concretos de la vida organizacional en nuestra sociedad, o si se aspira a que entiendan y ofrezcan soluciones a problemas y situaciones organizacionales, son todos interrogantes válidos. Podríamos sentirnos razonablemente satisfechos si fuéramos capaces de ayudarles a entender a los estudiantes que todos los niveles anteriores son cualitativamente diferentes, y que metodológica como educativamente no se puede actuar en forma indiferenciada para lograr uno u otros.

Si nuestros estudiantes lo fueran de las ciencias sociales, varias de las dificultades mencionadas estarían minimizadas y serían más fácilmente solucionables. Pero no lo son. Usualmente están preparándose para ser administradores, economistas, ingenieros industriales o similares, y esto implica que sus bases de ciencias sociales son o muy vulnerables o inexistentes. Por ello, parece imperativo atacar los problemas aludidos teniendo en cuenta esta audiencia y no otra.

O sea, la audiencia potencial de los miles de estudiantes que en Colombia y América Latina, por la precaria calidad académica de la docencia, tienen a la teoría organizacional en un lugar muy bajo de sus intereses. En su experiencia

Inquietudes al estudiar teorías organizacionales

No disociación
entre teoría
y práctica

¿De la suma
de todas las
teorías saldrá
la mejor?

I
N
T
E
R
C
O
M
P
L
E
J
O
A
N
T
E

“¿Para qué estudiar teorías organizacionales, si
queremos ser administradores efectivos de
organizaciones?”

El conocimiento es acumulativo y tiene una evolución
lineal o, por el contrario, está sujeto a quiebres y
rupturas que originan tendencias que se niegan y
excluyen mutuamente

¿Es el conocimiento organizacional y administrativo
precientífico?

¿Va la práctica adelante de la teoría
y la ha rebasado?

¿Tiene sentido mantener un pluralismo conciliador?
¿“Tomar un poco” de cada teoría?

En vez de estudiar
teorías, sería mejor
ejercitarse en manejar
herramientas
organizativas
y administrativas

Propósito de la labor académica:

- * Educar (formar) vs. informar
- * Desmitificar la palabra escrita y la voz del profesor
- * Formación de un juicio propio en los estudiantes
sobre los diferentes enfoques teóricos

Papel de la labor
investigativa en
problemas
organizacionales para
quienes finalmente van
a manejar
organizaciones

Niveles de investigación cualitativamente diferentes
que implican diferencias en metodología y resultados



- * Entendimiento de conceptos e hipótesis
- * Confirmación o negación de teorías e hipótesis
- * Conocimiento de aspectos concretos de la vida
organizacional
- * Entendimiento y ofrecimiento de soluciones
a problemas organizacionales

universitaria quizás se identifica con ritos de nuestro sistema educativo como la recitación mecánica de textos; o con la interminable recitación de proverbios administrativos; o con la dependencia total e irreflexiva de uno o dos textos. Esta audiencia requiere que el tratamiento del tema se haga a un nivel elemental y didáctico. Éste es posiblemente el mayor reto que implica la docencia sobre las teorías organizacionales.

NECESIDAD DE UNA VISIÓN INTEGRAL DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

La teoría de organizaciones tiene una base multidisciplinaria, a la cual la psicología, la sociología, la ciencia política, la ingeniería industrial, la administración, etc. han contribuido a nivel teórico, metodológico y práctico. De hecho, dentro de algunas disciplinas de las ciencias sociales existen campos como la psicología organizacional y la sociología de las organizaciones. A su vez, dentro de los planes de estudio de carreras profesionales como administración, ingeniería industrial y psicología, se desarrollan actividades docentes e investigativas relacionadas con las organizaciones, recursos humanos y organizaciones, organización y administración y otras.

Este carácter multidisciplinario se refleja en la creciente y voluminosa literatura sobre el tema de las *organizaciones*, y tiene consecuencias en la actividad docente. Una de ellas es la dificultad de que ésta sea relativamente actualizada, balanceada e integrada, debido no solamente a la profusión de libros y artículos, sino también, a la variedad de enfoques existentes. Si se toma el caso de Colombia como ilustración, la docencia en el campo de las organizaciones refleja, en forma bastante aguda, estas dificultades. Por una parte se ha quedado al margen de la evolución del tema. Usualmente muestra una cobertura muy parcial, evidenciando desconocimiento del estado de la cuestión. Y está desequilibrada al limitarse a estudiar una o dos de las teorías existentes. Algunos ejemplos ilustran este estado de cosas. En muchas facultades de administración ha prevalecido la docencia centrada en el modelo de los “principios” y procesos administrativos. Por su lado, varias facultades de ingeniería industrial se han reducido a la teoría de la racionalización del trabajo, tal vez complementada con la de los principios administrativos. En un curioso movimiento pendular, algunas universidades han destacado casi exclusivamente el enfoque de las relaciones humanas, mientras que son muy pocas aquellas en las que las teorías burocráticas, contingente y sistémica reciben una adecuada atención.

La bibliografía disponible en español refuerza la situación anotada. Son muy escasos los trabajos traducidos que presentan en forma balanceada las teorías más importantes; lo común es que reflejen un enfoque específico, lo cual es un limitante si se utilizan como libros de texto de cursos básicos. Por otra parte, la

dependencia de las traducciones lleva a que se ignoren contribuciones recientes. Generalmente éstas no aparecen en libros de texto —que son los que preferencialmente se traducen—, sino en revistas científicas y obras especializadas.

RESUMEN

En este primer capítulo se insistió en la diferencia entre dos conceptos relacionados: organización y administración, la cual es pertinente ya que mientras el capítulo ocho presenta diversos conceptos de administración, el resto del libro —es decir seis de sus capítulos— tratan sobre diferentes teorías de la organización.

Por organización se entiende en este libro el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Entre las características que presentan las organizaciones, se destacan el que son conflictivas, dinámicas, interactuantes con el entorno, constituidas por una estructura estratificada de poder y control, con una cultura propia, con objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a lograrlos, tienen una capacidad de aprender y de constreñir la acción de sus miembros. Organización, entonces, es un concepto diferente de organizar, o sea, no debe confundirse con aquella función del proceso administrativo consistente en establecer un esquema de agrupamiento de actividades y de relaciones de autoridad.

Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organizar y controlar. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración.

La segunda mitad del capítulo se dedicó a hacer diversas consideraciones metodológicas sobre las teorías organizacionales. Éstas deben situarse en su contexto histórico; la metodología con la cual se desarrollaron debe ser objeto de atención para examinar su validez y rigor científico; ya que pertenecen al ámbito de las ciencias sociales, su objetividad debe escrutarse, siendo una de las preguntas relevantes aquella de quién se beneficia de la teoría organizacional; habiéndose originado las diferentes teorías organizacionales en sociedades industrializadas, la preocupación por su aplicabilidad en nuestro medio es muy razonable; la relevancia de estudiar estas teorías en vez de ejercitarse en el manejo de herramientas organizativas es otro tema de reflexión.

Finalmente se subrayó la necesidad de una visión integral del pensamiento organizacional. Para abordarlo se requiere comprender de partida su carácter multidisciplinario y buscar que su estudio revele actualización y sea balanceado entre las diversas teorías existentes, sin que se limite a una o dos de las seis o más principales corrientes teóricas, ni esté atado al desfase que lleva aparejado la dependencia total de las traducciones.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la diferencia entre organización y organizar?
2. Examine la diferencia entre ejercitarse en el manejo de técnicas para organizar eficientemente una entidad (u organización) o un subsistema de la misma y desarrollar habilidades para entender la naturaleza y el funcionamiento de esa misma entidad o de uno de sus subsistemas.
3. ¿En qué consiste tener una visión integral del pensamiento organizacional?
4. ¿Cuál es la diferencia entre administración y organización? Compare la posición formulada en este capítulo con su posición personal sobre el tema. ¿En qué se diferencian, en qué se asemejan?
5. ¿Cuáles son las debilidades de la posición formulada en este capítulo en relación con la diferencia entre organización y administración?
6. ¿Qué balance sustantivo deja la evolución de la teoría organizacional como área del conocimiento? Identifique el “estado del arte” para los principales temas que ha considerado la teoría organizacional.
7. En su opinión, ¿cuáles son los criterios para definir la utilidad de las teorías organizacionales en términos del mejoramiento de las organizaciones?
8. ¿Cuáles son las diferencias metodológicas entre las diversas teorías y cuál su relevancia en términos del estatus científico de una y otra?
9. Precise las diferencias entre las teorías cuyo énfasis es descriptivo, con aquellas que pretenden un objetivo explicativo, las que buscan lograr un nivel predictivo o aquellas que son distintivamente normativas.
10. ¿Cuál es la diferencia, en el campo de la teoría organizacional, entre teoría, tecnología, recetas de cocina y proverbios?
11. ¿Qué roles diferentes existen, en el campo de la teoría organizacional, entre la investigación (descripción, explicación, formulación de alternativas y creación de conocimiento), la consultoría y el “entendimiento” de la vida organizacional?
12. ¿En qué consiste el carácter interdisciplinario de la teoría organizacional y cuáles son sus consecuencias en términos de la teoría organizacional como área de estudio?
13. ¿Cuál es la diferencia entre una “visión gerencial” y una “visión desde las ciencias sociales” con respecto a la teoría organizacional?
14. Compare las condiciones históricas de las sociedades en que surgieron y se desarrollaron las teorías organizacionales con aquéllas de una sociedad como la colombiana o la latinoamericana.
15. Examine las consecuencias de lo anterior frente a la afirmación: “La teoría organizacional como producto fundamentalmente anglosajón no tiene aplicación en Colombia. Su estudio sirve, básicamente, para propósitos de erudición. En otros términos, poco o nada se beneficiarán las organizaciones del hecho de que se emprenda su estudio”.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Bacharach, Samuel B. y Lawler, Edward J. *Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Blau, Peter y Scott, Richard. *Formal Organizations. A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler, 1962.
- Cruz, Fernando. "Hacia una redefinición del concepto de organización. Crítica epistemológica a algunos conceptos que conforman la teoría administrativa en relación con las organizaciones". *Cuadernos de Administración*. No. 6, Universidad Javeriana, 1982, págs. 7-64.
- Edwards, Richard. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Nueva York: Basic Books, 1979.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones modernas*. Traducción: Carlos Moreno. México: Uteha, 1965.
- Hall, Richard. *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*. 6a. ed. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall International, 1996.
- Khandwalla, Pradip. *The Design of Organizations*. Nueva York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1977.
- March, J. G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. Traducción: José Díaz García. Madrid: Alianza, 1967.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hills, Ca.: Sage, 1986.
- Perrow, Charles. *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview: Scott, Foresman, 1972.
- Salaman, Graeme. *Class and the Corporation*. Glasgow: Fontana, 1981.
- Silverman, David. *The Theory of Organizations. A Sociological Framework*. 5a. reimpresión. Londres: Heineman, 1978.
- Perspectives on Organizations* (Social Sciences: A Third Level Course. People and Organizations, Units 15-16). Londres: The Open University, 1974.

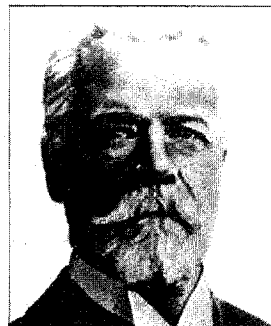
CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN Y LA DOCTRINA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCIÓN

La primera teoría organizacional que trataremos en el libro es la doctrina administrativa de Henri Fayol. Su influencia ha sido muy grande en la formación de administradores, quizá porque representa un esfuerzo sistemático de ordenamiento de la administración en una perspectiva formal y normativa. Varias generaciones de administradores se han formado e identificado con la idea de que existen unos principios para administrar y que la acción de los administradores se encuadra dentro de un proceso formal, llamado proceso administrativo. Este capítulo se dedica a conocer este cuerpo de conocimientos que desarrolló Fayol y tratarlo en una perspectiva crítica. No se considerarán en detalles las contribuciones de sus seguidores (Urwick, Mooney, Riley, Terry, Koontz y O'Donnell, Reyes Ponce), cuyos aportes no han modificado sustancialmente los planteamientos del ingeniero francés.

El capítulo tiene cinco secciones. En la primera, muy brevemente se apunta a dar una información sucinta sobre Fayol. La segunda sección presenta el esquema básico de su teoría, dividido en cuatro partes. En la tercera se discuten las que consideramos como orientaciones básicas o ideas-fuerza del fayolismo. La cuarta sección trata la metodología utilizada por Fayol, y en la quinta se discute una selección de críticas formuladas por varios autores. En el próximo capítulo se presentará una nota sobre la teoría fayolista en Colombia, junto con la relativa al taylorismo.



Henri Fayol (1849-1925).
Ingeniero francés de minas,
pionero del enfoque fayolista.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Fayol: pionero de la doctrina administrativa

- ◆ Esquema básico
 - Operaciones de la empresa
 - Elementos de la administración
 - Principios de la administración
 - Procedimientos administrativos
- ◆ Ideas-fuerza
 - El fayolismo y la visión de la organización
 - La administración ¿ciencia o arte?
Necesidad de la enseñanza de la administración
 - El problema que busca resolver el fayolismo
 - La administración tiene un ámbito más amplio que el de la empresa manufacturera privada
 - El énfasis normativo y formalista
- ◆ Metodología
- ◆ Críticas al fayolismo
 - La crítica de James March y Herbert Simon
 - La crítica de Nicos Mouzelis
 - La crítica de Charles Perrow
 - La crítica de Douglas McGregor
 - La crítica de Kliksberg
- ◆ Resumen
- ◆ Preguntas y temas de análisis
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) de la doctrina administrativa
- ◆ Analizar críticamente el objetivo del enfoque fayolista
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló el enfoque fayolista
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas del enfoque fayolista
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó el fayolismo

FAYOL: PIONERO DE LA DOCTRINA ADMINISTRATIVA

Doctrina administrativa, teoría general de la administración, ciencia de la administración, teoría universalista y fayolismo son términos sinónimos. En buena medida el carácter de la primera teoría organizacional que se tratará en este libro está reflejado en estos diversos nombres que sugieren un cuerpo de conocimientos ordenados sobre la administración de las organizaciones, que sirviera de guía para la industria y el Estado. En organizaciones como la Iglesia católica y el ejército, de siglos atrás se encontraban formas de organización similares a las propuestas por este enfoque. Pero es solamente a finales del siglo XIX y la primera década del siglo XX cuando se propone una forma “universal” de manejar la empresa industrial –que en su forma de unidad productiva moderna tenía menos de un siglo en los países europeos– así como el Estado. Henri Fayol (1849-1925), ingeniero francés de minas, es el pionero de este importante enfoque, uno de cuyos aportes es el haber dado materia prima para conformar los estudios y la profesión de la administración. Fayol es contemporáneo de Taylor –cuyos trabajos conoce– y de Weber. Habiendo asistido a una de las exclusivas “grandes écoles” francesas, Fayol tuvo inicialmente una destacada actuación como ingeniero de minas. Luego ascendió rápidamente a lo largo de toda la jerarquía de la gran empresa hullera en la que trabajó toda su vida, hasta llegar al máximo cargo directivo. Su éxito como tal lo atribuyó Fayol a la utilización de principios que podían enseñarse y aprenderse. Su obra se gestó en un periodo de rápido crecimiento económico en Francia y durante 50 años se dedicó a la observación y la reflexión. Desde 1900 tuvo como audiencia los congresos de minas y metalúrgicas; luego la sociedad que se creó para difundir sus ideas. En 1908 presentó una primera versión de lo que en 1916 sería publicado como su libro *Administración industrial y general*.

ESQUEMA BÁSICO

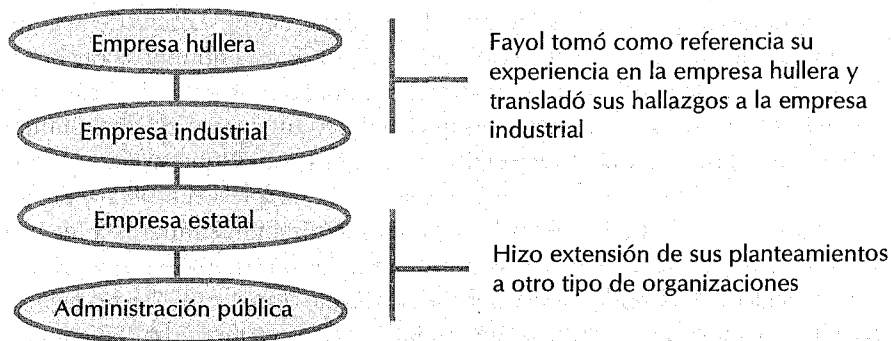
El esquema básico del fayolismo tiene los siguientes componentes: 1) operaciones de la empresa, 2) elementos de la administración, 3) principios de la administración, 4) procedimientos administrativos.

Operaciones de la empresa

Fayol comenzó su enfoque teniendo como referencia la empresa hullera, luego la empresa industrial; y después hizo extensión de su enfoque a la empresa estatal, a la administración pública.

Teniendo esto en cuenta, debemos señalar que uno de sus aportes importantes fue identificar una serie de operaciones, que hoy día pueden parecer bastante obvias, pero que no se habían señalado antes de él en forma sistemática.

El método conceptual de Henri Fayol



Dentro de las operaciones de una empresa señala seis áreas:

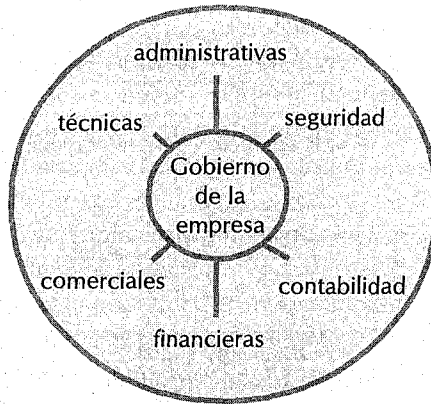
1. Operaciones técnicas que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación
2. Operaciones comerciales
3. Operaciones financieras
4. Operaciones de contabilidad
5. Las relacionadas con la seguridad, o sea las que tienen que ver con la protección de los bienes de la empresa y de las personas¹
6. Conjunto de operaciones que él llama operaciones administrativas.

Una de las seis áreas o conjuntos de operaciones es la administración. Y es a ésta a la cual se refiere el trabajo de Fayol. Esta área, según él, había sido muy descuidada en las empresas. Mientras había existido una preocupación especial por el área técnica y comercial, sobre el área administrativa, según Fayol, había una gran ignorancia y no existía un conocimiento sistematizado. Fundamentalmente se había trabajado sobre la base de la experiencia y de la intuición.

Él desarrolla un conocimiento sistemático sobre esta sexta operación o área de operaciones, llamada la función administrativa. Y le da el nombre de "doctrina administrativa".

¹ Es interesante que para Fayol la seguridad tiene como uso de sus propósitos "... evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa... es toda medida que da a la empresa, la seguridad; al personal, la tranquilidad de ánimo que necesita" (Fayol, 1961: 135). Nos parece que aunque en los textos corrientes esta precisión pasa desapercibida, es bastante importante. Y tiene relación directa con varios de los "principios" y elementos administrativos por él mismo desarrollados (por ejemplo, el "principio" de organización; el elemento de dirección).

Seis áreas operativas de la empresa



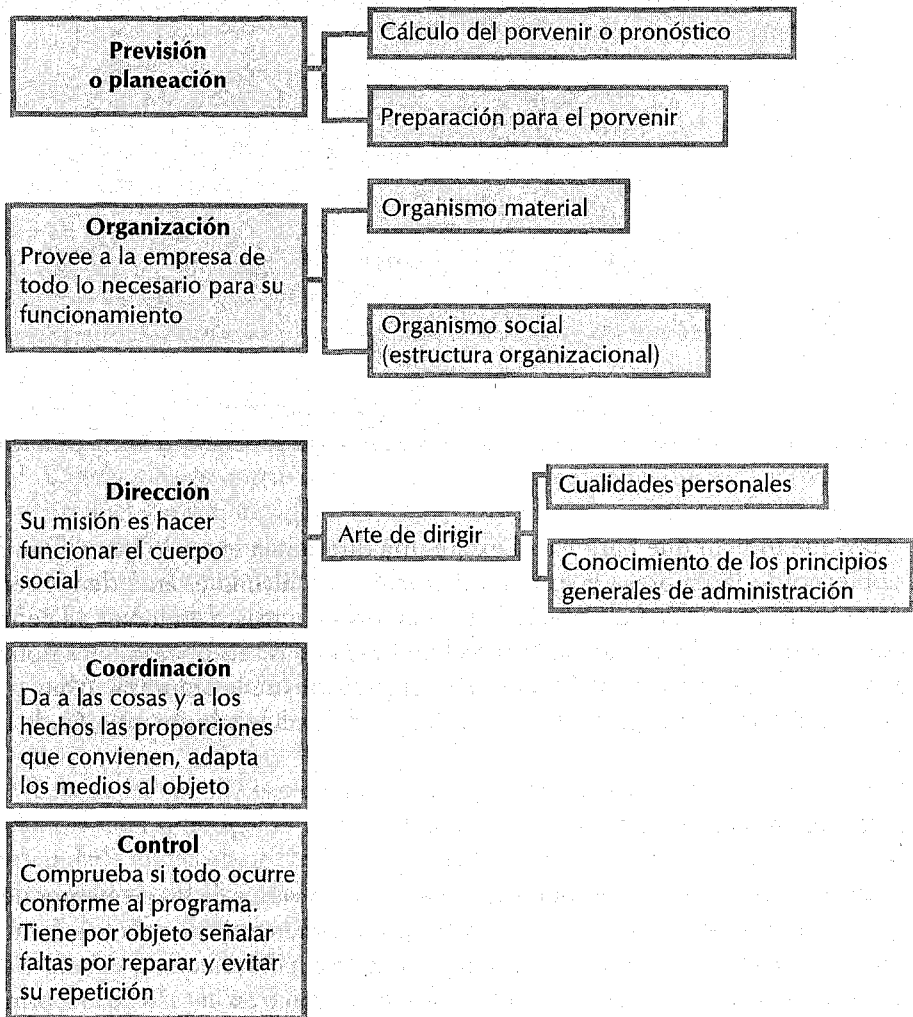
Hay que indicar que para Fayol existe una diferencia entre lo que él llama el gobierno de la empresa y su administración. La última es una de las seis funciones, mientras que el gobierno de la empresa consiste en llevar a la empresa a lograr sus objetivos, mediante el manejo de las seis operaciones nombradas. Para él, el término más general es el gobierno de la empresa. Y hay un término más particular, parte de ese todo, que él llama la administración de la empresa.

Elementos de la administración

Aunque existen libros enteros que se dedican a uno o varios de los elementos del proceso administrativo, nos parece muy útil hacer referencia directa a la forma en que Fayol mismo los planteó. Por una parte, esto ayuda al lector a entender el carácter de su doctrina universalista; por otro lado, como en el caso de los "principios administrativos", sostenemos que en la concepción misma del proceso administrativo, los numerosos seguidores de Fayol desde los años treinta hasta el presente no han hecho ninguna formulación sustancial. Han identificado un número diferente de elementos, ya sea reagrupando algunos de los cinco elementos administrativos fayolistas o desglosándolos con más detalle. Pero más allá de esto no ha habido mayor avance (véase más adelante la sección de metodología del presente capítulo).

Los cinco elementos que constituyen el proceso administrativo son: 1) previsión, 2) organización, 3) dirección, 4) coordinación y 5) control.

El proceso administrativo y sus elementos constitutivos



1. Previsión

También se conoce contemporáneamente como planeación. La definición de Fayol es:

... Prever, aquí significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo: prever ya es obrar (Fayol, 1961: 183).

En esta definición hay dos componentes: el cálculo del porvenir (o pronóstico) y la preparación del porvenir (o más bien para el porvenir).

Este concepto de planeación es muy importante, pero no están elaborados los supuestos básicos que lo sustentan. Fayol dedica, por el contrario, mucha atención a la herramienta de planeación que él llama “programa de acción”. Las características generales de un buen programa de acción (“unidad, continuidad, flexibilidad y precisión”, según el ingeniero francés), la forma de establecerlo en una gran empresa minera y metalúrgica, las ventajas e inconvenientes de las previsiones, las condiciones y cualidades necesarias para el establecimiento de un buen programa de acción así como la necesidad de la previsión en el Estado francés, son objeto de mayor atención.

Sin duda que señalar la necesidad e importancia de la planeación y no reducirla al ámbito de la empresa es una contribución significativa de Fayol, a pesar de las debilidades que hemos anotado. La planeación ha avanzado notoriamente, en especial en cuanto a cómo realizarla². Insistimos en que estos avances no se deben tanto a los autores adscritos al fayolismo cuanto a contribuciones provenientes de otros sectores.

Así, por ejemplo, en cuanto a técnicas y herramientas de planeación la contribución del enfoque del “*management science*” (técnicas cuantitativas aplicadas a la administración, como la investigación operacional) ha sido muy fructífera.

2. Organización

A este elemento dedica Fayol más espacio que al resto, después de definirlo en la siguiente forma:

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal (Fayol, 1961: 198).

Considera que estos componentes pueden dividirse en el “organismo material” y el “organismo social”, siendo este último el objeto de su atención. Ese cuerpo social tiene una misión administrativa. Siendo consecuente con el estilo enumerativo que recurrentemente se encuentra en su libro, Fayol presenta una larga lista de 16 funciones que conforman dicha misión.

Más interesante que dicha enumeración es la descripción de la constitución del cuerpo social. Para tratarlas se refiere inicialmente a la forma en que crece el cuerpo social. Qué formas toma en diversos niveles de desarrollo, cómo se ramifican las diversas unidades componentes y qué número de niveles jerárquicos

² La evolución posterior de los planes de acción hacia la programación-presupuestación, luego hacia la planeación a largo plazo y finalmente hacia la planeación estratégica ha sido muy bien captada en el trabajo del profesor colombiano José María Mendoza (1983a:54).

está asociado a este crecimiento, son los tópicos tratados. Suponiendo una relación de quince obreros por contraamaestre y de cuatro jefes de un grado cualquiera para un superior, adelanta algunos cálculos para relacionar el número de niveles jerárquicos con el número de obreros de una empresa.

Éstos no están basados en ninguna referencia empírica concreta; al presentarlos (Fayol, 1961: 200) así como al ilustrar gráficamente las “formas del cuerpo social en sus diversos grados de desarrollo” (Fayol, 1961: cuadro No. 6, 200), Fayol se está refiriendo en general a la “empresa industrial”. Pero esos datos no están tomados de la indispensable investigación en un determinado número de empresas, ni en un promedio de ellas en determinada rama industrial de una cierta región de Francia. Ni de ninguna parte del mundo. Y por ello mismo es muy aventurado tomar estos cálculos o aquellas formas de organización como cosas distintas de una forma de ilustrar ciertos conceptos. Si se atiende al texto mismo de Fayol, se confirma que es contradictorio; en éste —como en varios de sus principios y elementos— tiene contradicciones internas.

Es así como se debate entre un tono absoluto y ocasionales aclaraciones de que está hablando en términos muy relativos y flexibles. Entonces hace la sana aclaración que había mencionado aquella progresión geométrica (“cuyo primer término es 15 y la razón 4”) entre el número de niveles y el número de obreros, con el único fin de demostrar que

... el modo ordinario de desarrollarse el cuerpo social se presta bien a la *agrupación de un número cualquiera* de agentes, y que el número de grados jerárquicos de los negocios es bastante limitado (Fayol, 1961: 202. La *itálica* es nuestra).

Hoy, después de muchas investigaciones empíricas, se ha llegado a la conclusión de que no hay una forma mejor de estructura organizacional para todas las empresas, sino que ésta es contingente o situacional, que depende de factores como la tecnología (Woodward, 1965) y las incertidumbres del medio ambiente correspondiente a la rama industrial o sector de actividad en que se encuentre la organización (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

Basándose en la comparación de dos empresas industriales localizadas en ramas diferentes—una mina de hulla y una fábrica metalúrgica—Fayol concluye que los cuerpos sociales (lo que hoy en día llamaríamos estructuras organizacionales) de empresas del mismo grado de desarrollo se asemejan (cfr. Fayol, 1961: 202). Al desarrollar este planteamiento, más que a elementos de la estructura, tales como el número de niveles, o el número de subordinados por cada jefe, parece acentuar las “funciones semejantes en las empresas de especie diferente” (Fayol, 1961: 202). Esto, afortunadamente, atenúa el sentido de la afirmación en cuestión. Porque es claro que en una y otra empresa hay una función técnica con el nombre de “fabricación” en la metalúrgica y de “explotación” en la hullera. Pero no podría afirmarse que el número de niveles, el grado de centralización, el grado de

división técnica del trabajo, etc., sean los mismos en empresas de especie diferente. Ni menos aún que existan unos modelos normativos de cuál debiera ser la estructura de una organización.

Es muy interesante que, al tratar este tema de la constitución del cuerpo social, entra a hacer analogías entre éste y la máquina, los vegetales y los animales. Frente a la primera, precisa que sería falso admitir que “el engranaje administrativo no puede transmitir el movimiento más que dejando que se pierda fuerza” (Fayol, 1961: 203) como sucede con las máquinas. Porque, dice con acierto Fayol: “el engranaje administrativo –todo jefe intermedio– puede y debe ser productor de movimiento y de ideas” (Fayol, 1961: 203).

La analogía conlleva el supuesto falso de que en el mundo social hay ciertos fenómenos “naturales” (o inevitables) que como tales, parecerían no susceptibles de cuestionamiento:

... Cierta fuerza, cierta potencia que el árbol no puede alcanzar por su solo desarrollo, puede resultar del agrupamiento, de la yuxtaposición, del bosque, en una palabra. Esto es lo que la empresa obtiene por medio de los convenios, las sucursales, los trusts, las federaciones... (Fayol, 1961: 206).

Y añade la analogía biológica, a la que vuelve en varias partes de su trabajo. Es tan enfático su planteamiento que era de esperar que varios autores, Chiavenato (1981) por ejemplo, denominen al fayolismo “enfoque anatómico”. Citemos a Fayol para precisar:

El sistema nervioso, especialmente, tiene grandes analogías con el servicio administrativo... Recoge, en todos los puntos, sensaciones que transmite primero a unos centros inferiores, centros de reflejos, y luego, de ahí, si hay lugar, a la cabeza, a la dirección. De esos centros o del cerebro parte inmediatamente la orden que, por un camino inverso, llega al miembro o servicio que debe ejecutar el movimiento. El cuerpo social tiene, como el animal, sus actos reflejos o ganglionarios que se efectúan sin intervención inmediata de la autoridad superior. Sin la acción nerviosa o administrativa, el organismo se convierte en una masa inerte y decae rápidamente (Fayol, 1961: 206).

Aunque la presentación de las críticas de algunos autores al fayolismo viene en una sección posterior, nos parece útil traer a cuento el comentario de un autor colombiano que aboga por la redefinición del concepto de organización, luego de revisar algunas concepciones comúnmente aceptadas en la literatura organizacional y administrativa. Dice así el profesor Cruz:

... para la escuela anatómica la analogía biológico-organicista resulta ligeramente más compleja que la analogía mecanicista en cuanto observa la totalidad organizacional como un organismo con su anatomía (estructura) y su fisiología (funcionamiento)... Podría contraargumentarse que no se trata aquí sino de una simple analogía útil y didáctica en el proceso de conocimiento de dichas organizaciones, pero eso sólo podría admitirse si más allá de tal analogía viniese un desarrollo teórico que sin echar mano de las comparaciones analógicas hiciese

un verdadero análisis de su objetivo. Sin embargo, eso no es lo que ocurre en el enfoque anatómico de Fayol, con lo cual se instaura, mediante la ilusión organicista, la ilusión de representarse la empresa como un organismo animal. Lo que de ahí se sigue no es otra cosa que *imaginar* el orden interno de la organización como un derivado de las *leyes naturales* del organismo... He ahí la ilusión de todo enfoque biológico organicista, incapaz de percibir la naturaleza social de toda organización, con todas sus consecuencias (Cruz, 1982: 42-43).

El segundo aspecto cubierto por Fayol en relación con el elemento organización tiene que ver con “órganos o miembros del cuerpo social”. Él precisa que “estos órganos son los de las seis funciones esenciales” (Fayol, 1961: 207). Los presenta gráficamente (cuadros 7, 8 y 9) como “cuadros sinópticos” o “cuadros de organización”, una forma primitiva de los organigramas más elaborados que se difundieron luego y que son de uso común, como representación de la estructura formal de una organización³.

Identifica nueve órganos del cuerpo social: grupo de accionistas, consejo de administración, dirección general y plana mayor (staff), direcciones regionales y locales, ingenieros principales, jefes de servicios, jefes de talleres, contra maestres y obreros. Debe recordarse que el marco de referencia de Fayol es el de dos grandes compañías: una hullera y otra metalúrgica. Esto quede suficientemente claro; sin embargo, de estos dos casos aislados Fayol infiere una conclusión que no está sustentada. Estos órganos principales del cuerpo social, añade,

Se los encuentra casi exactamente en todas las grandes empresas industriales, y también con algunas ligeras modificaciones, en las empresas de todo género, comerciales, financieras, militares, políticas, religiosas y otras (Fayol, 1961: 219).

Si bien páginas atrás el lector podía concordar con Fayol (1961: 202) en que en empresas diferentes se presentan funciones semejantes, aunque tuviesen uno u otro nombre, no hay ninguna razón valedera para aceptar que estos nueve órganos del cuerpo social se presenten en múltiples tipos de organizaciones. Nos parece que este carácter normativo (“cómo debe ser la estructura organizacional”) es distintivo de Fayol al igual que de los autores que lo han seguido. Por ejemplo, Koontz y O'Donnell, en cualquiera de sus ediciones, o Reyes Ponce (1975), para citar autores muy difundidos en el medio latinoamericano.

El carácter normativo del fayolismo se analiza posteriormente en detalle en la sección de metodología. Por ejemplo, y tomando el tema que nos ocupa (el elemento llamado organización), reparamos en el hecho de que Fayol dicta sus normas (el “debe ser”) de pretendida universalidad y generalidad teniendo como base dos casos que conoció en dos grandes empresas industriales francesas.

³ A pesar de que el organigrama es tratado en alguna extensión por Fayol y de que a través de sus seguidores es desarrollado y difundido, sus orígenes son anteriores. Así, por ejemplo, fue introducido a la dirección general de ferrocarriles de los Estados Unidos, en 1862, por el escocés Daniel McCallum, director general de ferrocarriles, conjuntamente con las descripciones de trabajo y los sistemas de promoción por méritos (véase George, 1968: 77-85).

¿Qué utilidad y aplicabilidad práctica tienen estas normas sobre los órganos que deben constituir la estructura de una organización, en el caso de un gran banco en un país latinoamericano, o si se quiere de un gran banco en la misma Francia, o de una empresa industrial en un sector tecnológicamente muy avanzado, como el electrónico? El papel de variables como el tamaño, el tipo de tecnología, la rama de actividad, el carácter local, nacional o internacional de una empresa, tiene relación con el número y tipo de órganos que constituyen la estructura de una organización. Por ello es más útil, así como menos vulnerable, tratar de describir inicialmente cuál es la estructura de una organización y luego tratar de entender qué variables determinan que dicha organización tome una u otra configuración, y examinar ventajas y desventajas de dicha estructura. Sólo entonces habrá unas bases para diseñar una mejor estructura.

Estas anotaciones no niegan que la visión de la organización que provee Fayol sea más global y amplia que la taylorista. Fayol tiene el acierto de señalar la existencia de toda una jerarquía en la cual se articulan estos "órganos" del cuerpo social, que corresponden a diferentes niveles jerárquicos. Ese conjunto de órganos, a cada uno de los cuales corresponden determinados "agentes", son los niveles o escalones diversos de la pirámide organizacional.

¿Cuál es el atributo que se distribuye diferencialmente entre unos agentes y otros? Es decir, ¿qué es lo que poseen los accionistas en proporción mayor que el director general (tercer nivel), y unos y otros en grado mucho mayor que los contra maestres? ¿Y todos los anteriores en grado superior a los obreros (novenio nivel)? En otras palabras, ¿cuáles son las bases en que se fundamenta ese conjunto de nueve niveles, es decir, la jerarquía de la organización? Para examinar esta pregunta hay que considerar el libro de Fayol como un conjunto, y relacionar el tratamiento que éste hace de los elementos de la administración con los principios de la administración, pero también con otra idea-fuerza del fayolismo, que se trata posteriormente en este trabajo: es la relacionada con la "importancia relativa de las diversas capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas". Como veremos más tarde, según Fayol, a cada una de las seis operaciones de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, etc.) corresponde una capacidad especial. En conclusión, la capacidad principal del obrero es la "capacidad característica de la función (técnica en la función industrial, comercial en la función comercial...)" (Fayol, 1961: 141). Mientras que la capacidad "principal de los agentes superiores es la capacidad administrativa" (Fayol, 1961: 141).

Esto nos permite señalar que el atributo que diferencia a los diversos agentes a lo largo de la jerarquía está constituido por la dosis que los agentes requieren de las diferentes capacidades, pero sobre todo de la dosis en que tienen la capacidad administrativa en relación con la técnica.

Pero, ¿qué determina que una persona tenga unas u otras capacidades, es decir que sea obrero, o contra maestro o más bien miembro de la junta directiva? Fayol no se adentra en este tipo de interrogante. Nuestra preocupación es si

—implícitamente— siguiendo su método de las analogías orgánicas-biológicas, se considera la distribución de estas capacidades entre los miembros de una empresa como de “orden natural”.

Dentro de este segundo aspecto del elemento organización (los órganos del cuerpo social), Fayol identifica algunas de las responsabilidades que competen a los diversos agentes. Pero, más notoriamente, dedica extenso espacio a las “cualidades necesarias” para algunos de ellos. Como ilustración y para transmitir al lector el sentido del pensamiento fayolista, veamos lo que dice sobre las “cualidades y conocimientos deseables” en los *grandes jefes de empresas*:

1. Salud y vigor físico
2. Inteligencia y vigor intelectual
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general
4. Sólida cultura general
5. Capacidad administrativa
6. Nociones generales sobre todas las funciones esenciales
7. La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa (Fayol, 1961: 223).

Dentro de la teoría organizacional este tipo de prescripciones no ha sido exclusividad del enfoque fayolista. El lector podrá encontrar bastante parecido entre esta lista y las recetas que varios autores ofrecen o que se recogen en mucha de la labor docente acerca de “cómo ser un buen jefe” o temas similares. Otros enfoques, como el de las “relaciones humanas” en un momento de su evolución, cayeron en este tipo de planteamiento. Así, por ejemplo, en el estudio de los procesos de liderazgo (jefatura o dirección son otros términos equivalentes), hubo toda una línea de trabajos empíricos y de herramientas en la dirección de identificar las “cualidades de un buen líder”. Es lo que se ha llamado los “*trait theories*” de liderazgo⁴.

Además de los diversos agentes del cuerpo social y de sus cualidades, Fayol dedica un espacio extenso a su formación (Fayol, 1961: 231-248). Hace una crítica severa a la formación de los agentes de la industria minera y hullera en Fran-

⁴ Según éstas, las características personales como la inteligencia, personalidad, entre otras, pueden transferirse de una situación a otra. Los resultados de las investigaciones tendientes a identificar las características o cualidades de los líderes, concluyeron después de muchos años en resultados de poca significación y muy poco consistentes. Ya desde 1961 un autor concluía en términos muy dicentes: “Cincuenta años de estudio no han podido producir un conjunto de cualidades que pueda utilizarse para distinguir los líderes de los no líderes” (Jennings, 1961. Citado por Hersey y Blanchard, 1977: 89. Traducción del autor). Este tema se discute en detalle en el capítulo 5.

cia, examinando para ello los diversos niveles educativos. Entre las cosas interesantes que plantea sobresalen los “consejos a los futuros ingenieros”, y sus conocimientos sobre el caso de las matemáticas en la educación superior francesa. Dice Fayol:

Vuestro porvenir [el de los ingenieros] dependerá en mucho de vuestra capacidad técnica, pero dependerá más todavía de vuestra capacidad administrativa. Incluso para un principiante, saber mandar, prever, organizar y controlar es el complemento indispensable de los conocimientos técnicos. No se os juzgará por lo que sabéis, sino por vuestras obras. El ingeniero lleva a cabo muy pocas cosas sin la intervención de los demás, incluso en sus comienzos. Saber manejar a los hombres es para él una necesidad inmediata (Fayol 1961: 243).

¿Por qué es importante la formación? Para el pionero de la doctrina universalista de la administración,

... cualquiera que sea la dificultad de la *elección* de los agentes, no es quizá tan grande como la de su formación. El buen agente —técnico, comercial, financiero, administrativo u otro— no es un producto espontáneo de la naturaleza; para que exista ha sido preciso formarlo, y esta formación representa generalmente largos y laboriosos esfuerzos en los que participan la familia, la escuela, el taller y el Estado (Fayol, 1961: 231. *Itálicas del original*).

Su insatisfacción con la formación de los agentes se refiere específicamente a la ausencia de conocimientos administrativos. Y, como veremos más adelante al tratar la enseñanza de la doctrina administrativa como una de las ideas-fuerza del fayolismo, una forma de mejorar dicha formación es precisamente incluyendo un componente administrativo a diversos niveles de la educación.

Así señala:

Creo que sería conveniente que figuraran en la enseñanza primaria algunas nociones de administración. Dos páginas de texto y algunas gráficas bastarían para introducir en la mente de los niños el germen de conocimientos que se desarrollarían naturalmente en el curso de la vida (Fayol, 1961: 248).

Asimismo:

Hasta ahora la administración no ha figurado en los programas de enseñanza de las escuelas técnicas secundarias; es una laguna lamentable. Destinados a llegar a jefes, los alumnos de esas escuelas deben tener nociones bastante amplias sobre el arte de prever, de organizar, de dirigir, de coordinar y de controlar (Fayol, 1961: 248).

Como el lector se habrá dado cuenta, hemos dedicado espacio extenso al segundo elemento de la administración, es decir, organización. Esto refleja el interés que le otorga Fayol, pero asimismo nuestra opinión acerca de la importancia que como un tema central de la teoría de las organizaciones tuvo no sólo en Fayol sino en enfoques posteriores.

Vale la pena mencionar que al intentar en éste y otros capítulos la presentación didáctica y evaluación de diversos enfoques, nuestro centro de atención es la organización, más que la administración. La organización como ente social pública o privada, manufacturera o de servicios, etc., orientada al logro de objetivos mediante la utilización de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.), necesita ser administrada. Afirmar la interrelación entre una organización y otra administración no implican que sean un mismo concepto. Esta diferenciación a menudo está desvanecida para muchos autores y es casi inexistente en la docencia sobre estos temas. Es por todo ello que siendo nuestro interés el desentrañar en los diferentes enfoques (taylorismo, fayolismo, etc.) el tratamiento que bajo uno u otro nombre se hace de la organización, hemos reparado en este elemento fayolista.

3. Dirección

Fayol concibe este tercer elemento de la administración en forma muy relacionada con el segundo, la organización. Esto se observa desde la definición 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, 1961: 251).

Fayol considera que el “arte de dirigir” se basa tanto en cualidades personales como en el “conocimiento de los principios generales de administración” (Fayol, 1961: 251). Guardando coherencia con el carácter normativo de toda su doctrina administrativa, se centra en desarrollar “algunos preceptos” para facilitar la dirección. Son un total de ocho prescripciones que van desde “dar buen ejemplo” hasta “no dejarse absorber por los detalles”, y que guardan similitud con algunas de las prescripciones que Fayol presentaba al hablar de las cualidades de los agentes de la empresa. Como punto interesante está la visión fayolista de la dirección (debemos insistir en que liderazgo o jefatura son términos equivalentes), como árbitro entre intereses que él parece aceptar (a diferencia de lo que sostenía Taylor) tienen un carácter conflictivo.

La empresa y sus agentes se encuentran ligados por convenios. El jefe debe velar por la ejecución de dichos convenios. Esto impone un doble papel: defender el interés de la empresa con respecto a sus agentes, defender el interés de los agentes con respecto al patrono (Fayol, 1961: 254).

Si bien es discutible suponer que el papel del jefe sea neutral, es muy interesante que la literatura organizacional posterior a Fayol supuso, con más realismo, que los jefes por definición eran parte de los intereses del patrón y estaban con él. Al hablar de jefes a niveles inferiores, más concretamente de los supervisores, la

literatura ha destacado la difícil posición de estar entre dos fuerzas que les exigían lealtad (“estar en la mitad” o “en sándwich” como se acostumbra a decir en Colombia).

4. *Coordinación*

Fayol define coordinar como:

en suma dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto (Fayol, 1961: 259).

Para ilustrar esta noción acude a ejemplos de qué es una “empresa bien coordinada”, a diferencia de aquella en que “falta coordinación”. Entre los varios indicadores de esta última situación, vale la pena mencionar uno de ellos:

... Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y el entusiasmo están ausentes. Esta disposición del personal, desastrosa para la empresa, no obedece a una voluntad previamente concertada. Es el resultado de una coordinación nula e insuficiente... (Fayol, 1961: 260).

No entra a profundizar en la noción misma de coordinación ni a diferenciarla de otras relacionadas como el “principio” administrativo que en otras partes del libro llama “subordinación de los intereses particulares al interés general”, o el “principio” de la “iniciativa”. A Fayol le parece más importante indicar los medios para lograr coordinación: “conferencia semanal de los jefes de servicio” y establecimiento de “agentes de enlace”, temas a los cuales dedica la mayor parte de la sección correspondiente a este cuarto elemento de la administración llamado coordinación.

A pesar de la ambigüedad y de la dosis de tautología que se encuentran en Fayol al tratar el tema de la coordinación, debe reconocerse su acierto en señalar un componente muy importante de la administración. De hecho, autores de la misma escuela vendrían más tarde a señalarlo como el elemento clave del proceso administrativo. Tal es el caso de los autores norteamericanos J. D. Mooney y A. Reiley, para quienes la coordinación es el “principio” quizá más importante de los cuatro por ellos propuestos (coordinación, escalar, funcional y staff):

La organización comienza cuando las personas, aunque sólo sean dos o más, combinan sus esfuerzos para un fin determinado (Mooney y Reiley. Citado por Urwich, 1969: 160).

5. *Control*

Como en el caso de la dirección y la coordinación, el tratamiento que Fayol hace del control —último de los elementos del proceso administrativo— es breve en comparación con la atención concedida al elemento llamado organización.

Como puede verse a continuación, el esquema que sigue para presentar este elemento es consistente con el utilizado para los otros cuatro previamente analizados. Así, Fayol comienza por definir el concepto de control:

... Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición... (Fayol, 1961: 263).

El control se aplica a todas las operaciones de la empresa. Existe entonces control administrativo [... asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y mantiene al día, de que el organismo social está completo...] (Fayol, 1961: 264)], comercial, técnico, financiero, de la seguridad y contable. ¿A quién corresponde realizar estas labores de control? Fayol responde indicando que "Cada servicio vigila a sus agentes. La autoridad superior vigila el conjunto" (Fayol, 1961: 264). Sin embargo, el volumen y la complejidad de las funciones de control implica recurrir a "verificadores o inspectores".

Es muy interesante notar que la eficacia del control depende, según Fayol, de que se lleve a cabo oportunamente y esté acompañado de sanciones. En su esquema no entran las características de lo que es controlado (un objeto material, una operación o una persona). Algunos autores desde perspectivas diferentes vendrían más tarde a notar que la esencia misma de la administración estaba en la función de controlar a los trabajadores (por ejemplo, Braverman, 1974). Otros señalarían que no es la autoridad el método de control más apropiado en todas las circunstancias. En esta última perspectiva (del desarrollo organizacional y las relaciones humanas), el control debería redefinirse como la "adaptación selectiva" a condiciones variables como la naturaleza y el grado de dependencia en las relaciones organizacionales (véase McGregor, 1960: 21).

El "buen verificador" no requiere únicamente competencia para juzgar acerca de lo que es objeto de su control, sino que además debe ser "imparcial", tener "sentimiento de deber", "independencia con respecto al intervenido", "juicio" y "tacto" (Fayol, 1961: 265-266). Es difícil hacer la separación entre estas cualidades personales y algunas de las que señalaba páginas atrás para ejercer la dirección (o liderazgo). ¿Por qué? Nos parece que esto se debe fundamentalmente a que parte de las funciones de dirección se traslapan con las de control. Fayol no hace el deslinde entre las dos, sino parece verlas como dos funciones relacionadas pero diferentes.

Poco espacio dedica al control administrativo que mucho interesaría al lector por la insistencia fayolista en que las operaciones administrativas son diferentes de las otras cinco "operaciones" de la empresa. En efecto solamente indica:

Desde el punto de vista administrativo, hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, de que la dirección se ejerce de acuerdo con principios, de que las conferencias de coordinación se celebran, etc... (Fayol, 1961: 264).

Por otra parte, hay que destacar que en la noción misma de control que aporta Fayol está el germen de la idea de retroalimentación que más tarde se vino a desarrollar dentro del enfoque de sistemas. En efecto, ve como propósito del control señalar “las faltas y errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición” (Fayol 1961: 263).

¿Cómo se ejerce el control? ¿Cuáles son algunas herramientas para llevarlo a cabo? Fayol no lo indica; pero tampoco había razón para exigirle que lo hiciera. Y no sería adecuado criticarlo por esto. Posteriormente vendría a desarrollarse una tecnología administrativa de controles financieros, contables, técnicos, etc. Lo importante del aporte de Fayol fue el señalar ésta como una función del proceso administrativo, lo cual no impide apuntar a las dificultades de hacerlo en forma meramente prescriptiva, sin mostrar interés por profundizar en los factores que influyen en los procesos de control.

En esta sección hemos presentado, centrados en el trabajo de Fayol, los elementos constitutivos del proceso administrativo. Ellos constituyen uno de los componentes del esquema básico del fayolismo; los otros son las operaciones de la empresa, los “principios” administrativos y finalmente los procedimientos administrativos.

Principios de la administración

Para comenzar veamos en las palabras mismas del ingeniero francés el papel que otorga a los principios: “Sin principios se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios” (Fayol, 1961, 1982).

Por un lado, Fayol nos está diciendo que los principios son como un faro, una guía, una luz; por otro lado, señala que la experiencia es fundamental. Y continúa el pionero de la doctrina administrativa: “El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto” (Fayol, 1961: 182).

Como veremos en una sección posterior de este capítulo, la concepción que Fayol tiene de “principio” es bastante peculiar. Muy diferente de lo que en el campo científico se denomina como tal. Pero además relativamente contradictoria. Mientras que de la cita anterior queda la noción de “faro”, de “guía”, al entrar a definir los diversos principios, esta relatividad se torna en inflexibilidad. Como si en vez de “faros orientadores” del administrador, se estuviera moviendo en los terrenos menos deleznable de los principios científicos.

Fayol indica que el número de principios administrativos puede variar y que se refiere a los más importantes. Son catorce los tratados en detalle en su libro, al cual hemos venido haciendo referencia:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad

3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés particular al general
7. Remuneración (su justicia, su carácter de recompensa del esfuerzo; su carácter de razonabilidad)
8. Centralización
9. Cadena escalar o jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa del personal
14. Unidad del personal o espíritu de cooperación

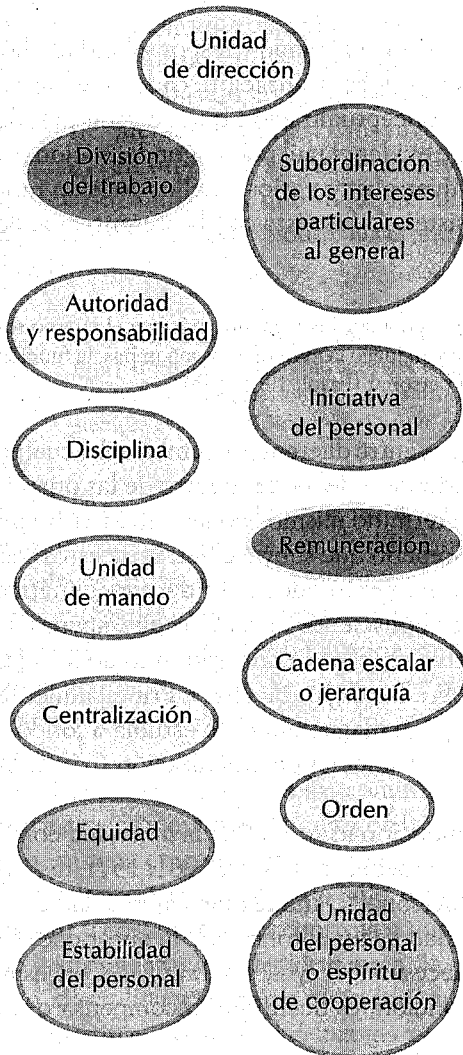
Al entrar a analizar algunos de los “principios” propuestos por Fayol, vale la pena examinar si todos ellos tienen igual importancia. O si por el contrario pueden identificarse unos pocos principios neurálgicos, de los cuales se derivan otros. Fayol no establece explícitamente este tipo de prioridades entre los diversos principios; pero si se examinan cuidadosamente, nos parece que no todos ellos juegan un mismo papel dentro del esquema básico del fayolismo.

En nuestra interpretación del fayolismo sugerimos la siguiente agrupación de los “principios” administrativos.

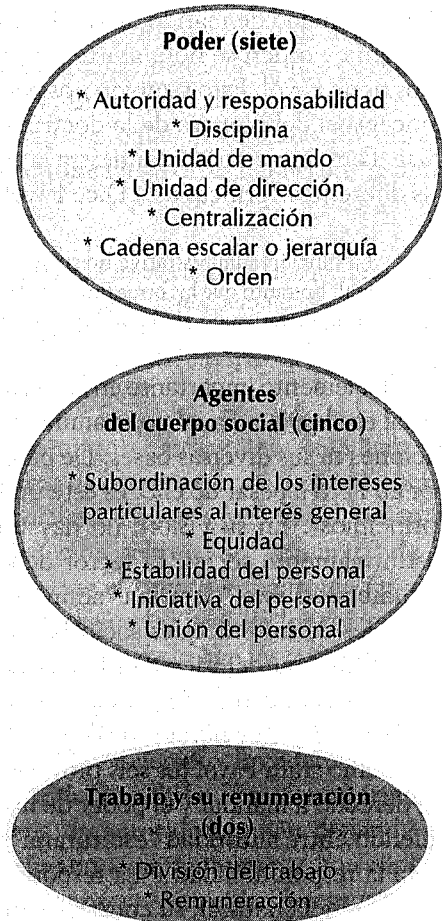
1. Los “principios” que giran alrededor del poder y las relaciones de poder dentro de la administración:
 - autoridad y responsabilidad
 - disciplina
 - unidad de mando
 - unidad de dirección
 - centralización
 - cadena escalar o jerarquía
 - orden
2. Los “principios” relacionados con las características deseadas en los agentes del cuerpo social:
 - subordinación de los intereses particulares al interés general
 - equidad
 - estabilidad del personal
 - iniciativa del personal
 - unión del personal

Principios administrativos: catorce principios agrupables en tres temas principales

CATORCE PRINCIPIOS PLANTEADOS POR FAYOL



AGRUPACIÓN SEGÚN EL AUTOR



3. Los “principios” estructurados alrededor del trabajo y su remuneración:
 - división del trabajo
 - remuneración

A continuación vamos a tratar los “principios” administrativos fayolistas en el orden propuesto.

1. Los “principios” sobre el poder

La íntima interrelación entre los “principios” de autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar o jerarquía y orden se nota al examinar la conceptualización que de cada uno de ellos tiene Fayol. Esto también nos permite evidenciar el poco rigor definicional y conceptual del pionero de la doctrina universalista: varios de ellos podrían fundirse. Pero, por otro lado, muestra la consistencia fayolista con la presentación de sus diferentes “principios”. Dice Fayol:

La función administrativa no tiene por órgano y por instrumento más que el cuerpo social. En tanto que las otras funciones ponen en juego la materia y las máquinas, la función administrativa no actúa más que sobre el personal (Fayol, 1961: 155).

Un elemento importante en las relaciones entre diferentes miembros del cuerpo social es el poder. Fayol no examina la naturaleza del poder dentro de las organizaciones ni sus diversas bases. De paso, el término mismo “poder” no es utilizado por él. Pero a pesar de ello, es éste un fenómeno que subyace detrás de estos seis “principios”. En su visión, no hay un tratamiento adecuado de esta temática distintivamente social. El lector debe ser consciente de que lo que apenas se vislumbra en esta “doctrina” administrativa es, por el contrario, uno de los ejes centrales de los enfoques sociológicos sobre las organizaciones. Principalmente del enfoque burocrático de Max Weber, quien magistralmente estudia a fondo e integra los conceptos de poder, dominación y modelos de organización (patrimonial, carismática y burocrática).

¿Cómo trata Fayol los seis principios mencionados? Define la *autoridad* como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer” (Fayol, 1961: 157), distinguiendo entre autoridad “estatutaria” y “personal”. Añade que la autoridad conlleva la responsabilidad (“La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria”. Fayol, 1961: 157). ¿Qué es la responsabilidad? Fayol la ve como una sanción, es decir, una recompensa o un castigo, atada al ejercicio del poder⁵.

⁵ Un contraste entre los conceptos de autoridad en Fayol, Weber, Barnard y Simon se encuentra en Mendoza (1983b: 183 y ss.).

El otro lado del derecho a mandar que constituye la autoridad es el deber de obedecerla. Esto es lo que él llama disciplina, la cual define como: "... el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto" (Fayol, 1961: 16).

Las bases en que se fundamenta esta relación entre miembros del cuerpo social no merecen atención dentro del enfoque de los "principios administrativos". La autoridad es básicamente un atributo del gerente, que le viene por "estatus", por sus cualidades. Revelando un patrón que se encuentra a lo largo de todo su libro, para Fayol parece más importante señalar en forma prescriptiva una lista de medios para lograr la disciplina: buenos jefes, convenciones claras y equitativas y sanciones aplicadas juiciosamente.

Las relaciones de autoridad y disciplina se dan entre los agentes del cuerpo social de diferentes niveles. Esos niveles están precisamente definidos por la autoridad estatutaria de la que están investidos. El conjunto de jefes que ocupan unos u otros niveles y que va de la "autoridad suprema a los agentes inferiores" constituye la *jerarquía*, siendo la *vía jerárquica* (que luego otros llamarían "cadena escalar"):

... el camino que siguen, pasando por todos los grados de la 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 siempre es el más rápido... por lo cual, hay que poder conciliar el respeto de la vía jerárquica con la conveniencia de ir de prisa... (Fayol, 1961: 173).

Esa conveniencia de "ir de prisa" lleva a menudo a cortar camino mediante la comunicación entre agentes de diferentes áreas de la empresa que están al mismo nivel jerárquico. Esta situación resulta de particular interés para Fayol, quien la discute dedicándole la mayor parte de la sección sobre este "principio" de la jerarquía. Su mayor preocupación radica en que el principio jerárquico quede salvaguardado, que no se viole. Para ello sugiere que los jefes de los respectivos agentes los hayan autorizado y luego sean informados de lo que los agentes hayan hecho.

El excesivo énfasis en las comunicaciones en la cadena jerárquica oscurece otros aspectos más importantes de la misma. Así, por ejemplo, la cadena jerárquica ("cadena escalar", "principio escalar", "conducto regular" son otros términos equivalentes) representa no sólo una cadena de autoridad (quién depende de quién) y control (quién controla a quién), sino concomitantemente una cadena de decisiones (quién decide acerca de cuáles asuntos). Autoridad y responsabilidad, disciplina y jerarquía están muy relacionados desde la definición misma con el "principio" de *unidad de mando* que consiste en que: "Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe..." (Fayol, 1961: 161). De nuevo le concierne la situación creada si se pasa por encima de este "principio".

... Si se la viola [la unidad de mando], la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada... O bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes, y renace la salud social; o el organismo sigue debilitándose... La dualidad de mando es extremadamente frecuente (Fayol, 1961: 161).

La aceptación de la frecuencia de la violación de este “principio” no lleva, sin embargo, a Fayol a cuestionarse si aquél tiene invalidez. Simplemente, sin preguntarse las causas de dicha situación, dice que “Los hombres no soportan la dualidad de mando” (Fayol, 1961: 162).

La *unidad de dirección* es otro “principio” de este primer grupo de principios que giran alrededor del poder. Consiste en que debe haber: “Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienda al mismo objeto” (Fayol, 1961: 163)⁶. Está ligado estrechamente al “principio” de unidad de mando al punto que en palabras de Fayol: “La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ella” (Fayol, 1961: 163).

La *centralización* nos parece que pertenece también a este grupo de “principios” basados en el poder. Las palabras mismas de Fayol sirven a nuestro argumento:

Del mismo modo que la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural; éste consiste en que en todo organismo, animal o social, las sanciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo (Fayol, 1961: 172).

Fayol tiene el acierto de indicar que la centralización no es buena o mala en sí misma. El grado de centralización es una “cuestión de medida”, que varía según los casos. Y en la determinación de dicho grado, según Fayol, las características del jefe juegan un papel importante. En la perspectiva de las relaciones entre subordinados y superiores (es decir, de las relaciones de poder, según hemos venido insistiendo) encuadra Fayol el “principio” de la centralización. Sus palabras al respecto son bien elocuentes:

Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización (Fayol, 1961: 173).

Además de la autoridad, disciplina, cadena escalar, unidad de mando, unidad de dirección y centralización, en este grupo de “principios” relacionados con el poder debe incluirse el “principio” del orden, definido como: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar... Un lugar para cada persona y cada persona en su

⁶ Este tema de las características del jefe, lo trató más en detalle al hablar de los elementos de la administración, en particular de aquel que se denomina dirección. Véase pág. 32 del presente capítulo.

lugar" (Fayol, 1961: 175). Fayol añade con razón que este "orden social" supone una "buena organización y un buen reclutamiento". Pero el lector puede, con razón, preguntarse si esta noción conlleva una aceptación tácita del status quo de la empresa (por ejemplo, de su jerarquía) como un "principio" dado e inmodificable. Desde la cúspide de la organización, ¿es la visión de Fayol la misma que la de los subordinados en relación con este tema del orden social?

Al formular ésta y otras preguntas sobre el fayolismo, comienzan a surgir dudas en el lector acerca de su carácter científico. Mencionemos por el momento que si el enfoque en cuestión es científico y tiene universalidad, ésta ha de reflejarse en su aceptación no sólo para diversas sociedades, sino dentro de éstas para los diversos grupos sociales, en vez de amoldarse a los intereses de unos grupos a costa de otros.

2. *Los "principios" acerca de los agentes del cuerpo social y sus características deseables*

Este conjunto de "principios" también de carácter distintivamente normativo, no tiene que ver tanto con la estructura de la organización cuanto con los agentes que, formando parte de ella, se mueven en el ámbito de las relaciones sociales entre ellos, así como frente a la organización. Fayol, justamente por su preocupación normativa, define qué forma deben tener algunas de esas relaciones. Así, desarrolla el "principio" de la subordinación de los intereses particulares al interés general. Por este último, Fayol entiende el interés de la empresa, el cual en el breve tratamiento que hace de este "principio", parece algo abstracto y por encima de conflicto y cuestionamiento. Tanto que, según él, si es necesario recordar esta "prescripción"⁷ es porque se pierde de vista el interés general en aras del interés particular. Y si ello sucede tan a menudo no se debe a oposición de intereses entre los diversos grupos de la empresa sino a "... la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones..." (Fayol, 1961: 163).

Concurrentemente con esta subordinación del "interés particular al interés común" (Fayol iguala este último al interés de la empresa), está el "principio" de la unión del personal y de su armonía. Acerca de este último, Fayol se refiere a la inconveniencia de fomentar la división entre el personal y al abuso de las comunicaciones escritas. Aunque no aclara la relación entre las excesivas comunicaciones escritas y la falta de unidad entre el personal, nos parece interesante el énfasis con el cual se manifiesta en contra de las comunicaciones escritas, cuyo exceso en un momento llama "régimen detestable" (Fayol, 1961: 181). Según él: "... siempre que sea posible, las relaciones deben ser verbales. Se gana con ello en rapidez, en claridad y en armonía..." (Fayol, 1961: 180).

⁷ En este aparte del libro, Fayol es muy explícito en que "prescripción" es sinónimo de "principio"; véase Fayol (1961: 163).

Esta posición contrasta con el énfasis de otros enfoques organizacionales en las ventajas de las comunicaciones escritas. En especial, para el enfoque burocrático weberiano son un elemento básico.

El adagio “la unión hace la fuerza” es para Fayol un “principio” que no reduce al ámbito de la empresa, sino que ve en una perspectiva más amplia. Así, por ejemplo, señala que la unión se manifiesta en los convenios entre empresas y así mismo entre los obreros. Es una de las menciones excepcionales que hace del sindicato en todo su libro cuando dice:

... yo he visto, en época anterior, a los obreros de la gran industria, sin cohesión, sin relación: una verdadera atomización de individuos; el sindicato ha hecho con ellos colectividades que tratan de igual a igual con el patrono (Fayol, 1961: 181).

Junto con la subordinación de los intereses particulares al interés común y la unidad del personal, la iniciativa es otra característica del personal, que Fayol pone de relieve. Es muy breve el espacio que le otorga a este “principio”, y se queda sin tratar un aspecto muy importante: cómo obtenerla y desarrollarla entre el personal. El acierto de Fayol está, al menos, en mencionar la iniciativa: más tarde vendrían otros autores a señalar éste como uno de los problemas cruciales de una organización (por ejemplo, el enfoque de las relaciones humanas). Para ilustrar nuestra afirmación veamos lo que dice al respecto:

Se necesita mucho tacto y cierta virtud para animar y sostener la iniciativa de todos en los límites impuestos por el respeto de la autoridad y de la disciplina. Es preciso que el jefe sepa hacer algunos sacrificios del amor propio para dar satisfacciones de esta naturaleza a sus subordinados (Fayol, 1961: 179).

Lo que tal vez no estuvo claro para Fayol fue que su excesiva preocupación por el “respeto de la autoridad y de la disciplina” puede convertirse en un obstáculo para la iniciativa.

A ese personal con iniciativa, unido y que se subordina a los intereses de la empresa, hay que tratarlo con *equidad*. Ésta, según el ingeniero francés,

... resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no exige ni la energía, ni el rigor. Exige en la aplicación, mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad (Fayol, 1961: 178).

3. Los “principios” articulados alrededor del trabajo y su remuneración

El trabajo humano no constituye un eje principal dentro de los “principios” de la doctrina administrativa fayolista, como sí lo es el poder. Ni los aspectos técnicos de la eficiencia del individuo frente a su trabajo ni los elementos constitutivos de éste son esenciales en su perspectiva, como era el caso en Taylor. De los catorce “principios” a los cuales nos hemos venido refiriendo, solamente uno—la división

del trabajo— gira directamente sobre el trabajo del hombre, mientras otro trata sobre su remuneración.

Fayol enfoca la división del trabajo en su aspecto de “división técnica del trabajo”; no considera la división social del trabajo. Siguiendo su tendencia a las analogías entre el mundo animal y el social, afirma que la “división del trabajo es de orden natural” (Fayol, 1961: 156). Qué factores o fuerzas (históricas, económicas y sociales) son determinantes de la división del trabajo no es tema relevante dentro del esquema de los “principios” administrativos. Simplemente se afirma que:

A medida que la sociedad crece, surgen nuevos órganos destinados a reemplazar el órgano único primitivamente encargado de las funciones... No se aplica únicamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos, sin excepción...

Tiene la división del trabajo como consecuencias la especialización de funciones y la separación de los poderes... (Fayol, 1961: 156, 157).

A la remuneración del trabajo (“remuneración del personal” en la terminología de Fayol) otorga una mayor atención. Presenta diferentes “modos de retribución” para obreros, jefes medios y altos jefes. En cuanto a los primeros se refiere al pago por jornada, por tarea y a destajo, concluyendo:

Cada uno de estos tres modos tiene sus ventajas y sus inconvenientes, y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes (Fayol, 1961: 166).

Asimismo discute las primas y la participación en los beneficios. Sobre las primeras trae a cuento algunas experiencias en hulleras francesas, señalando que a pesar de los diversos modos de retribución existentes “... el problema está lejos de haber sido resuelto a satisfacción de todos. Todas las soluciones son precarias” (Fayol, 1961: 167). En cuanto a la participación de los obreros en los beneficios de las empresas concluye que aún no había entrado en práctica realmente. En ciertos casos puede dar “excelentes resultados”, pero no es una solución general. De todas maneras Fayol tiene cuidado en precisar:

No me parece que se pueda contar, al menos por el momento, con este modo de retribución para suavizar los conflictos entre el capital y el trabajo. Hay afortunadamente otros medios que han bastado hasta ahora para asegurar en una sociedad una paz relativa; estos medios no han perdido su eficacia. Pertenecen a los jefes estudiarlos, aplicarlos y hacer que den buenos resultados (Fayol, 1961: 170).

Procedimientos administrativos

Éstos se encuentran tratados en el libro *El despertar del espíritu público*, al que no hemos tenido acceso. Kliksberg (1979a: 243-244) hace referencia a ellos, de donde se puede inferir que son un conjunto de “instrumentos prácticos para administrar”. Al revisarlos, resulta claro que la mayoría de ellos forman parte de algunos

de los “elementos” de la administración que tratamos en una sección previa. Los “procedimientos” son los siguientes:

1. El estudio general
2. El programa de acción, al que se hace referencia al tratar el elemento llamado provisión
3. El informe de un subordinado a su jefe
4. Las conferencias de jefes de servicio, instrumento que sirve para la coordinación
5. El cuadro de organización u organigrama, instrumento del elemento llamado organización
6. El cronometraje, que aunque no se indica, parecería relacionado con el elemento llamado provisión.

IDEAS-FUERZA

A lo largo del trabajo de Fayol, así como en los principales representantes del enfoque que él inspiró, hay una serie de ideas centrales que aunque no pertenecan a una u otra parte del esquema formal por él desarrollado, nos parecen de importancia para entenderlo más cabalmente.

El fayolismo y la visión de la organización

A diferencia de taylorismo, el objeto de análisis del fayolismo no es la planta de producción, sino la organización como un todo. Como se señalaba páginas atrás, desde el comienzo Fayol define una variedad de áreas (u “operaciones” como él las llama) dentro de una empresa: una de ellas es el área administrativa. Y una de las funciones del proceso administrativo es la “organización”, el “organismo social” de la empresa—lo que nosotros llamamos estructura organizacional—. Ésta es la más importante de las funciones administrativas propuestas por Fayol. Por otra parte, la mitad de los catorce “principios” administrativos tienen que ver con ella—unidad de mando, unidad de dirección, centralización, etcétera—. Algunos de estos elementos y principios habían estado parcialmente presentes en modelos de organización como la Iglesia y el ejército, muy anteriores al presente siglo, e incluso en sociedades antiguas, como en el caso del imperio romano y el antiguo Egipto⁸. Fayol tiene el acierto de poner juntos varios de estos principios y elementos, dando una visión global de la organización así como de sus diferentes partes. La perspectiva de Fayol, sin embargo, es la de la organización como un sistema

⁸ Una buena síntesis sobre el origen de algunos de estos principios se encuentra en Claude George (1968: capítulos 1 a 5). Este autor muestra cómo, en épocas más recientes, ya se habían desarrollado instrumentos como los organigramas, sistemas de promoción, descripciones de trabajo, etc.

cerrado⁹. La organización se considera “como suficientemente independiente, de manera que sus problemas pueden analizarse en referencia a su estructura interna, sin referencia al ambiente externo” (Emery y Trist, 1960: 84. Citado por Katz y Kahn, 1966: 27. Traducción del autor). Por otra parte, por su énfasis formal y prescriptivo, el todo organizacional construido por Fayol parece relativamente estático, en la medida que los elementos y los “principios” fayolistas no dan la suficiente atención a los procesos de interrelación entre las partes. Como lo señalan Katz y Kahn (1966), Fayol, pero más generalmente toda la escuela clásica, el taylorismo incluido, parecen más preocupados con los “atributos constante de los objetos”, que con sus relaciones e interdependencias. Por ello el nombre de anatómico con el cual también se conoce su enfoque es apropiado, no así el de fisiológico que algunos autores le han atribuido.

La administración ¿ciencia o arte?

Necesidad de la enseñanza de la administración

En varias partes de su libro, Fayol sostiene la importancia de la experiencia para lograr una buena gestión administrativa y para ser un buen administrador. De hecho, la experiencia es la base principal para formular su doctrina administrativa. Pero, al mismo tiempo, no comparte la idea de que la sola experiencia sea suficiente. Sostiene reiteradamente la necesidad de la enseñanza de la administración como complemento de la práctica para desarrollar la capacidad administrativa.

Y como no existía un cuerpo sistemático de conocimientos que constituyese la materia que debía enseñarse, su aporte principal es constituirla. Es allí donde se articula su doctrina administrativa, que hemos venido examinando en este capítulo. Según Fayol:

... Sin doctrina, no hay enseñanza posible. Ahora bien, no hay doctrina administrativa consagrada, salida de la discusión pública... Muy distinta sería la situación si existiera una doctrina consagrada, es decir un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública... (Fayol, 1961: 149).

A pesar de las carencias y problemas que presenta la doctrina administrativa de Fayol (los cuales se sintetizan en la sección sobre críticas al fayolismo), su contribución respecto a la necesidad de la enseñanza de la administración nos parece muy importante. Sentó una de las bases para el desarrollo de ésta como una disciplina académica y luego una carrera profesional. Las facultades de administración contemporáneas que preparan los administradores profesionales se basan en un conocimiento y tecnología administrativos, cuya especificidad (lo administrativo) fue señalada en primera instancia por el autor francés. Como un

⁹ Para una comparación entre sistema abierto y sistema cerrado, véase Katz y Kahn (1966: capítulo 2).

paso concreto, en 1919 Fayol estableció el Centre d'Etudes Administratives, institución que jugó un papel decisivo en la difusión de sus ideas.

Doctrina administrativa, Gobierno de las empresas, Organización de empresas son algunos de los nombres de numerosas obras que aparecieron aún en la vida de Fayol, especialmente en Francia. En 1926 poco después del Congreso Internacional de Organización Científica del Trabajo reunido en Bruselas, Fayol muere. El mencionado Centre d'Etudes Administratives se fusiona con la entidad que agrupaba a los tayloristas franceses –Conference de l'Organisation Française–, dando origen al Comité National de l'Organisation Française. A nivel internacional ese mismo año había nacido el Comité International de l'Organisation Scientifique¹⁰.

Estos hechos son relevantes para el propósito fayolista de diseminar la enseñanza de la administración. Una forma de complementarlos sería examinando el origen y desarrollo de las unidades académicas de administración en Francia y otros países europeos, propósito que rebasa los límites de este trabajo. Solamente nos referiremos en una sección posterior al caso de Colombia.

Para finalizar, citemos las palabras de Fayol cuando publicó su libro *Administración industrial y general* en 1916:

He estado ocupado en este libro durante medio siglo. Si después de otros cincuenta años, algunas de las ideas que contiene llegan a ser de algún uso en la conducción de los negocios, mi tiempo no se habrá perdido (citado por Charles de Freminville, 1927. En Del Mar y Collins, 1976: 349. Traducción del autor).

El problema que busca resolver el fayolismo

Debemos indicar nuevamente que Fayol diferencia entre gobierno y administración de la empresa. Aunque la última es una de las operaciones o funciones que componen el gobierno, algo que queda bien claro a lo largo de todo su trabajo es que la función administrativa se ejerce no únicamente sobre el conjunto de la empresa, sino sobre cada una de sus áreas: financiera, contable, técnica, de seguridad. En una y otra es necesario planear, controlar, coordinar, etc. Entendido esto, debe repetirse que por gobernar (“gerencia”) Fayol entiende “... conducir la

¹⁰ Estos datos son tomados del trabajo del profesor argentino Oreste Popescu (1973), uno de los pocos estudios existentes en español (son igualmente escasos en la literatura anglosajona) sobre la vida y la obra de Fayol, y las primeras etapas de la difusión de su enfoque. Véase en particular la sección “La doctrina administrativa en la perspectiva contemporánea” (págs. 137-141). El trabajo de Popescu está incluido en el volumen conjunto que contiene los principios de la *Administración científica* de Taylor y *La administración industrial y general* de Fayol, cuya octava edición fue publicada en 1973 por la editorial El Ateneo de Buenos Aires. Aunque no está indicada la fecha original del trabajo del economista argentino, parecería escrito a mediados de los años cincuenta.

empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone" (Fayol, 1961: 137).

En otras palabras, Fayol está hablando de la eficiencia de la organización ya que ésta implica básicamente la relación entre *output* (en cierta forma, si no estrictamente, podríamos asemejarlo a objetivos) e *input* (o recursos)¹¹. Planteado en esta forma, podría afirmarse que el problema que busca solucionar Fayol es el de la eficiencia de la organización. ¿Cómo maximizar esa eficiencia de la organización en conjunto? Fayol respondería que a través de la aplicación de su doctrina administrativa. El organismo social y el organismo material de la empresa conformado según los principios administrativos constituyen el objeto sobre el cual se aplican los elementos o funciones de la administración tantas veces mencionados. Unos y otros, elementos y principios, se inspiran y se supone sirven al propósito de una mayor eficiencia de la organización. Si bien éste es el problema que nos parece busca resolver el fayolismo, no puede afirmarse que lo haya logrado satisfactoriamente. Sin olvidar el aporte que en su momento representó (al cual hemos hecho referencia páginas atrás y sobre el cual volveremos al revisar las críticas más conocidas), la poca atención dada a la explicación de los fenómenos que estamos estudiando, conlleva la imposibilidad de identificar los factores cruciales de la eficiencia organizacional.

¿Cómo se compara el problema que buscó solucionar Fayol con el que tenía entre manos Taylor? Éste buscaba la productividad, concretado en buscar una "mejor forma de hacer el trabajo" y determinar "qué es un día justo de trabajo" (véase capítulo 3). Una y otra cosas las enfrenta Taylor al nivel de la planta de producción, no de la organización como un todo. Con las limitaciones que esto implica, le permite, sin embargo, ser muy específico y directo en la relación entre las herramientas que propone y el objetivo perseguido. Esta relación medio-fin es mucho más clara que en Fayol. Por otra parte, existe desacuerdo entre la "supervisión funcional" propuesta por Taylor y el "principio" de la "unidad de mando" de Fayol. Pero no debe ser magnificado. Nos parece que el propósito de maximizar la eficiencia, así varíe el nivel en que ésta se conciba, es común en los dos autores¹². Hay una interesante declaración de Fayol al respecto:

El taylorismo es una particular aplicación de los principios y de las reglas de la administración a los talleres mecánicos (Fayol, 1973: 350).

¹¹ Esta terminología de *input/output* tiene un significado preciso dentro del enfoque de sistemas. A pesar de hacer la analogía mencionada, no debe perderse de vista que la visión fayolista es de la empresa como sistema cerrado. Mientras que la noción de sistema abierto ha sido desarrollada por el enfoque sistémico.

¹² Parece que incluso tayloristas y fayolistas por un tiempo se vieron como antagónicos. Pero las diferencias comenzaron a disiparse en el Congreso de Bruselas de 1926, luego del discurso de Fayol. Se reunieron, en efecto, en una sola organización, el Comité National de l'Organisation Française.

La administración tiene un ámbito más amplio que el de la empresa manufacturera privada

Según Fayol la doctrina administrativa es aplicable a empresas industriales, militares o de cualquier índole:

Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria (Fayol, 1961: 130. Tomado de la Enciclopedia Espasa-Calpe).

A pesar de que su actividad como administrador la llevó a cabo en una empresa minera, Fayol mostró una preocupación muy grande por la administración pública. Fayol habla de “industrializar el Estado”, implicando con ello la aplicación de la doctrina administrativa a la administración pública. A este tema dedica tres importantes conferencias¹³: una titulada “La doctrina administrativa aplicada al Estado”, pronunciada en el segundo Congreso de Ciencias Administrativas reunido en Bruselas en 1923, otra llamada “La industrialización del Estado”, ante el Distrito Parisiense de la Sociedad Industrial Minera en 1918; la tercera llamada “La reforma administrativa de los servicios públicos”, publicada en la *Revue Pratique Commercial et Industrielle de France*, enero de 1918. Uno de los argumentos de Fayol dice que si su doctrina administrativa ha producido éxito en las empresas industriales, servirá también en el Estado. Para sustentar esta idea examina si hay una analogía entre las dos instituciones. Encuentra como semejanza, bastante forzada nos parece a nosotros, que:

... en la sociedad anónima hay accionistas, directorio, gerencia general y gerentes, lo que corresponde a los electores, al parlamento, al gobierno y a los funcionarios del Estado... (Fayol, 1961: 301).

Creemos que utilizando los elementos y “principios” de la administración, pueden encontrarse semejanzas más valederas entre la empresa privada y las entidades públicas. No tanto al nivel del Estado como un conjunto conformado por los diversos poderes legislativo, presidencial, etc., sino a nivel de las entidades estatales mismas (ministerios, agencias, municipalidades, etc.), vistas como organizaciones. En cualquier caso aunque no es muy afortunado Fayol en esto de las analogías, debe destacarse que afronta el “problema de la reforma administrativa de los servicios públicos”¹⁴. Y así, por ejemplo, propone la “aplicación inmediata”

¹³ Estas conferencias están reproducidas únicamente en la edición a que se hizo alusión páginas atrás, publicada por editorial El Ateneo de Buenos Aires. Constituyen tres de los cinco apéndices allí incluidos.

¹⁴ Vale la pena transcribir las palabras finales de su exposición sobre el tema: “Con el fin de constituir una fuerte documentación, el Centro de Estudios Administrativos... llama a todas las buenas voluntades: un ingeniero especializado en administración recibe todos los lunes desde las 13:30 hasta las 15:30 las comunicaciones destinadas a mi nombre. Las vuestras encontrarán la mejor acogida” (vivos aplausos) (Fayol, 1973: 298).

de sugerencias como: el programa de acción, el cuadro de organización, la conferencia de jefes de servicio, la jerarquía, el cronometraje, etc. Después de examinar uno a uno estos aspectos y discutir las condiciones en que se encuentra la administración pública, dice:

Vale la pena intentar la experiencia. Es muy probable que los primeros efectos fuesen: ministerios más estables; fiscalización más estricta; más responsabilidad por parte de los agentes de todos los niveles. Mayor rapidez en la ejecución del trabajo, economía de tiempo y dinero. Uno solo de estos efectos puede, en ciertos casos, cambiar por completo el funcionamiento de un gran servicio público. La manera en que el principio de la unidad de conducción se ha intentado en el ejército, nos ofrece la mejor prueba de ello (Fayol 1973: 322).

Es realista Fayol en aceptar que su cruzada está aún comenzando (la cita anterior es de 1918). Si las "sanas nociones de administración" son aún extrañas solamente en Francia o la situación es más generalizada, parece preguntarse al decir que éstas:

... -tal vez- no sean de uso mucho más corriente en otros gobiernos; mas ello no debe distraer nuestra atención de las debilidades que tan caros nos costarán y las cuales podemos remediar fácilmente (Fayol, 1973: 323).

Como lo indica Popescu, las palabras de Fayol no quedaron en el vacío. En 1920 fue llamado a estudiar la organización de los correos, telégrafos y teléfonos del Estado. Durante un año trabajó en esto, publicando un informe titulado "L'Incapacité Industrielle de l'Etat: les P.T.T. (Fayol, 1921, citado en Popescu, s.f.: 130). Al morir en 1925, estaba estudiando la organización de la industria tabacalera francesa (Cuthbert, 1918: 109).

La administración pública como disciplina académica y también como campo de acción al cual contribuyó Fayol, ha tenido una evolución diferente a la administración privada. Con esta última están directamente relacionados los enfoques organizacionales discutidos en éste y los demás capítulos del presente libro, mientras que la administración pública ha estado compenetrada con la tradición de la ciencia política, y por ello nunca se ha concebido como un mero instrumento de gestión. Woodrow Wilson, Leonard White y Dwight Waldo son los principales autores de la administración pública. Como lo señala en un libro muy reciente el profesor mexicano Omar Guerrero:

La administración pública es producto del reciente interés de los politólogos por un viejo problema; la acción del gobierno... la fórmula W-W-W (Wilson, White, Waldo) constituye la espina dorsal, la médula de la tradición genuina de la administración pública; de hecho, de una forma u otra, presentando disculpas a Simon y el conductualismo, es posible aducir que los grandes pensadores de la administración pública de este siglo fueron discípulos de Wilson y colegas, y discípulos de White y Waldo (Guerrero, 1982: 99; 107-108).

Fayol y sus seguidores (Urwick, Gulick y Mooney), según el autor citado, pertenecen al “gerencialismo”, corriente preocupada fundamentalmente con los instrumentos de gestión.

El énfasis normativo y formalista

La administración para Fayol tiene como objeto fundamental, pero no exclusivo, el cuerpo social. Como se ha indicado en el presente capítulo, la importancia por él dada al elemento que llama organización así como el alto número de sus “principios” que tratan con dicho cuerpo social, no dejan duda al respecto. Ese cuerpo social existe para el logro de objetivos; la estructura de ese cuerpo social (estructura organizacional) se compone de una jerarquía, conformada por diversos niveles de autoridad a la que se debe disciplina y que a su vez apareja responsabilidad; en esa jerarquía debe haber además unidad de mando y unidad de dirección. Se presenta un grado determinado de división del trabajo conducente a una especialización de funciones, tareas y actividades. Éstas tienen que agruparse (departamentalizarse) y deben asignarse a los agentes de la organización (o miembros de la misma). Dicha asignación no se hace sobre la base de las individualidades, sino de las características de las actividades. La organización formal resultante se registra en organigramas, manuales de funciones, etc.

Para el enfoque universalista (no sólo Fayol sino también quienes han seguido su orientación), tener esta organización formal es lo fundamental. Ella representa el ideal, el “deber ser” de la organización que se supone ha de llevar al logro de sus objetivos. Siendo fundamentalmente normativo el carácter de este enfoque, el funcionamiento real de la organización en la medida que no se ajuste a lo preestablecido, no es objeto de atención¹⁵. Ese funcionamiento real, que es fundamentalmente una relación dinámica entre factores de producción (capital, tecnología, recursos humanos), rebasa el carácter estático de los elementos atrás

¹⁵ Es interesante lo que un autor inglés señala: “... Urwick (1943) y Fayol definen la organización formal de las tareas y luego tratan de ajustar la gente lo más perfectamente a los cargos. [Según el argumento de Urwick y Fayol] este ajuste nunca será perfecto, siendo como es la naturaleza humana y dado lo mucho que los individuos difieren entre sí” (Lupton, 1972: 35). No compartimos la noción de organización formal e informal como diferentes, casi que dicotómicas. La “organización informal” surgió como centro de interés luego de la investigación que Elton Mayo dirigió entre 1927-1932 en la planta Hawthorne de la Western Electric. Entendiendo la importancia de los factores psicológicos y sociales que Mayo y, desde entonces hasta el presente, toda la escuela de las “relaciones humanas” ha puesto de relieve, nos parece que la realidad y la práctica organizacional sugieren la interacción entre unos y otros (factores “formales” y factores “informales” o sicosociales). Los procesos y el funcionamientos reales de las organizaciones resultan de esa interacción. Los factores sicosociales (por ejemplo, motivación, relaciones interpersonales, grupos informales, etc.) se manifiestan en relación con una estructura dada; no existen en el vacío.

mencionados que según el enfoque universalista conforman la estructura. Pero, además, los componentes de la estructura organizacional fayolista son incompletos; excluyen o minimizan (al prescribir cómo debieran ser) los factores sicosociales inextricablemente unidos al hecho de que el hombre es un ser social y no inanimado.

METODOLOGÍA

Los aspectos metodológicos más importantes de la doctrina de los “principios” y el proceso administrativo, patentes no solamente en Fayol sino en sus seguidores, son los siguientes.

La base en que se fundamenta es la experiencia personal de Fayol como administrador, quien por varios años reflexionó sobre su experiencia, tomó notas y observaciones. Y con ello formuló sus “principios” y elementos de la administración. Fayol no realizó investigación empírica en el sentido riguroso del término: no le preocupó mirar la generalidad de sus presupuestos, la aplicabilidad de los principios en otro tipo de empresas diferentes a las que él conoció de primera mano. El aparato conceptual que desarrolló resulta de las observaciones de un experimentado y exitoso administrador, bastante lúcido y preocupado por la difusión de los principios, procesos y normas que derivó de su experiencia.

Tampoco realizó experimentos a la manera de Taylor, ni experimentos controlados al estilo de los psicólogos sociales que a fines de los años veinte adelantaron la conocida investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric en Chicago.

Esta forma de proceder Fayol usualmente no es objeto de atención. Y ello influye para que varios autores y muchos seguidores de su enfoque ingenuamente le den carácter de “ciencia” administrativa al conocimiento que él elaboró. Debemos tener en cuenta que el ingeniero francés no se preocupó por los criterios de demostración empírica, generalidad, replicabilidad, contraejemplos, etc., que se utilizan en las ciencias sociales para examinar un cuerpo de conocimientos. Siendo conscientes de que la crítica de cualquier conocimiento debe tener en cuenta los objetivos de quienes lo desarrollaron y ha de evitar criticarlos por aquello que no se propusieron hacer, debemos indicar que las anotaciones que hacíamos en el párrafo anterior están originadas en el hecho de que es el mismo Fayol quien pretende que su doctrina tiene un carácter de generalidad, en especial en lo relativo a los “principios administrativos”, que, como lo señaló con acierto Herbert Simon desde 1945, son básicamente “proverbios”, no principios científicos.

A diferencia de las observaciones y de los experimentos de Taylor, explícitamente centrados en comparar la antigua forma de administrar con la nueva que él proponía, comparación hecha a la luz de los cuatro principios tayloristas de la

administración, Fayol no utiliza dicho enfoque comparativo. Él propone una serie de clasificaciones y conceptos; los define y explica su utilidad y la forma de llevarlos a la práctica. ¿De dónde salieron éstos? De la observación y el razonamiento (abstracción); no parte de unas categorías previamente definidas, a la luz de las cuales hace sus observaciones empíricas. Sus categorías y conceptos son contruidos a posteriori, como una forma de expresar la experiencia que vivió. Fayol lo expresa así:

Desde el primer momento de mi actuación profesional, hasta hoy, no he cesado de aplicar al estudio de las cosas el mismo método que empleaba para el estudio de los hechos de carácter material, a saber, *la observación, la experiencia y el razonamiento...* la doctrina administrativa no se puede constituir científicamente sino por la vía experimental, es decir, por la aplicación inmediata y rigurosa del razonamiento a los hechos que la observación y la experimentación proporciona (Fayol, 1927. Citado por Popescu, 1973: 123. El énfasis es nuestro).

La “experimentación” a que se refiere Fayol consistía en aplicar en la empresa en que trabajó sus normas. No es “experimentación” controlada, sino aplicación. En cuanto a su método de observación, el mismo Fayol lo ilustra muy expresivamente. Cuando se refiere al “principio” de la autoridad, por ejemplo, dice:

Una mañana el caballo del 6° piso del pozo Saint-Edmon se rompió una pata. Una vez enterado, envié a un hombre a las caballerizas centrales para obtener un caballo de repuesto. El jefe de las caballerizas negó el caballo, porque el hombre no tenía autorización del director, que estaba ausente. Entonces fui yo mismo a las caballerizas centrales, pero a pesar de mis instancias el jefe no se decidió a darme el caballo pedido. La orden del director era categórica. La producción del 6° piso Saint-Edmon no pudo ser extraída. “*Me parece que la autoridad debería estar siempre representada*”. Tal es la más antigua de mis notas administrativas... Tal fue la observación que señaló el comienzo de mis estudios administrativos: observación que fue seguida de muchas otras, hechas por mí o por mis colaboradores y aportando cada uno su piedra, el edificio experimental fue bosquejado poco a poco (Fayol, 1917. Citado por Popescu, 1973: 115. Énfasis del original).

Este *método de investigación* es diferente del *método de exposición* que utilizó Fayol en su principal libro *Administración industrial y general*: conceptos generales como áreas de la empresa, elementos de la administración, principios de la administración y procedimientos de la misma, va desglosándolos en sus partes componentes. Y cada una de estas partes en subpartes. Es notorio dentro de su forma de exposición el *énfasis descriptivo y clasificatorio*. Éste se refleja, por ejemplo, al tratar sobre la planeación, distinguiendo principalmente entre los diversos tipos de planes; o al presentar lo relativo a la “organización”, empleando buena parte del espacio en señalar los diferentes tipos de niveles y de unidades que se presentan dentro de la estructura organizacional. Esto revela su visión acerca de la posibilidad de establecer analogías entre los organismos biológicos y naturales y los organismos sociales como la empresa. De paso, debemos anotar que la

forma de exposición de Fayol es muy clara y ordenada. Tal vez sea ésta su mayor virtud. Deja al lector una sensación de unidad entre las diversas partes, de armonía y concatenación. Es, en breve, la óptica de una organización ideal y sobresimplificada. Esto explica la gran acogida que ha tenido su enfoque y la preferencia tan marcada que se le ha dado en el campo de la educación de administradores y otros profesionales. Insistimos en que esta óptica lleva aparejada la incapacidad de explicar la dinámica y el comportamiento de las organizaciones. Y, en consecuencia, se hace imposible aplicar la doctrina administrativa a la realidad.

A las observaciones anteriores sobre la metodología seguida por Fayol, y que ha permeado toda su escuela por más de sesenta años, debemos añadir que su enfoque es *normativo*: nos muestra *cómo debe ser* la organización y *cómo debe administrarse*; cuáles principios, normas, procesos y procedimientos deben seguirse para realizar la función administrativa. Éste “debe ser” organizacional y administrativo lo constituyó Fayol sin haber cumplido con la fase explicativa requerida para poder suministrar normas adecuadas y que tengan aplicabilidad. Fayol cumplió parcialmente, y con las graves limitaciones de tener como marco de referencia empírica solamente su propia experiencia, la etapa descriptiva: es decir, qué y cómo vio la realidad administrativa y organizacional. Pero no se preocupó por explicar dicha realidad, es decir, no se planteó como pregunta central el “porqué” de las cosas. Y por esa razón, su doctrina al proponerse establecer cómo deberían ser las cosas resulta simplista. Ésta es una limitación muy importante del fayolismo, en la cual sorprendentemente no han reparado los numerosos autores europeos, norteamericanos y latinoamericanos que se inscriben dentro de este enfoque. Y al nivel de la docencia sobre el tema en América Latina, tampoco se ha señalado este carácter del enfoque fayolista, siendo una excepción el autor argentino Bernardo Kliksberg (1979a), quien dedica una parte sustancial de su libro a la categorización epistemológica de la administración, al problema del método científico en la administración y a las diferencias entre conocimiento científico, técnico y artístico¹⁶.

En nuestra opinión, el fayolismo constituye fundamentalmente un cuerpo de conocimientos técnicos; busca transformar la realidad organizacional y administrativa mediante un conjunto de normas. La dificultad radica en que no está

¹⁶ El trabajo de Kliksberg (1979), contenido en dos tomos, aborda el “pensamiento organizativo” desde una perspectiva científica que también es excepcional en la literatura organizacional y administrativa, aun si se tienen en cuenta varias de las contribuciones modernas que, como se sabe, ha sido producida en los países industrializados, Estados Unidos, Inglaterra y Francia especialmente —y en orden de importancia—. Es por ello una honrosa excepción la de este autor latinoamericano, infortunadamente desconocido en el mundo anglosajón, no sólo porque su obra no está traducida al inglés, sino por razones de la estructura misma de la comunidad científica internacional.

basado en un conocimiento científico, es decir, aquel que intenta comprender y explicar la realidad, que le suministre un sustento. En otras palabras, Fayol y su escuela (Koontz y O'Donnell, Terry, Reyes Ponce, etc.) saltaron al plano técnico, omitiendo las indispensables etapas previas.

La unidad de análisis que utiliza Fayol es la organización. En esto se diferencia de Taylor, quien se basa en el individuo y de algunos subenfoques de la escuela de las relaciones humanas, centrados en el grupo pequeño. Ésta es una ventaja y un aporte importante del fayolismo, a pesar de las limitaciones que ya se han anotado. La consideración de la organización como un conjunto evita algunos de los males del reduccionismo (sicologista, individualista), pero no asegura la consideración de la organización como parte de estructuras más amplias. Ésta es una debilidad del fayolismo, que ha sido sintetizada por los autores del enfoque sistémico que apuntan a la diferencia entre sistema abierto y sistema cerrado¹⁷. Fayol y sus seguidores tienen una visión de la organización como un sistema cerrado; no consideran sus interrelaciones con el medio ambiente ni su articulación dentro de la estructura económica y social.

Este rasgo de la doctrina administrativa está íntimamente ligado con su ahistoricismo, reflejado al menos en dos aspectos. Por una parte, el desligar el tipo de organización tomado como unidad de análisis (la gran empresa capitalista moderna de comienzos del presente siglo) de los procesos históricos en que ésta aparece y se consolida. El lector de Fayol, o de cualquiera de sus seguidores contemporáneos, se preguntará si ese tipo de organización ha sido común en Francia, Inglaterra o los Estados Unidos en etapas previas de su desarrollo. Pregunta a la cual no encontrará respuesta alguna. Por otro lado, debe impugnarse la noción implícita de que en otras sociedades, independientemente de la etapa de su desarrollo por la cual atraviesan, tendrá aplicabilidad este cuerpo de conocimiento que pretende ser "universalista".

En cuanto a la objetividad del fayolismo, la formación y experiencia misma de su pionero no lo hace sensible a este tipo de preocupaciones. En su idea de transferir el método de las ciencias naturales (en las cuales Fayol fue un destacado investigador en el campo de la minería) al estudio de la organización y la administración, no se repara en las diferencias entre ciencias sociales y ciencias naturales en cuanto a la neutralidad valorativa. Fayol fue un administrador que llegó a los más altos niveles directivos de la empresa en que laboró toda su vida (la Sociedad Anónima de Commentry-Fourchambault). Continuamente afirmó la necesidad de la equidad en las relaciones industriales y se mostró partidario de que los arreglos obrero-patronales se hicieran a nivel de planta, sin la intervención estatal (Cuthbert, 1978: 118). Fayol otorgó mínima atención al conflicto laboral a nivel general, lo cual llama la atención pues el desarrollo del capitalismo

¹⁷ Véase, por ejemplo, Katz y Kahn (1966) y Kast y Rosenzweig (1981).

en Francia no puede desligarse de serias confrontaciones sociales y de una larga tradición política y de organizaciones obreras y sindicales.

CRÍTICAS AL FAYOLISMO

Es difícil escoger entre la variedad de trabajos que analizan diversos aspectos de la doctrina universalista elaborada por Fayol y luego complementada principalmente por Mooney y Reiley (1931), Urwick (1937, 1943), Mooney (1947), Koontz y O'Donnell (1961) y Haiman, Scott y Connor (1978). Buscando análisis críticos hechos desde perspectivas diferentes y que sean de calidad, hemos seleccionado los de Simon (1965) y March y Simon (1965), Mouzelis (1975), Perrow (1972), McGregor (1960) y Kliksberg (1979). Excluyendo a McGregor, estos críticos son poco conocidos en el medio administrativo colombiano y latinoamericano, tanto en la práctica profesional como en el medio académico. En este último, la gran difusión y predominio del enfoque de la doctrina administrativa han estado acompañados por la subestimación de las posiciones críticas, a las cuales se les estigmatiza llamándolas “teóricas”.

La crítica de James March y Helbert Simon

Estos dos autores norteamericanos dedican un capítulo de su volumen, aparecido en 1958 y traducido al español en 1961, al análisis de la teoría clásica de la administración, incluyendo como tales taylorismo y fayolismo. Sobre este último trata tres tópicos: departamentalización, visión de los miembros de la organización según la teoría clásica, y problemas empíricos y operacionales de la misma.

March y Simon no se centran tanto en el trabajo de Fayol cuanto en los de Gulick y Urwick (1937) y Mooney y Reiley (1931)¹⁸, autores que desarrollaron las ideas fayolistas en Inglaterra y los Estados Unidos. A este enfoque se refieren como la “teoría de la dirección administrativa” (*administrative management theory*). En su opinión, el problema que formuló esta teoría fue el siguiente: agrupar las tareas unitarias requeridas para lograr el propósito general de una organización en oficios individuales; agrupar luego estos oficios en unidades administrativas, y estas últimas en unidades mayores. Finalmente, establecer los departamentos de más alto nivel, y realizar todos estos agrupamientos de “manera que se minimice el costo total de llevar a cabo todas las actividades” (March y Simon, 1965: 22).

¹⁸ Que Mooney había sido un espía norteamericano en Europa es un dato interesante que un libro sobre diseño organizacional trae a cuento (véase Khandwalla, 1977: 147). Fue eficiente en identificar el valioso trabajo de Fayol y difundirlo en Estados Unidos como parte —suponemos— de su trabajo de *intelligence*.

Cuadros comparativos de las críticas al enfoque fayolista

Autor	Tópicos principales
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	• Departamentalización (agrupación por unidades de acuerdo con la división del trabajo) • Asignación óptima de actividades dentro de un número de personas • Visión de los miembros según la teoría clásica • Problemas empíricos y operacionales de la teoría fayolista
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	• Carácter generalista de esta escuela • ¿Existen "principios" de la administración?
Charles Perrow estadounidense (1972)	• ¿Existen principios administrativos?
Douglas McGregor estadounidense (1960)	• Confrontación de las teorías X y Y en varios aspectos
Bernardo Kliksberg argentino (1978)	• Legitimidad de las hipótesis del fayolismo • Validez de sus proposiciones técnicas • Funciones de la dirección • ¿Existen principios administrativos?

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	Debilidades • La solución al problema de la departamentalización exige conocimiento de las complementariedades entre las partes de la organización; éstas no son claras en los planteamientos fayolistas • No se tiene en cuenta el carácter contingente de las actividades, lo que lleva a desconocer la variabilidad del proceso de coordinación • Se ignora el comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales • Los principales trabajos representativos del enfoque fayolista no tienen una verificación empírica válida
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	Debilidades • Carácter general y normativo de la escuela universalista (énfasis en el "deber ser"), sin estar precedido por una descripción previa. Hace imposible proveer guías seguras y válidas para administrar • "Principios" de la administración: * La concepción fayolista de "principio" es confusa: se usa en sentido descriptivo; a veces como relación entre variables; otras veces se emplea con carácter normativo y, por algunos de sus seguidores, como leyes científicas * Algunos de los "principios" se contradicen * Parte de un modelo formal de estructura organizacional y no tiene en cuenta la estructura informal subyacente

Continúa

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
Charles Perrow estadounidense (1972)	Debilidades • Presenta "principios" que no tienen el carácter de tales Fortalezas • La investigación y teoría actuales no han podido remplazar o mejorar los principios expuestos por Fayol
Douglas McGregor estadounidense (1960)	Debilidades • Los modelos organizacionales de los que se derivaron los "principios" difieren en aspectos muy significativos de las organizaciones industriales modernas (ejército e Iglesia católica) • Considera la organización como un sistema cerrado • Está basada en supuestos que son sólo parcialmente verdaderos, por ejemplo respecto a la autoridad, motivación y liderazgo
Bernardo Kliksberg argentino (1978)	Fortalezas Primero en iniciar el estudio sistemático de la administración • Metodología restringida a las experiencias y observaciones personales; deficiencias propias de un "crudo empirismo" • Ignora la estructura informal, simplifica los factores humanos y sociales • Sus principios se apoyan en hipótesis erróneas sobre el comportamiento humano y de la organización • Los principios administrativos son ambiguos, en algunos casos constituyen deseos más que normas de acción, en otros, verdades elementales de sentido común
Autor	Enfoque alternativo y sugerencias
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	• Enfoque de toma de decisiones: construir un modelo teórico basado no en experiencias personales y casuísticas sino en el análisis riguroso de la literatura existente
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	• Sugerencias aplicadas no sólo a Fayol, sino a la totalidad de la teoría organizacional * Necesidad de que abandone tendencias reduccionistas * Debe tener un énfasis comparativo * Debe hacer explícita la influencia de los valores en la objetividad de la teoría * Debe tener en cuenta la especificidad temporal y espacial de las organizaciones
Charles Perrow estadounidense (1972)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del fayolismo
Douglas McGregor estadounidense (1960)	• Teoría Y: alternativa a la teoría X (fayolista): considerar la organización como un sistema abierto, orgánico y socio-técnico
Bernardo Kliksberg argentino (1978)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del fayolismo

O sea, el problema de departamentalización, considerado no únicamente como la clasificación de los diferentes tipos de departamentalización existentes, sino profundizando en la esencia de este componente central de la estructura de una organización. Es así como March y Simon conciben el problema de la departamentalización como una asignación óptima de actividades entre un número de personas. Una complicación para lograr una “partición eficiente” de tareas está en la no aditividad de los tiempos requeridos para llevar a cabo cada conjunto de actividades. Otra radica en la combinación de actividades en tareas, cuando el número total de actividades es pequeño. Por ello:

... en organizaciones pequeñas, la departamentalización por propósito al interferir con la especialización por proceso, puede llevar a serias ineficiencias mientras que en organizaciones grandes puede ser posible introducir la especialización por proceso como subdivisión de la especialización por propósito y así permitir las complementariedades importantes (March y Simon, 1965: 24. Traducción del autor).

La solución del problema de asignación de actividades exige un conocimiento de las complementariedades empíricas, por ejemplo, la estructura de las habilidades humanas y las capacidades de las máquinas. Una debilidad de la teoría universalista radica según March y Simon, en que “este punto obvio no siempre se hace claro en las discusiones sobre la estructura organizacional” (March y Simon, 1965: 25. Traducción del autor).

Una segunda debilidad de la teoría es suponer que una vez que las diferentes actividades se han especificado y asignado a unidades e individuos, los problemas de coordinación se eliminan. Éste es un supuesto simplista, pues esas actividades sólo están especificadas en un sentido muy general. Precisamente,

... uno de los procesos más importantes en una organización es la elaboración de este conjunto de actividades y la determinación de qué actividades precisas se van a llevar a cabo en cuáles tiempos y lugares precisos (March y Simon, 1965: 26. Traducción del autor).

Este carácter contingente de las actividades es olvidado por los modelos de departamentalización de la teoría universalista que no toman en cuenta que “... el comportamiento de una organización no está determinado con antelación y de una vez por todas” (March y Simon, 1965: 26. Traducción del autor). Antes que estar resuelta, la coordinación es una variable que debe considerarse en la departamentalización. La otra variable es la especialización de habilidades.

Estas debilidades de las teorías clásicas de departamentalización llevan a la proposición elaborada por March y Simon:

... las formas de departamentalización que son ventajosas en términos de una de estas variables (coordinación y especialización de habilidades) son a menudo costosas en términos de la otra. La departamentalización por proceso generalmente se aprovecha más de las potencialidades de hacer economías que la departamentalización por propósito. La departamentalización por propósito conduce a menores costos de coordinación que la

departamentalización por proceso. Por lo tanto, el resultado de eficiencia neta se desplaza de la departamentalización por proceso hacia aquella por propósito a medida que el tamaño de la organización aumenta (March y Simon, 1965: 29. Traducción del autor)¹⁹.

Una tercera crítica señala que el comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales son ignoradas por el enfoque universalista, el cual ve a los miembros de la organización como una “condición inicial y no como una variable”. Finalmente March y Simon destacan que los principales trabajos representativos del enfoque en cuestión son “empíricamente vacíos”²⁰. La preocupación por confrontar la teoría con las evidencias empíricas está ausente. Por ello sugieren la necesidad de definir y hacer operacionales las principales variables y de llevar a cabo una verificación empírica de sus principales proposiciones.

Nos hemos extendido en los comentarios de March y Simon²¹ pues nos parece que más que otras de las críticas que hemos incluido en esta sección, toman unos pocos aspectos centrales y muy específicos del enfoque universalista y los analizan en detalle y desde una perspectiva rigurosa: identificando variables y señalando interrelaciones y problemas teóricos. Las respuestas a varias de las limitaciones que se encuentran en el enfoque clásico están en parte en el resto de su libro en que desarrollan un enfoque alternativo: el de la toma de decisiones. Se trata de una contribución valiosa, si bien compleja y con un alto nivel de abstracción, en la dirección de construir un modelo teórico basado no en experiencias personales y casuísticas, sino en el análisis riguroso de la literatura existente. Su modelo está formalizado mediante un elevado número de proposiciones sobre motivación, conflicto, planeamiento e innovación y los límites cognoscitivos de la racionalidad de los miembros de la organización.

La crítica de Nicos Mouzelis

Mouzelis, traducido al español en 1973 y reimpresso en 1975, incluye el análisis del fayolismo dentro de lo que se llaman “teorías formales” de administración.

¹⁹ El plano en que se mueven March y Simon evita las tautologías a menudo presentes en Fayol. Éste definía coordinación como “introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito” (Fayol, 1961: 259). Para March y Simon, coordinación es “el problema de arreglar el sistema de señales para actividades condicionales interdependientes” (March y Simon, 1965: 28. Traducción del autor).

²⁰ Investigaciones empíricas adelantadas desde perspectivas teóricas diferentes de la doctrina administrativa han mostrado serias dudas acerca de la universalidad de las funciones del proceso administrativo. Véase la parte segunda del libro de Miner (1971).

²¹ Por razones de extensión no hemos incluido la crítica pionera de Simon (1958) publicada originalmente en 1945. Aunque varios de sus planteamientos se reflejan en su libro conjunto con March al que nos hemos referido, incluye otros aspectos interesantes. Por ejemplo, su conclusión de que los “principios” son proverbios y que la primera tarea de una teoría administrativa debiera ser construir conceptos unívocos con los cuales observar y describir la realidad.

Este sociólogo griego encuentra en la doctrina universalista de Fayol dos aspectos centrales: la estructura y los procesos organizacionales. Señala con acierto que la autoridad y la función constituyen los dos conceptos básicos de Fayol para tratar el tema de la estructura. Los procesos organizacionales, precisa Mouzelis, no sólo los concibe Fayol en términos de las funciones básicas del administrador, sino también de las técnicas que permiten el desarrollo de esas funciones.

Sus observaciones críticas se refieren a dos aspectos: el carácter general de la escuela universalista y los “principios” de la administración. En cuanto al primer tópico, Mouzelis señala el énfasis formal del enfoque. A Fayol no le interesa el comportamiento sino:

el trazado de planos y reglamentaciones que pudieran registrarse perfectamente en manuales o en mapas organizacionales... (así, por ejemplo)... el teórico tradicional nunca nos dará (no lo intentará siquiera) la descripción de un proceso de control concreto —de una serie concreta y realmente existente de comportamientos— ni mucho menos su explicación (esto es, por qué toma el control una forma particular en una situación concreta, cómo se relaciona con los otros aspectos —no sólo formales— de la organización y con el contexto cultural general de ésta, cuál es el impacto de determinada técnica de control sobre el contralor y los controlados, etc.) (Mouzelis, 1975: 99).

Este carácter normativo (énfasis en el “deber ser”), debemos recordar, no está precedido por la descripción previa y luego la explicación de la realidad administrativa. Creemos que si sólo aportara una descripción sistemática (por ejemplo, mediante estudios de caso —*case studies*— que no deben confundirse con el método pedagógico del *case method* harvardiano)²², la contribución fayolista sería más valiosa. En nuestra opinión, ese nivel no se logra. No es un conjunto detallado y vívido de la administración en la hullera en que trabajó Fayol lo que el lector consigue después de leer su libro, sino un híbrido de algunos aspectos fragmentarios de dicha realidad, en la cual entre otras cosas no se transluce la dinámica de la vida organizacional de dicha empresa, intercalados con sus prescripciones sobre cómo debieran primar ciertos principios y seguirse determinados procesos (o “elementos”, en la terminología de Fayol). Fayol, en breve, como lo dice acertadamente Mouzelis “... puede solamente describir y, cuando más, dar una imagen clara de los posibles arreglos formales...” (Mouzelis, 1975: 99). Esa descripción, debemos reiterarlo, cubre solamente los “posibles arreglos formales”, mas no los arreglos reales, formales o no.

¿Para qué sirve ese énfasis normativo? Mouzelis señala que nos da una “... primera idea, general y clara” de los aspectos formales de la organización. Tal vez esto explica que en buena parte la docencia sobre organizaciones y su administración aún hoy se basa en muy buena parte en el enfoque fayolista. El fayolismo facilita la labor de transmitir y repetir mecánicamente esa “idea general y clara” carente de asidero y de aplicabilidad real.

²² El lector puede consultar nuestro primer capítulo.

Con agudeza el sociólogo de origen griego señala que una implicación de la incapacidad de explicación de la escuela universalista es la imposibilidad de proveer guías seguras y válidas para administrar. Es decir, justamente la imposibilidad de lograr el propósito que persigue Fayol y su escuela.

El segundo aspecto de la crítica de Mouzelis tiene que ver con los “principios” de la administración, que como lo hemos visto en este trabajo, constituyen un eje del enfoque fayolista.

Mouzelis comienza señalando que no es claro lo que entiende Fayol por principios. A veces el término “principios” tiene un sentido descriptivo; unas pocas parecen referirse a la relación entre variables de la organización y la mayoría de las veces tiene un carácter normativo²³. Y entre los autores “universalistas” (seguidores del enfoque de Fayol), algunos toman los “principios” como leyes científicas, mientras que otros los entienden meramente como guías que pueden ayudar en algunos casos. De paso, hace una puntualización relacionada con el tropiezo que en la discusión de los “principios” administrativos ha significado enfrascarse en la discusión de si la administración es una ciencia:

Yo creo que una crítica más constructiva de los principios debería evitar todo juicio acerca de su estatus científico y examinar en cambio su utilidad y limitaciones: es decir, la medida en que contribuyen a la puesta en práctica o al incremento de nuestro conocimiento acerca de la dirección de las organizaciones y la medida en que impiden tal resultado (Mouzelis, 1975: 101).

Trae una ilustración muy gráfica de las “querellas” acerca de los principios “administrativos” (Mouzelis, 1975: 102) entre conocidos autores (por ejemplo, Dale y Koontz y O'Donnell). Una preocupación que nos surge es la ausencia de ese debate en el medio, no únicamente colombiano sino latinoamericano, de las escuelas de administración.

Además del uso ambiguo del término “principio”, Mouzelis indica que algunos de ellos se contradicen. Por ejemplo, el “principio” del ámbito de control va contra aquel que señala que la organización con pocos niveles jerárquicos permite una mejor comunicación. Asimismo, Mouzelis se pregunta hasta qué punto los “principios” simplemente proporcionan un conocimiento que un administrador puede adquirir a través de la experiencia y acudiendo al sentido común. Los “principios” y la literatura desarrollada por el enfoque universalista:

... no dan en general la impresión de un cuerpo coherente y acumulativo de conocimientos; ofrecen más bien la imagen de un mosaico de principios, de definiciones y redefiniciones, que no parecen aumentar demasiado nuestro conocimiento acerca de las organizaciones. Y como en realidad parece no han aparecido todavía principios universalmente válidos, se plantea la cuestión de saber si seguirán elaborándose con el mismo método de análisis

²³ No sólo es muy escaso el uso del término “principios” con esta connotación de explicación, sino como lo enfatiza Mouzelis, el contenido de esos escasos enunciados son “perogrulladas” (Mouzelis, 1975: nota de pie de página No. 40: 214).

abstracto y formal, o si, en el caso de que tales principios existan “lo que también es dudoso”, deberían buscarse sobre una base enteramente diferente... (Mouzelis, 1975: 103).

Mouzelis es bien concluyente sobre la escuela universalista al indicar que “... no puede servir sino para elaborar y clarificar al máximo el vocabulario”²⁴. Redondeando esta misma conclusión, unas líneas más adelante dice:

... Todo intento de elaboración de principios para una adecuada dirección, sobre la mera base del sentido común, está llamado al fracaso, en tanto parte de un modelo formal de estructura organizacional; es decir, en tanto que no tome en cuenta y trate de estudiar empíricamente los sentimientos, creencias y modos actuales de comportamiento de la gente, el modo en que actualmente se encuentran relacionados unos individuos con otros... (Mouzelis, 1975: 104).

La crítica de Mouzelis, en conjunto, nos parece que apunta certeramente a las debilidades centrales del enfoque fayolista o “universalista”. Y es un buen complemento, en particular en lo relacionado con los “principios” administrativos, de otras críticas clásicas como la tantas veces mencionada de Simon. Tiene un carácter menos polémico y es menos detallada que aquélla. Probablemente una inquietud que le surja al lector es si en los veintidós años transcurridos entre las dos críticas (una es de 1945; la otra de 1967) no hubo avances significativos de este enfoque universalista. En nuestra opinión estas debilidades centrales continúan sin ser superadas. En este sentido dicho enfoque ha sido relativamente impermeable a las contribuciones de otros enfoques y escuelas.

Para su crítica, Mouzelis acude básicamente a los trabajos de conocidos autores de la escuela universalista, por ejemplo, Mooney y Reiley (1931) y Koontz (1964), este último muy difundido en el medio de habla castellana. Dentro de éste son relativamente desconocidos autores también consultados por Mouzelis, por ejemplo Brown (1947) y Brech (1963), y específicamente la literatura norteamericana sobre administración pública y ciencia política que en los años cuarenta y desde una perspectiva bastante amplia examinó a la escuela universalista. Nos parece que Mouzelis no mira en forma minuciosa el trabajo mismo de Fayol, a pesar de lo cual—como lo hemos reiterado a lo largo de esta sección— su análisis destaca con sentido crítico las características distintivas de la escuela que él inspiró. Creemos que una lectura más detallada de Fayol aportaría la identificación del papel más central que ciertos elementos y principios tienen dentro de su

²⁴ La ambigüedad conceptual y definicional que se encuentra no sólo a nivel de los “principios”, sino también de los elementos, se refleja, por ejemplo, en la diversidad y número de los “principios” propuestos por los más conocidos representantes de esta escuela. Por ello creemos que esta “elaboración y clarificación de los términos” tampoco se ha logrado. Como el lector recordará, a trabajar en esa indispensable dirección invitaba Simon luego de su lúcida y pionera crítica hecha desde 1945.

esquema, así como de algunos supuestos fayolistas. Esto es lo que hemos perseguido en la "lectura" extensa de Fayol en que hemos basado este capítulo.

Finalmente, Mouzelis no examina las condiciones históricas en las que surge el fayolismo (como sí lo hace respecto al taylorismo). Esto lo llevaría a examinar la situación económica y social en Francia en las dos primeras décadas del siglo XX. Éste es un empeño difícil, y ausente no sólo en Mouzelis, sino en la literatura anglosajona (tanto británica como norteamericana) sobre el enfoque universalista. También está ausente el análisis de la difusión relativamente tardía en los Estados Unidos, y de su influencia dominante en la enseñanza universitaria sobre el tema, especialmente en algunos países europeos y del tercer mundo. No tendría sentido exigir a un estudioso cubrir todos estos temas, que muy probablemente no significaban una prioridad dentro de los objetivos de su importante libro, en el que estudia no sólo el fayolismo sino los demás enfoques organizacionales de importancia. Pero sí es necesario señalar la importancia de estos temas ausentes, así el investigador no pueda cubrirlos²⁵. Insistimos en este punto por nuestro interés de estudiar la transferencia, adaptación y evolución del pensamiento organizacional, así como de las prácticas organizacionales y administrativas, de los países desarrollados hacia los del tercer mundo. Y porque, por otra parte, no podemos ignorar que en el último capítulo de su libro (capítulo VIII, "Conclusiones"), Mouzelis apunta a la necesidad de que la teoría de las organizaciones abandone las tendencias reduccionistas, tenga un énfasis comparativo y haga explícita la influencia de los valores en la objetividad de la teoría. Y, además, deje de ser ahistórica y etnocéntrica. Es decir, que tenga en cuenta que las organizaciones tienen una especificidad temporal y espacial.

La crítica de Charles Perrow

En el excelente libro que Charles Perrow publicó en 1972, su objetivo principal es el análisis y revaluación del enfoque de la burocracia, usualmente ignorado en la enseñanza de la administración, y la desmitificación del enfoque de las "relaciones humanas". Es menor el interés que le merece el taylorismo, si bien tiene el acierto de relacionarlo con la aparición del enfoque de las "relaciones humanas", tomando como fenómeno integrador la creciente sindicalización y el agravamiento de la situación social en los Estados Unidos en las décadas de los años veinte y treinta. Es muy marginal la atención que da al enfoque universalista, al cual —como al taylorismo— lo llama (siguiendo la idea de Richard Bendix) una "ideología gerencial". A pesar de la breve mención que hace del enfoque que nos ocupa, lo

²⁵ A pesar de una búsqueda intensa sobre la difusión y las reacciones al fayolismo en Francia y Estados Unidos no encontramos estudios de tal naturaleza, situación que contrasta con los numerosos trabajos (aun franceses) existentes sobre Taylor. Por otra parte, sobre la difusión del taylorismo en Colombia hay interesante información: véase la sección final del capítulo 3.

tomamos en cuenta por su originalidad y por presentar una faceta diferente a la de la mayoría de los analistas del fayolismo. Inicialmente señala que los escritos de Max Weber sobre la organización burocrática solamente se tradujeron al inglés en la década de los años cuarenta. Mientras tanto, surgió una teoría de la administración industrial y de los negocios, originada tanto en los administradores practicantes como en las florecientes *business schools* norteamericanas y en las contribuciones de Fayol. Esa teoría clásica ha sido objeto de escarnio por haber presentado “principios” que no tienen el carácter de tales. Sin embargo, arguye Perrow, todos los recursos actuales de investigación y teoría “no han podido subsistir con mejores principios (o proverbios) que aquéllos ridiculizados” (Perrow, 1972: 62. Traducción del autor). Aunque él acepta que los “principios” administrativos son “instrucciones pías” estima que le “han servido muy bien a la gerencia”. Y afirma:

Estos principios han funcionado y aún lo hacen porque se dirigieron a los verdaderos problemas de la administración, problemas más presionantes que los promovidos por las ciencias sociales (Perrow, 1972: 62. Traducción del autor).

Para sustentar su planteamiento señala que en la década de los años veinte, por ejemplo, era mínimo el planeamiento que se hacía en los negocios. Igualmente fue “toda una lucha” separar el ejecutivo del nivel máximo de los asuntos rutinarios y lograr que delegara. Nos parece que en este tipo de generalizaciones no está adecuadamente sustentado. En las breves líneas que Perrow le dedica, falta un examen a fondo de este asunto. Como experimentado investigador y crítico, Perrow estará de acuerdo en el trabajo que se requiere antes de hacer estas alegres conclusiones. Sin necesidad de ir muy lejos, remitimos al lector a la severidad que él muestra en otros capítulos de su libro al examinar a varios autores de la escuela de las relaciones humanas (*véase* en especial el capítulo 3: “*Hawthorne and all that*”). Así, por ejemplo, si aplica los mismos estándares que le permiten decir que “grandes esquemas como los de Likert” son “metodológicamente incorrectos y teóricamente sesgados” (Perrow, 1972: 143. Traducción del autor) y enfatizar la necesidad de “*explicar* las organizaciones”, nos parece que no podría mantener su juicio ligero sobre el fayolismo. Ligero es, finalmente, su argumento a favor de los principios básicos de la escuela clásica basado en que éstos han dado lugar a dos tipos de éxitos:

... el exitoso y duradero negocio de la consultoría administrativa y la interminable serie de exitosos libros... (Perrow, 1972: 62. Traducción del autor).

La crítica de Douglas McGregor

Douglas McGregor, sicólogo norteamericano, profesor universitario y consultor gerencial es sin duda uno de los autores más influyentes en el pensamiento admi-

nistrativo contemporáneo. La amplia difusión y acogida que ha tenido McGregor, ha llevado a que a menudo se simplifique y reduzca su pensamiento a la presentación telegráfica de los supuestos que conforman las contrapuestas teorías X y Y, expuestas en su conocido libro publicado en inglés en 1960 y traducido al español en 1970. Pero McGregor va más allá de la lista de supuestos que conforman una y otra teoría, y a lo largo de su libro, confronta la posición de ambas teorías respecto a temas tales como: motivación, autoridad y control, relaciones staff-línea, participación, salarios y promociones, incentivos, liderazgo, desarrollo gerencial y equipos administrativos.

Pero, ¿qué tiene que ver esta referencia a McGregor con las críticas al enfoque universalista o de los “principios” administrativos? La razón es sencilla. Lo que McGregor llamó teoría X (que impropriamente algunos llaman “la teoría X de McGregor”, cual si correspondiera a su pensamiento) es el conjunto de suposiciones y creencias sobre el ser humano, el trabajo y la organización subyacente en la teoría clásica de la organización, especialmente en el enfoque universalista (más que en el taylorismo). McGregor llama en formas variadas al enfoque universalista: “teorías formales de organización”, “teoría convencional” y “principios de los libros de texto sobre organización”. Sin afán de exhaustividad, pues éste nos llevaría a reseñar todo el libro de McGregor, exponemos a continuación las que consideramos sus principales ideas críticas sobre el enfoque fayolista o de los principios administrativos.

Los modelos organizacionales de los cuales se derivaron los “principios” convencionales fueron el ejército y la Iglesia católica, los cuales difieren en aspectos muy significativos de las organizaciones industriales modernas. Dice McGregor que el principio de unidad de mando puede ser esencial en el campo de batalla, pero no es un principio universal:

Cualquiera que sea lo que muestre el organigrama, el típico gerente de nivel medio en una organización industrial moderna, se encuentra con que su comportamiento está controlado no por uno sino por varios superiores. En algunas compañías se forman grandes grupos para proyectos que implican llevar a cabo tareas complejas, y los miembros de estos grupos reportan tanto al supervisor del proyecto cuanto a su superior funcional. Además, hay una organización en la cual los subordinados siempre tienen dos jefes: ¡la familia! (McGregor, 1960: 16. Traducción del autor).

La teoría organizacional convencional, de acuerdo con McGregor, sufre de “etnocentrismo”, es decir, no considera la influencia del medio ambiente (en sus dimensiones económicas, políticas, sociales, etc.) sobre la organización (McGregor, 1960: 17)²⁶. Más tarde en otro de sus libros, McGregor elaboraría más este planteamiento señalando que la organización es un sistema abierto (McGregor, 1967: 39-41).

²⁶ Debe mencionarse que por su referencia exclusiva a la organización y la administración en los Estados Unidos, sin una perspectiva comparativa de otras sociedades, el mismo aporte de McGregor se hace también acreedor a la crítica de ser etnocéntrico.

Esta teoría clásica está sustentada en una serie de supuestos sobre el comportamiento humano que "... en el mejor de los casos son sólo parcialmente verdaderos. El conocimiento acumulado en décadas recientes reta y contradice esos supuestos que en la teoría convencional tienen un carácter axiomático" (McGregor, 1960: 17. Traducción del autor). Examina varios de esos supuestos a lo largo de sus trabajos. Así, por ejemplo, señala la limitación de la concepción de la autoridad como algo absoluto en vez de relativo y de las relaciones de autoridad como relaciones de dependencia de arriba hacia abajo en vez de considerarlas como de interdependencia (McGregor, 1960: 21-27). En cuanto a la motivación, la teoría de "la zanahoria y el garrote" no sirve una vez que el hombre haya satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad logrando un nivel adecuado de subsistencia. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Los sistemas usuales de recompensa, salarios y beneficios no permiten la satisfacción de las necesidades de orden superior. La filosofía de la administración por dirección y control que inspira la escuela clásica es inadecuada para motivar, pues se basa en necesidades que son poco importantes como motivadores en el mundo actual (McGregor, 1960: 35-42).

En cuanto a las relaciones staff-línea, los crecientes conflictos entre los grupos staff y los de línea (por ejemplo, la utilización inadecuada que los últimos hacen del staff; el poder real basado en el conocimiento especializado que ejercen los grupos staff, etc.) son inmanejables a la luz de la concepción que el enfoque de los principios administrativos tiene sobre este asunto. Según éste, los principios de unidad de mando y de autoridad se preservan si la línea está investida de autoridad, mientras que el staff no puede estarlo: solamente puede suministrar ayuda y asesoría. Acudiendo a las nociones de interdependencia, autoridad del conocimiento, relaciones profesionales de asesor-cliente y autocontrol (que justamente difieren de aquéllas de dependencia de una vía y autoridad de la posición sostenida por la teoría X), McGregor indica la necesidad de utilizarlas como una forma de entender y mejorar las complejas relaciones staff-línea. Según él, "tanto el staff como la línea tienen responsabilidades de staff y de línea" (McGregor, 1960: 175. Traducción del autor). Los funcionarios de la línea "están sujetos a influencias de los grupos staff que son psicológicamente indistinguibles de la autoridad de sus superiores de la línea" (McGregor, 1960: 146), y no existe "... solución del problema de las relaciones staff-línea en términos autoritarios..." (McGregor, 1960: 174. Traducción del autor).

El liderazgo se concibe dentro del fayolismo en términos de las características del jefe o líder. Para McGregor, por el contrario, ésta es una visión incompleta al no considerar que el liderazgo es una relación compleja entre el líder, los subordinados, las características de la organización y el trabajo particular de que se trate y el medio social, económico y político. El tipo más adecuado para cada situación es contingente, depende de esa relación entre los cuatro componentes mencionados.

Para éstos y otros planteamientos centrales de su obra, McGregor se respalda en los conocimientos que sobre estos temas, aunque en estado aún muy embrio-

nario, habían desarrollado la psicología y la sociología aplicadas a las organizaciones. No están sustentados en investigaciones empíricas sobre la variedad de temas tratados por él mismo. Como en el caso de Fayol, McGregor es ante todo un pionero. Pero su crítica a la teoría X, así como la “cosmovisión” alternativa que ofrece, es decir la teoría Y, tiene una base más sólida que sus propias experiencias e impresiones. McGregor tenía una formación científica como psicólogo, una larga experiencia como consultor, pero sobre todo una intensa vida académica como profesor, a la que se dedicó desde 1935 hasta su muerte en 1964. Su consideración de la organización como un sistema abierto, orgánico y sociotécnico (McGregor, 1967: 39-41) más desarrollada en su segundo libro, revela su crítica al enfoque de los principios administrativos, cuya visión de la organización es la de un sistema cerrado y mecánico.

La crítica de Kliksberg

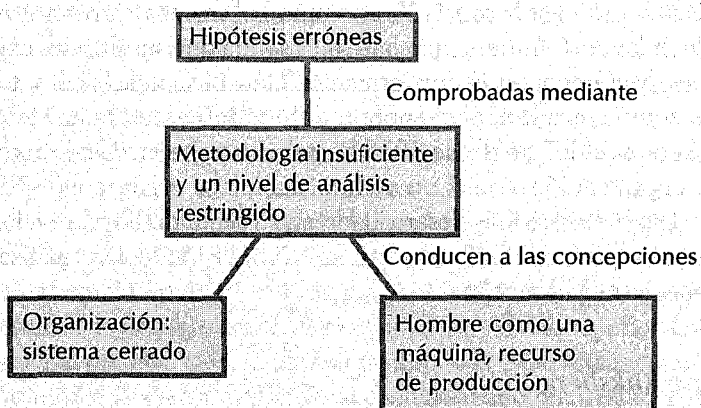
Kliksberg (1979a) comprende bajo el nombre de “escuela tradicional” al taylorismo y los neoclásicos (Mooney y Reiley, Gulick, Urwick, Koontz y O'Donnell, etc.). Examina cada uno de estos enfoques por separado dedicando al fayolismo y a los neoclásicos una parte sustancial del primer tomo de su extenso libro. Analiza la legitimidad de las hipótesis del fayolismo, la validez de sus proposiciones técnicas, las funciones de la dirección y los “principios” administrativos. Nos parece que sus principales planteamientos son los siguientes.

En primer lugar, destaca el gran aporte de Fayol al ser el primero en iniciar el estudio sistemático de la administración, guiado por un afán de conseguir aplicaciones inmediatas, con un pragmatismo que “... empujó al uso de metodologías y razonamientos distantes de la lenta pero sólida elaboración de la ciencia” (Kliksberg, 1979a: 267).

Segundo, la metodología restringida a las experiencias y observaciones personales exhibe errores y deficiencias propias de un “crudo empirismo” (Kliksberg, 1978: 252) que conduce a poner en tela de juicio hipótesis centrales de Fayol. Una de ellas es la de la impersonalidad, consistente según el autor argentino en que “... el papel de los individuos se limita a cumplir la función dentro de las normas fijadas para el desempeño...” (Kliksberg, 1979b: 254). Otra hipótesis es la de la “autoridad de derecho divino”, excluyendo la autoridad técnica o del conocimiento, la autoridad informal, la de quienes dominan información estratégica, la de los vencedores en luchas políticas internas dentro de la organización y la de aquellos cuya base de autoridad es externa a la empresa (Kliksberg, 1979b: 258). Este autor concluye contundentemente:

Estrechados por esos errores, sus razonamientos casi descubrieron la estructura formal, pero ignoraron la estructura informal de la industria, incurriendo en gruesas simplificaciones del factor humano y de los factores sociales (Kliksberg, 1979b: 267).

Similitud entre el fayolismo y taylorismo en pragmatismo, metodología y nivel de análisis



En tercer término, un breve examen de los catorce “principios” administrativos le permite a Kliksberg –luego de haber analizado sus bases epistemológicas y metodológicas– puntualizar:

En algunos casos los principios se hallan apoyados como se expresó, en hipótesis erróneas sobre el comportamiento del ser humano y la organización, en otros son de una ambigüedad pronunciada que no permite sacar de ellos mayores consecuencias prácticas; también existen principios que pueden considerarse más expresiones de deseos que normas para la acción y algunos no son más que verdades elementales de sentido común (Kliksberg, 1979a: 261)²⁷.

En cuarto lugar, entre el fayolismo y el taylorismo existen correspondencias importantes en su pragmatismo, metodología y nivel de análisis. Dice Kliksberg:

Tras ambos sistemas se encuentra una concepción de la empresa donde sólo se ven puestos de trabajo, relaciones, planes y standards. El hombre es entendido como un recurso de producción, cuyo aporte se adquiere en el mercado de trabajo sujeto a las mismas leyes de adquisición que los demás recursos de producción y que se ajustará sin inconvenientes a lo que se planee (Kliksberg, 1979a: 269).

²⁷ El comentario de Miner aunque parezca simplista, sintetiza bien disquisiciones más elaboradas sobre el significado de “principio” administrativo. Dice el autor norteamericano: “... el término *principio* fue utilizado por los autores clásicos en una forma que no tenía relación alguna con la ciencia. Ellos estaban meramente tratando de convencer tanta gente cuanta pudieran de que su escuela de pensamientos era la correcta” (Miner, 1971: 138. Traducción del autor).

Quinto, aun cuando el autor argentino expone por separado su análisis de Fayol y de los neoclásicos, apunta con acierto a la existencia de "identidades esenciales" entre unos y otros, cuales son: formalismo, mecanicismo en su concepción del hombre, visión de la organización como un sistema cerrado cuyos procesos serían endógenos, nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y una metodología insuficiente, de la cual

... no pueden esperarse consecuencias más fértiles de los principios, los cuales no pasan de ser en muchos casos normas de sentido común o recomendaciones técnicas elementales... (Kliksberg, 1979a: 351)²⁸.

RESUMEN

En este capítulo hemos examinado críticamente la doctrina administrativa de Henri Fayol, teniendo como referencia principal sus escritos más que los de sus seguidores. A diferencia del taylorismo, al que con ligereza se le considera como obsoleto, a la teoría fayolista se le ha dado una cierta perennidad: los embates críticos que autores muy agudos le hicieron hace casi 40 años han pasado desapercibidos. Con todo y la profusión de teorías y de literatura organizacional en las dos últimas décadas, los profesores y estudiantes de administración, guardan gran lealtad a las ideas del proceso administrativo y de los "principios" de la administración. La forma en que nos hemos aproximado al tema en este capítulo ha pretendido ser diferente de la que unos y otros encuentran en sus textos.

Al revisar los diferentes elementos del proceso administrativo de acuerdo con Fayol, señalamos su hincapié en la descripción, categorías y descomposición de cada uno de ellos (planeación, coordinación, dirección, control y organización) que prima sobre el examen de la naturaleza de cada uno de estos elementos.

Los "principios" administrativos se ordenan en tres grupos para su análisis: los relacionados con el poder, aquéllos sobre las características del cuerpo social y los relativos al trabajo y su remuneración. Nuestro argumento se resume en que ninguno de los catorce "principios" de la administración se conforman a lo que se entiende por principio científico; son guías o como lo dijo Herbert Simon, "proverbios".

De las ideas-fuerza de la doctrina fayolista, su visión global de la organización, el énfasis en la necesidad de la enseñanza de la administración, la universalidad de su aplicación incluyendo dentro de ella al Estado y su marcado carácter normativo y formalista, merecen especial atención.

De la metodología para producir este cuerpo conceptual sobresale el hecho de que se basa en las observaciones y reflexiones de su pionero, un exitoso adminis-

²⁸ Debe reiterarse que las anotaciones sobre la difusión del fayolismo en Colombia están contenidas en el capítulo siguiente, conjuntamente con las referentes al taylorismo.

trador de grandes empresas hulleras francesas; pero no en un método científico más riguroso que avalara la pretendida generalidad y universalidad de esta teoría. También debe destacarse que a diferencia de Taylor, quien tomaba al individuo como unidad de análisis, Fayol considera la organización.

Las críticas examinadas despiertan mayores interrogantes sobre la validez y sustentación de los ambiciosos planteamientos de esta teoría, lo cual no niega su aporte en términos de ordenar y sistematizar el conocimiento administrativo.

Su influencia en Colombia es notoria en la reestructuración contemporánea de la administración pública (1958), así como en la educación de la mayoría de los administradores profesionales en este país.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. De las ideas-fuerza del fayolismo que se examinan en este capítulo, ¿cuál es en su opinión la idea central? ¿Por qué?
2. Comente esta afirmación: "Los principios administrativos fayolistas son principios científicos".
3. ¿Cómo explica usted que el fayolismo (o doctrina administrativa universalista) sea el enfoque que ha recibido atención preferencial en la docencia impartida por las facultades de administración en nuestro país y en América Latina?
4. Examine la interrelación entre el énfasis normativo y formalista del enfoque fayolista y la metodología utilizada por Fayol.
5. ¿Qué puntos en común tienen las críticas de Mouzelis y la de Kliksberg?
6. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la crítica de McGregor y la de Perrow?
7. ¿Cuál es la utilidad del enfoque fayolista en términos de entender los problemas organizacionales de la empresa en que usted trabaja?
8. Explique la relación entre los principios administrativos y el proceso administrativo.
9. ¿Cuál es la unidad de análisis del fayolismo? ¿Qué implicaciones tiene el uso de dicha unidad de análisis en términos de las ideas-fuerza de Fayol? ¿Qué otras posibles unidades de análisis existen para el estudio de las organizaciones?
10. ¿En qué circunstancias (cuándo, dónde, cómo, por parte de quién) se produjo la crítica en el sentido de que los principios administrativos fayolistas (y de sus seguidores) eran "proverbios"? ¿Comparte usted esa crítica? Explique su posición al respecto.
11. Comente la siguiente afirmación: "En balance, en este capítulo el autor concluye que el fayolismo sirve para dar contenido a cursos universitarios y como tema de docencia para los profesores, pero no para entender la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones reales".

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Albers, Henry. *Principios de la organización y administración. Teoría moderna de la administración*. México: Limusa-Wiley, 1962.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de administración*. Traducción del portugués: María Isabel Fittipaldi de Ruiz. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana, 1981.
- Haiman, Theo; Scott, William y Connor, Patrick. *Managing the Modern Organization*. 3a. edición. Boston: Houghton Mifflin, 1978.
- Fayol, Henri. *Administración industrial y general*. 8a. edición. Traducción: Constantino Dimitren. Precedido por un estudio preliminar de Oreste Popescu (volumen conjunto con Frederick Taylor. *Principios de la administración científica*). Buenos Aires: El Ateneo, 1973.
- Merril, Hardwood (eds.). *Clásicos en administración*. México: Limusa-Wiley, 1975.
- Miner, John B. *Management Theory*. Nueva York: Macmillan, 1971.
- Mouzelis, Nicos P. *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. 2a. edición en español. Traducción: Joan Prats. Barcelona: Península, 1975.
- Popescu, Oreste. "La racionalización del gobierno de la empresa. Fayol-fayolismo". En Henri Fayol. *Administración industrial y general*. 8a. edición. Traducción: Constantino Dimitren (volumen conjunto con Frederick Taylor. *Principios de la administración científica*). Buenos Aires: El Ateneo, 1973.
- Simon, Herbert. *Comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar, 1961.
- Terry, George. *Principios de administración*. México: Continental, 1961.

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN Y LA RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

Por las mismas décadas en que Fayol desarrollaba y difundía la doctrina administrativa en Francia, Frederick Taylor, un ingeniero mecánico norteamericano, propugnaba en los Estados Unidos por sus ideas de una "administración científica" basada en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productividad. Taylor y su escuela, agrupados en la Sociedad Taylorista, tuvieron un impacto muy grande en las siguientes décadas, en parte conflictivo y controvertido, no sólo en los Estados Unidos sino en varios países europeos. También hay evidencias de que en Colombia, a partir de 1912, fue difundido y aplicado a pesar del incipiente desarrollo industrial.

Taylor y su escuela han sido objeto de enconadas críticas que, aunque tienen algo de cierto, generalmente han revelado una visión muy superficial sobre su contribución y sobre las condiciones históricas a las que respondió el taylorismo. Así, a menudo se le ha estigmatizado como un personaje desalmado y miope, el cual –dicen algunos– no hay que estudiar más allá de decir que "ve al hombre como una máquina" y que es "algo del pasado". Ésa es una simplificación que no conduce a nada, y que buscamos remediar invitando al lector a conocer el fondo del pensamiento taylorista en su relación con el desarrollo de la sociedad capitalista. Esto le permitirá formarse un criterio y posición propia frente a unas ideas y a unas técnicas que siguen teniendo vigencia –independientemente de nuestro gusto o disgusto personal.

Hemos organizado el capítulo en seis secciones. Luego de una breve referencia a Taylor como pionero de esta teoría, la primera sección presenta en detalle el esquema básico de la "administración científica", mediante una "lectura" de la obra principal de Taylor, la cual tiene ese nombre. En la sección segunda discutimos las que consideramos las ideas-fuerza que orientan a Taylor; examinamos críticamente la metodología que utilizó en la sección tercera; mientras que en la cuarta sección analizamos una gama muy variada de análisis críticos que diversos autores han hecho sobre el taylorismo. Éstos van desde las críticas de las relaciones humanas hasta las



Frederick Taylor (1856-1915). Ingeniero mecánico norteamericano. Taylor y su escuela agrupados en la Sociedad Taylorista, tuvieron un impacto significativo no sólo en Estados Unidos sino en varios países europeos.

opiniones de Lenin. En la sección quinta se presenta una nota bibliográfica sobre estudios que han examinado en una perspectiva histórica la difusión del taylorismo en varios países europeos: Francia, Inglaterra, Alemania e Italia. Finalmente, en la sección sexta presentamos unas anotaciones sobre la difusión tanto del taylorismo como del fayolismo en Colombia.

Por las vinculaciones estrechas entre el taylorismo y las relaciones humanas, especialmente en los comienzos de esta última corriente teórica, hemos preparado una sección sobre dicho tema, que por razones de presentación está incluido, no en el presente capítulo, sino en el quinto sobre la teoría de las "relaciones humanas".

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Taylor: pionero de la administración científica
- ◆ Esquema básico
 - Objetivos
 - Principios de la administración científica
 - Mecanismos de la administración científica
- ◆ Ideas-fuerza
- ◆ Metodología
- ◆ Críticas
 - La crítica de Harry Braverman
 - La crítica de Nicos Mouzelis
 - La crítica de March y Simon
 - La crítica de Lenin
 - La crítica de Charles Perrow
 - La crítica de J. A. C. Brown
- ◆ Nota bibliográfica sobre el taylorismo en Europa
- ◆ Taylorismo y fayolismo en Colombia
- ◆ Resumen
- ◆ Preguntas y temas de análisis
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) de la administración científica
- ◆ Analizar críticamente el objetivo del enfoque taylorista
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló el enfoque
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas del enfoque taylorista
- ◆ Conocer la difusión y evolución del taylorismo y del fayolismo en Colombia
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó el taylorismo

TAYLOR: PIONERO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

“Administración científica”, taylorismo y racionalización del trabajo son los nombres con los cuales se conoce esta aproximación a las organizaciones centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos. Esta alternativa de aumento de la productividad es diferente de otra opción: el desarrollo tecnológico. Surgió al final del siglo XIX en los Estados Unidos, en las tres décadas que en la historia de ese país se han llamado la “era progresista” (1880-1920); se conformó y consolidó como un movimiento que quiso aplicar una visión y metodología de la ingeniería mecánica para resolver problemas del trabajo. En condiciones de una creciente fuerza del movimiento sindical opuesta por beligerantes acciones antiobreras de los patronos, alza sin precedentes en el costo de vida, y de una “locura por la eficiencia” en diversos órdenes de la vida norteamericana, las ideas de la “administración científica” tuvieron en el ingeniero mecánico Frederick Taylor (1856-1915) su pionero y promotor infatigable. Taylor, nacido en una importante familia de Filadelfia, no actuó solo. Inicialmente la American Society of Mechanical Engineers sirvió como foro de sus novedosas ideas; más tarde (1911) con un grupo de entusiastas seguidores organizó la Sociedad Taylorista.

El taylorismo ha sido objeto de escarnio, conducente a que se estudie fragmentaria y sesgadamente; en otros casos, se presenta meramente como un acontecimiento del pasado sobre el cual hay que ilustrarse o, más comúnmente, se ignora en aras de enfoques más novedosos. Por no compartir dichas apreciaciones, en este capítulo se busca destacar ángulos menospreciados de este enfoque en el cual la idea de lo bueno y justo se hace sinónimo de lo eficiente.

ESQUEMA BÁSICO

Para comprender el esquema básico de la “administración científica” se debe acudir a los trabajos de su pionero y exponente más caracterizado, es decir, al mismo Taylor. Dentro de sus obras la más conocida es *The Principles of Scientific Management* publicada en los Estados Unidos en 1911 (traducida al español por primera vez en 1961 por Ramón Palazón, como *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos, 1961). Este libro está dividido en dos capítulos; el primero denominado Fundamentos de la administración científica: el segundo, Principios de la administración científica. Estos capítulos contienen la esencia de los “elementos básicos” de la “administración científica” o taylorismo.

Los hemos dividido en:

1. Objetivos
2. Principios
3. Mecanismos

Esta división, como lo puede observar el lector, no corresponde exactamente a la más general que hace Taylor entre “fundamentos” y “principios”. Se ha adoptado por considerar que para efectos didácticos ayuda más.

Objetivos

En el primer renglón de su *administración científica* Taylor establece como objeto principal de la misma:

... asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Las palabras ‘máxima prosperidad’ están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no sólo grandes dividendos para la compañía o el propietario, 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, 1961: 19).

El lector debe reparar en la importancia de este objetivo del taylorismo así como en los supuestos que lleva implícitos. Como puede verse en la cita transcrita, no es sólo la afirmación de que la “administración científica” busca la máxima prosperidad del patrón sino igualmente la afirmación de que esta máxima prosperidad del patrón conlleva la máxima prosperidad del obrero. Este punto, que nos parece crucial, a menudo no es objeto de atención, especialmente al nivel de la docencia, la que prefiere y encuentra más cómodo centrarse en la repetición mecánica de los cuatro principios tayloristas, así como en la afirmación fácil de que el taylorismo “considera al hombre como una máquina” (cosa que es cierta, pero que como veremos exige mirarse en profundidad); o en la inexactitud de que la “administración científica” (taylorismo) es asunto del pasado y sin actualidad, y que, en consecuencia, se estudia por cultura general.

Debemos anotar que esta coincidencia que Taylor ve entre los objetivos del patrón y de los obreros, está muy reiterada a lo largo de sus planteamientos. A manera de ilustración, critica que en el “mundo industrial” buena parte de unos y otros (patrones y obreros) “están por la guerra más que por la paz” (Taylor, 1961: 20) cuando los “intereses de unos y otros son únicos y los mismos” (Taylor, 1961: 20). En la perspectiva taylorista, en síntesis, no sólo no existe conflicto entre los intereses patronales y obreros, sino que, aún más, coinciden unos y otros intereses. Si se presentan desacuerdos y conflictos, argüiría Taylor, éstos se deben a que no existe una forma adecuada de administración.

¿Qué relación existe entre prosperidad y productividad? La productividad es precisamente el medio para lograr la máxima prosperidad que, según veíamos, persigue como objetivo principal el taylorismo. Taylor es bastante expresivo al respecto cuando dice:

... La mayor prosperidad no puede existir más que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y las 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 trabajos que los que están siéndoles pagados a los de su competidor. Y lo que es cierto respecto a la posibilidad de pagar salarios, altos en el caso de dos compañías que compiten codo a codo una con otra, también reza para distritos enteros del país y hasta para naciones que estén en competencia... En una palabra: (que) la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad (Taylor, 1961: 21).

En otros términos, el objetivo principal de la “administración científica” (“asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”), se traduce en buscar la *máxima productividad* dentro de la empresa. Para este término de la máxima productividad, Taylor utiliza indiscriminadamente las palabras “máxima eficiencia” y “máximo rendimiento”. En términos globales, maximizar la productividad significa para Taylor realizar “el trabajo del establecimiento” con el gasto mínimo de: esfuerzo humano, recursos naturales y con costo mínimo del capital en forma de máquinas, edificios, etc.” (cfr. Taylor, 1961: 21). Si bien Taylor no ofrece una definición explícita de productividad, de hecho su noción de la misma es la hoy convencionalmente aceptada de *relación* entre volumen de producción (cantidad de bienes o servicios producidos) y los recursos (o insumos) utilizados para ello.

Un segundo objetivo —aunque Taylor no lo plantea explícitamente como tal— que no difiere del primero ya enunciado, sino es más bien una forma de volverlo operativo, consiste en buscar una alternativa a la administración que según Taylor era de uso corriente en su época (década de los años noventa y la primera década del siglo XX). Dicho tipo de administración se llamaba la “administración de iniciativa e incentivo”, frente a la cual propone la “administración científica” (que también llama “administración” de labores). La “administración de iniciativa e incentivo” es acerbamente criticada por Taylor; para él, dicha forma corriente de administración tiene como consecuencia principal una baja productividad. Su razonamiento puede sintetizarse así: la causa principal de la baja productividad (“bajo rendimiento” es el término que entonces más utiliza el autor) radica en la ausencia de una forma adecuada de administración. A la “administración de iniciativa e incentivo” achaca entonces una serie de males que, en últimas, conducen a la situación de baja productividad que hay que corregir. Para ello, se debe desarrollar una nueva forma de administración que precisamente busca maximizar la productividad: la “administración científica”.

Para comprender mejor los principios y mecanismos del taylorismo que componen la parte central de este capítulo, parece adecuado mirar antes y en algún detalle en qué consistía la “administración de iniciativa e incentivo”. Esquemáticamente se define como aquella en la cual “... los trabajadores dan su mejor iniciativa y, a cambio de ella, reciben de sus patronos algún estímulo especial” (Taylor, 1961: 40).

Más allá de esta breve definición, se encuentran en el libro de Taylor a que venimos refiriéndonos, las diversas características de dicho tipo de administración. Deben resaltarse las siguientes como características importantes de la “administración de iniciativa e incentivo” (cfr. Taylor, 1961: 36-40):

- a. El problema que se plantea como central para la administración, consiste en obtener la “mejor iniciativa” de cada trabajador: “inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y de todo su ingenio, así como de toda su buena voluntad –en una palabra de toda su ‘iniciativa’– para dar así el máximo rendimiento a su patrón” (Taylor, 1961: 38).
- b. El logro de la iniciativa de los obreros tropieza con varias dificultades, una de las cuales es la creencia –que para Taylor es “creencia equivocada”– de que existe un conflicto entre los intereses de patronos y obreros. Taylor, en su propio estilo, expresa esta dificultad en la siguiente forma:

No es nada desacertado decir que los trabajadores de diecinueve de cada veinte establecimientos industriales creen que dar a sus patronos lo mejor de su iniciativa sería ir contra sus intereses más caros, ni que, en lugar de trabajar arduamente para hacer la mayor cantidad posible de trabajo y la mejor calidad posible del mismo para sus patronos, trabajan expresamente tan lentamente como se atreven a hacerlo, al mismo tiempo que procuran hacer creer, a los que están por encima de ellos, que están trabajando aprisa (Taylor, 1961: 38-39).

El reconocimiento de esta dificultad llevó a los patronos que utilizaban la “administración de iniciativa e incentivo” a proporcionar a los trabajadores “alicientes especiales”, incentivos entre los cuales Taylor señala las pagas por destajo y los planes de primas o bonificaciones extras por tarea. Ésta es una interesante precisión que debe tenerse en cuenta: antes de Taylor existían, entonces, los sistemas de pago por destajo. El taylorismo perfeccionó a la vez que difundió los sistemas de incentivos económicos, pero es erróneo pensar que éstos fueran invención del pionero de la “administración científica”. Por otra parte, debe reconocerse que los sistemas de incentivos tayloristas son apenas una parte de todo un conjunto de mecanismos, mientras que dentro de la “administración de iniciativa e incentivo” parecerían constituir –como lo puntualiza Taylor– “prácticamente todo el sistema de la administración” (Taylor, 1961: 39).

- c. Una tercera característica la constituye el hecho de que las formas para realizar los diferentes oficios no están ordenadas o sistematizadas. Se transmiten oralmente y se han ido desarrollando y mejorando mediante el ingenio y la experiencia de los trabajadores; los trabajadores nuevos las aprenden

mediante la observación personal y no existe uniformidad en la forma de desempeñar un mismo oficio. Debe anotarse que al referirse a este aspecto de la administración de uso corriente en su época, Taylor menciona que los oficios han ido evolucionando desde un estado primitivo en el cual “nuestros antepasados remotos practicaban cada uno de los rudimentos de muchos oficios diferentes” (Taylor, 1961: 37) hasta un estado de una gran subdivisión del trabajo (alto grado de división técnica del trabajo). Llama la atención, sin embargo, que no menciona cuáles han sido los factores determinantes de esa profundización de la división técnica del trabajo.

- d. La masa de ese “conocimiento tradicional” transmitido oralmente, de manera informal, etc., la poseen los trabajadores y no la administración (incluidos en ésta los sobrestantes y superintendentes). Ésta es una observación aguda que Taylor utiliza para mostrar que en la lógica de la “administración de iniciativa e incentivo” los patronos “más experimentados” y que son conscientes de este hecho, “plantean francamente a sus trabajadores el problema de hacer el trabajo en la forma mejor y más económica” (Taylor, 1961: 38). La responsabilidad de la realización del trabajo está entonces –en la “administración de iniciativa e incentivo”– en manos del trabajador. Así mismo, en sus manos está buena parte del control del proceso de trabajo (cómo hacer el trabajo, con cuál intensidad, etc.), aunque debe entenderse que la división del trabajo lo fragmenta, haciendo imposible la reconstitución total del proceso de producción de un objeto por parte de un solo trabajador. Éste, en consecuencia, sólo puede hacer, repetidas veces, una parte del producto y no la totalidad del mismo, como sucede en otros modos de producción más atrasados que el capitalista, y en los cuales, la división técnica del trabajo es muy baja o sólo se da en grado mínimo.

Las cuatro características de la “administración de iniciativa e incentivo” a que nos hemos venido refiriendo en las páginas anteriores, si bien no son exhaustivas, dan una idea de esta forma de administración y sirven además para contrastarla con la “administración científica” desarrollada por Taylor. Debe tenerse en mente que la referencia de Taylor al sistema de administración que él caracteriza como el “mejor tipo de administración ordinaria” que existía en su época y aquel tan arraigado que “existe un perjuicio universal a su favor”, es bastante simplificada. La hace –como hemos ya dicho– para poder realzar las características –pero sobre todo las ventajas– de su “administración científica”. En otros términos, no debe contentarse el lector con estas generalidades sobre la “administración de iniciativa e incentivo”, ni tampoco hay evidencias para aceptar que éste era el sistema de administración único o el más aceptado. ¿Qué otras formas de administración existían en los Estados Unidos de fines del siglo XIX? ¿Cómo se administraban las agencias del Estado norteamericano, y cómo esas empresas

tan importantes que fueron los ferrocarriles en un país en un proceso acelerado de industrialización y, además, de monopolización? ¿Cuáles eran las formas de administración adoptadas por la industria automotriz, la cual jugó un papel tan dinamizador en la industria norteamericana? Éstos son interrogantes que no toca Taylor, pero que no deben dejar de inquietar al lector preocupado por entender el desarrollo de las teorías organizacionales y administrativas¹.

Además, para comenzar a entender a Taylor, los vacíos que se encuentran en su obra sirven, no para señalar con fácil visión retrospectiva lo que “pudo haber visto y no vio”, sino, por el contrario, para encontrar en ello claves e indicios que nos ayuden a comprender su pensamiento. Así, por ejemplo, desde ahora puede el lector comenzar a notar la tendencia de Taylor a generalizar sin tener bases para ello. Muy íntimamente unido a esto, se vislumbra también que la referencia empírica que él utiliza es fundamentalmente su experiencia personal y directa.

¹ Sin afán de exhaustividad sobre este interesante tópico, debemos mencionar algunos trabajos pioneros que dan luz sobre estos interrogantes. Por ejemplo, Henry Poor como editor de la revista *American Railroad Journal* en el periodo 1849-1862, hizo contribuciones sobre la organización de las grandes empresas de ferrocarriles. Un colega suyo, el escocés Daniel C. McCallum, quien llegó a ser el director general de ferrocarriles en los Estados Unidos hacia 1862, introdujo innovaciones administrativas tales como el organigrama, las descripciones de trabajo, los sistemas de promoción basados en el mérito. Henry R. Towne, presidente de una compañía de cerraduras durante 48 años, ya desde 1870 aplicaba sistemáticamente formas eficientes de administración que no parecen ser, precisamente, las de la “administración de iniciativa e incentivo”, y presentó en 1886 ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos —de la cual Taylor era miembro— una importante conferencia sobre “The Engineer as an Economist” (esta conferencia está reproducida en Harwood F. Merrill, 1971: 59-63). W. S. Jevons, un economista inglés, escribió en 1871 un libro llamado *The Theory of Political Economy* en el cual entre otros temas trata la fatiga en el trabajo y hace un estudio de movimientos de la operación de palear. En 1893 en Inglaterra apareció un libro escrito por R. O. Herford, H. T. Hildage y H. G. Jenkins titulado *Outlines of Industrial Administration*. Es interesante mencionar que en 1881 se estableció la primera escuela de administración en los Estados Unidos, la conocida Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, mediante una donación de un financista e industrial. Para mayores detalles sobre éstos y otros pioneros consúltese el libro de Claude S. George Jr. (1968: 77-85).

En cuanto a la administración de las empresas de automóviles, la introducción en el periodo 1908-1914 de la línea de ensamblaje en la compañía Ford, constituye una innovación de profundas repercusiones en la organización del trabajo. Respecto de la compañía Ford existe un trabajo clásico sobre el tema: el de Allan Nevins, 1945. Dos análisis bien diferentes sobre este tema y que recomendamos al lector como una ilustración de lo que implica adoptar en el análisis una perspectiva gerencial o la de un científico social, son los trabajos de Drucker (1966b: 135-145) y de Braverman (1974: 168-182).

Un estudio de carácter más general, sobre el significado de la empresa capitalista en la industrialización norteamericana, es el de Thorstein Veblen (1904). Sobre la administración y organización de la General Motors desde finales de los años diez está el libro de Alfred Sloan (1964), así como el testimonio presentado por Harlow Curtice, presidente de esta compañía en 1955, ante el subcomité de Anti-Trust y Monopolios del Senado de los Estados Unidos.

Taylor está lejos de presentar en su libro un repaso científico de las formas de administración y de los estudios que se preocupaban por mostrar tal panorama. Su preocupación pragmática centrada en la administración a nivel de la planta de producción (o “*Shop Management*” como muy descriptivamente Taylor llamó a otro de sus libros) sin duda se refleja en este desinterés y explicable desconocimiento acerca de qué sucedía en el mundo mirado más allá de su inmediata dimensión técnica. Lo cual, sin embargo, no debe ocultar el hecho de que aunque su pionero no tuviera un entendimiento de la sociedad y la economía de su época, la “administración científica” respondió a unas necesidades específicas de los patronos en un momento dado del desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos, tal como lo anotábamos en la primera sección del capítulo presente.

Para terminar esta sección debemos resumir diciendo que hemos tratado sobre dos objetivos centrales que se identifican en el taylorismo. Uno es el aumento de la productividad; el otro, ofrecer una alternativa a la administración corrientemente en uso a finales del siglo XX en Estados Unidos. Como un preludio a la “administración científica” hemos explicado las características principales de la “administración de iniciativa e incentivo”. En la siguiente sección trataremos los principios de la “administración científica”.

Principios de la administración científica

La esencia del taylorismo está en cuatro “principios”, que Taylor unas veces llamó así, otras los denominó “elementos” y unas más “obligaciones de la administración”. Por el momento no entraremos en el análisis del término “principio” en las ciencias sociales ni en las naturales. Esto lo han hecho —no sólo para el taylorismo, sino para el fayolismo también— con mucho acierto y lucidez autores como Herbert Simon y James March (véase el capítulo anterior). Simplemente vale la pena anotar que no es fortuito el descuido de Taylor al usar como sinónimos los términos “principios”, “elementos” y “obligaciones”. Esto refleja que desde su perspectiva pragmática esta diferencia que es tan vital, no lo era así para el padre de la llamada administración científica², nombre que en realidad genera dudas sobre el carácter científico del taylorismo.

Los cuatro “principios” tayloristas aparecen reiteradamente —casi hasta el cansancio— en sus libros. Esta persistencia de Taylor en repicar una y otra vez sobre lo mismo va muy a la par con el carácter de toda su obra. Su propósito es muy evidente: convencer al lector de las ventajas de lo que él propone y la necesidad de que éste se embarque en esa cruzada tan venturosa del aumento de la productividad.

² Hay que precisar que el nombre de “administración científica” en la realidad no lo acuñó Taylor, sino uno de sus seguidores, Louis Brandeis.

Para repetir sus “principios” Taylor utiliza una serie de ejemplos cuyo propósito es bien elocuente.

El autor se da plenamente cuenta de que quizá para la mayoría de los lectores los cuatro elementos que distinguen la nueva forma de administración de la antigua parecerán a primera vista, únicamente una colección de frases altisonantes; y repite aquí de nuevo que no piensa de ninguna manera convencer al lector respecto al valor de tales ideas mediante un sencillo enunciado de su existencia. La esperanza que abriga de llegar a convencer descansa en la demostración de la tremenda fuerza y de los grandes efectos que surten estos cuatro elementos, valiéndose para ello de una serie de ilustraciones prácticas. En primer lugar, se demostrará que puede aplicarse absolutamente a toda clase de trabajos, desde los más elementales a los más complicados y segundo, que, cuando se les aplica, los resultados tienen que ser por fuerza, asombrosamente mayores que los que se pueden lograr bajo la administración de iniciativa e incentivo (Taylor, 1961: 43-44).

Los ejemplos son bastante detallados y no hay síntesis que logre transmitir la vehemencia y la explicitud de algunos de sus supuestos. Una recomendación para el lector es que lea en la fuente al menos uno de los seis ejemplos, que son los siguientes: 1) manejo de hierro en lingotes en una acería (la Bethlehem Steel Company); este trabajo lo realizaba una cuadrilla de 75 hombres³; 2) una diversidad de trabajos manuales (Taylor no especifica cuáles) en un taller mecánico de la Midvale Steel Company; estos trabajos los realizaban dos obreros de gran energía física bajo la observación e instrucciones de Taylor y sus ayudantes; 3) paleo de mineral de hierro en los talleres de la Bethlehem Steel Company, trabajo que realizaban unos 600 paleadores y peones; 4) levantamiento de muros de ladrillo (este ejemplo no es realizado por Taylor sino que él utiliza en detalles los estudios de Frank B. Gilbreth al respecto); 5) inspección de esferas de bicicletas de todo el país; y 6) rectificación o rebaje de metales en un torno.

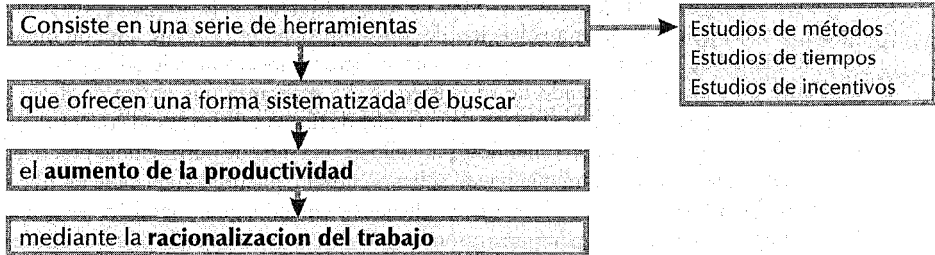
Los cuatro “principios” de la “administración científica” son los siguientes:

1. Desarrollo de una ciencia del trabajo. Cualquier trabajo es susceptible de ser estudiado “científicamente” mediante la descomposición en sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, elementos inadecuadamente combinados, secuencias de éstos que pueden alterarse, herramientas con diseño inadecuado, puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos, etc. La afirmación de la necesidad y factibilidad de la ciencia del trabajo es

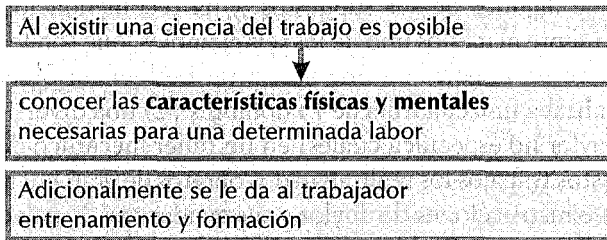
³ “La labor de manejar hierro en lingotes según Taylor... es tan ruda y elemental que el autor cree firmemente que un gorila inteligente podría aprenderla de manera que llegara a ser un manejador de hierro en lingotes más eficiente de lo que pueda alcanzar a serlo ningún hombre. Sin embargo demostraremos que la ciencia de manejar lingotes de hierro es tan grande y llega a tanto, que es imposible que el hombre que está mejor dotado para este tipo de trabajo comprenda los principios de esta ciencia, ni tan siquiera que trabaje de acuerdo con estos principios, si no cuenta con la ayuda de alguien más instruido que él” (Taylor, 1961: 44).

Principios de la administración científica

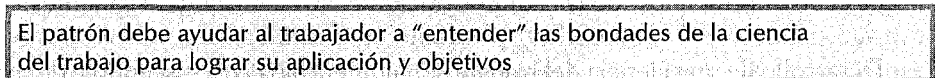
1. Desarrollo de una ciencia del trabajo



2. Selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación

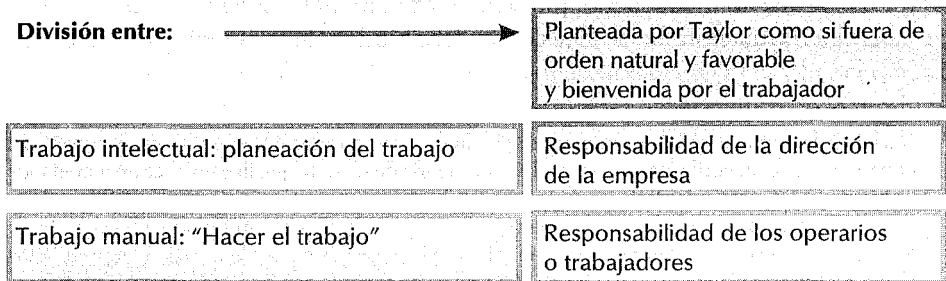


3. Colaboración cordial de los patronos y los trabajadores para asegurar la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo



4. División "casi por igual" del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores

División entre:



realmente la esencia del taylorismo. Como se verá más adelante, Taylor desarrolló algunos mecanismos para adelantar el estudio "científico" del trabajo. Estos mecanismos han sido refinados, se han multiplicado y difundido grandemente, no sólo en los países industrializados, sino también han sido transferidos a las naciones subdesarrolladas. Las técnicas que en buena parte han sido del resorte de la ingeniería industrial como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta, y en general lo que contemporáneamente conocemos como planeación y control de la producción, responden en su esencia a la noción taylorista de la factibilidad de la "ciencia del trabajo". La idea misma de la racionalización del trabajo, que es otro término generalmente usado, aunque con la connotación más restringida del mejoramiento del proceso de trabajo y del diseño del mismo y del puesto de trabajo en vez de la más amplia de "planeación y control de la producción", responde al supuesto de que se puede desarrollar una ciencia del trabajo que permita esa racionalización.

Los estudios de métodos descomponen un trabajo u operación en sus elementos constitutivos (operaciones, desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.), permitiendo así analizar la forma actual en que un trabajo se lleva a cabo. Este análisis hace posible eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas de éstos, etc., y en esa forma se diseña un nuevo método de realizar el trabajo que es objeto de estudio. Esto básicamente y en términos generales lo hace Taylor en los ejemplos con los cuales ilustra en qué consiste la "administración científica". Posteriormente a Taylor ha habido todo un desarrollo de los estudios de métodos. A menudo, por ejemplo, se habla de los estudios de movimientos que pueden considerarse una parte de aquéllos, puesto que están enfocados al estudio de los elementos fundamentales (e incluso los microelementos) de los movimientos de ambas manos. Las herramientas para realizar estos estudios de métodos son numerosas. Por ejemplo, diagrama de flujo, diagrama de proceso, diagrama hombre-máquina, diagrama de mano izquierda y de mano derecha, etc. Una aclaración pertinente es que si bien Taylor concibió los estudios de métodos como un paso inicial de toda una secuencia (estudios de tiempos-incentivos-aumento de la productividad), los estudios de métodos pueden de hecho utilizarse para mejorar la forma de hacer un trabajo o un proceso, sin que necesariamente se diga que deben realizarse estudios de tiempos, ni que todo esto concluya inevitablemente en la fijación de un sistema de incentivos.

Mediante el uso de un cronómetro y repetidas observaciones, los estudios de tiempos determinan el tiempo que se emplea en la realización de un determinado trabajo u operación. Sobre la base de la descomposición de éste en sus elementos básicos, se toma el tiempo requerido para llevar a cabo cada uno de dichos elementos. Se observan varios ciclos del mismo trabajo.

Para determinar cada ciclo se suma el tiempo de sus diferentes elementos constitutivos y se obtiene un promedio. A este tiempo promedio ("tiempo normal" como se le conoce) se le aumenta un porcentaje por concesiones debidas a fallas en la maquinaria, materiales defectuosos, etc., lo cual da el "tiempo estándar". En esta versión, sin duda simplificada, no pretendemos considerar los detalles de las técnicas de determinación de tiempo (en donde entran, por ejemplo, la determinación de la velocidad normal, la calificación de la velocidad observada con el patrón de la velocidad normal, etc.). Simplemente buscamos dar una noción básica de tales técnicas. En el libro de Taylor del cual nos venimos ocupando, no hay una referencia sistemática que permita entender con claridad la esencia de las mismas; pero sí en el trabajo de sus seguidores⁴.

Debe aclararse que, contemporáneamente, la fijación de estándares de trabajo no implica que tenga que seguirse con la etapa posterior, es decir, los sistemas de incentivos. De hecho, los estándares resultantes de los estudios de tiempos pueden utilizarse simplemente para planeación de la producción. Los estudios de tiempos, por otra parte, no pueden concebirse sin que estén precedidos por los estudios de métodos.

Una vez fijado el estándar, es decir, cuando gracias a la ciencia del trabajo Taylor puede determinar "qué es un día justo de trabajo", se tiene una base para establecer un sistema de incentivo, más comúnmente conocido en nuestro medio como sistema de trabajo por destajo o por pieza. Su fundamento consiste en que el salario que recibe el trabajador varía con su rendimiento, es decir, con el número de piezas o unidades que produzca por día. Con la fijación de un estándar para un determinado trabajo y sobre la base de la jornada laboral, se establece cuál es el estándar por día. Para que el trabajador dé un máximo rendimiento, se le ofrece un incentivo monetario que consiste en que si trabaja más rápido (y en consecuencia produce más piezas o unidades por día) recibirá un pago adicional. Las formas o sistemas de incentivos monetarios de hecho son varios, cuya diferencia central radica en el criterio que utilizan para liquidar el salario diario del trabajador. Para nuestros propósitos en este capítulo, basta decir que en Colombia el trabajador tiene el salario básico garantizado; si trabaja más rápido recibe un incentivo (y los sistemas adoptados varían dentro del país). Si cumple justamente con el estándar, recibe el salario básico, así como si no lo cumple. Aunque en este último caso el trabajador puede ser sancionado (por "ineficiencia").

⁴ Puede consultarse cualquiera de los textos de estudios de métodos y tiempos, por ejemplo Krick (1975) y Barnes (1960), o el manual clásico de ingeniería industrial de Maynard (1965) para un tratamiento detallado de esta conclusión.

La ciencia del trabajo, en síntesis, consiste en esta serie de herramientas (estudios de métodos, estudios de tiempos y estudios de incentivos), que ofrecen una forma sistematizada de buscar el aumento de la productividad mediante la racionalización del trabajo. Es ésta una alternativa a los métodos “a ojo de buen cubero” (o simplemente “a ojo” como se llama en nuestro país) que Taylor critica como conducentes a una baja productividad.

Para terminar lo relativo a este primer principio de la “administración científica”, veamos como resume Taylor las etapas del “conocimiento científico o elemental donde antes existía únicamente una regla empírica”:

1. Encontrar, digamos, 10 ó 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.
 2. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo que se está investigando, así como los instrumentos empleados por cada uno de ellos.
 3. 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.
 4. Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles.
 5. Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos (Taylor, 1961: 102-103).
2. El segundo principio de la “administración científica” es la selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación. Está relacionado con el primer “principio” puesto que, existiendo una ciencia del trabajo (que entre otras cosas permite la estandarización del trabajo), es posible conocer las características físicas y mentales que la realización de una determinada labor exige. Conociendo éstas, se dispone de una base para la selección de los más capaces para desempeñar un trabajo dado. Esto, en términos generales, es la “selección científica del trabajador”, que posteriormente evolucionó notoriamente como una de las áreas de la psicología industrial. Las técnicas de selección de personal son numerosas y variadas (entrevistas, test y otras pruebas de selección, descripción y perfiles de los trabajos, etc.) y constituyen actualmente uno de los procesos de la “administración de personal”.

Junto con la selección del trabajador, Taylor propone su entrenamiento y formación para el mejor desempeño de su trabajo. Uno y otro tienen como telón de fondo las bondades de la “administración científica” y el contrarrestar los malos ejemplos y vicios (por ejemplo, lo que Taylor llama el “haraganeo sistemático”) propios de las enseñanzas orales, no sistematizadas y perjudicadas contra los patronos y el objetivo de la maximización de la productividad, que los nuevos trabajadores recibían de sus compañeros experi-

mentados. En muchos casos, como Taylor lo señala, bajo la “administración de iniciativa e incentivo” el entrenamiento simplemente consistía en que cada quién “escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía” (Taylor, 1961: 41).

3. El tercer “principio” es la colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo. A diferencia de la “administración de iniciativa e incentivo”, en la que el patrono dejaba a la iniciativa del obrero lo atinente a la realización de su trabajo, Taylor señala que bajo la “administración científica” el patrono tiene como una de sus responsabilidades el “colaborar cordialmente” con los trabajadores. ¿Colaborar para qué? Si queremos responder esta pregunta notamos la coherencia del planteamiento taylorista: existiendo la ciencia del trabajo, para lograr su aplicación y los objetivos propuestos se requiere ayudarle al trabajador. Ayudarle para que entienda la bondad de los dictámenes de la nueva “ciencia”; esté dispuesto a aceptarla; no torpedee sus normas; capte, entienda y pueda seguir los métodos más eficientes de realizar el trabajo y, en consecuencia, tenga un rendimiento mayor. Este tercer principio guarda íntima relación con el siguiente y último principio.
4. El cuarto principio taylorista establece que debe haber una división “casi por igual” del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. A la dirección (patrono) corresponde la labor de desarrollar la ciencia del trabajo; dicho en términos más sencillos, la labor de *planeación* del trabajo. Ésta, como hemos visto bajo el sistema de iniciativa e incentivo, le correspondía al trabajador dentro de la planeación muy intuitiva, informal, no sistemática que contrasta con lo sistemático de la ciencia del trabajo. Esta labor de planeación es distintivamente una labor intelectual.

Dentro de esta división del trabajo entre patronos y obreros, ¿qué les corresponde a estos últimos? Básicamente, realizar el trabajo siguiendo las instrucciones detalladas y diarias de quienes lo planean (que como veíamos son los patronos). Es decir, compete a los obreros “hacer el trabajo”, o sea la labor manual. Porque la labor intelectual (planeación) es del resorte de los patronos quienes “están mejor dotados que los trabajadores” para ello, según Taylor (1961: 41).

De lo anterior resalta la tajante división que Taylor hace entre el trabajo manual y el trabajo intelectual. Una vez más las palabras de Taylor son bien expresivas:

... 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 estuviese bien dotado para desarrollar y usar datos científicos, le sería

materialmente imposible trabajar a un mismo tiempo en su máquina y en su escritorio. También está bien claro que, para trazar planes por adelantado en la mayoría de los casos, se necesita un tipo de persona y otro tipo completamente diferente para ejecutar el trabajo (Taylor, 1961: 42).

Vale la pena mencionar que Taylor plantea esta aguda división entre pensar y hacer cual si fuera también de orden natural. Y como favorable y bienvenida para el trabajador; porque éste, en lugar de toda la responsabilidad por su trabajo, va a tener ahora quien le ayude a compartirla. Su preocupación ahora será simplemente seguir en forma precisa las instrucciones de quienes planean el trabajo.

Quizá el elemento más destacado de la administración científica moderna sea la idea de la tarea o labor. El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente tanto la tarea como los medios que había que emplear para realizar el trabajo. El trabajo así planificado por adelantado constituye una labor que tiene que resolverse tal como lo explicábamos, no por el trabajador, sino en casi todos los casos, por el esfuerzo conjunto del obrero y la dirección (Taylor, 1961: 43).

Mecanismos de la administración científica

Taylor recalca que no debe confundirse la “filosofía” de la “administración científica” (que está contenida en sus cuatro principios) 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 los utilicen”. A este planteamiento volveremos más tarde al hablar de la “revolución mental” que implica el taylorismo.

El número de mecanismos del taylorismo (o para ser más precisos en el seguimiento de Taylor, los “elementos del mecanismo”) no es fijo. En su principal libro, que hemos venido examinando en este capítulo, se mencionan doce, pero dando a entender que existen otros más. El lector comprenderá que con la evolución del taylorismo los mecanismos se han multiplicado. En el libro nombrado varios de ellos están meramente enunciados. Mayores detalles al respecto se encuentran en comunicaciones que Taylor (junto con Gantt y Barth) dirigió a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Los mecanismos son los siguientes (cfr. Taylor, 1961: 111 ss.):

1. Estandarización tanto de los instrumentos y herramientas, como de los movimientos y operaciones de los obreros para cada tipo de trabajo.
2. Sistemas mnemónicos para clasificar e identificar los productos que se fabrican y los instrumentos (materiales, materias primas, herramientas) utilizados para ello.
3. Sistema de circulación del trabajo.

4. Fichas de instrucciones para el trabajador.
5. Reglas de cálculo y otros instrumentos ahorradores de tiempo.
6. Estudio de tiempos.
7. Departamento de planeamiento en donde están los “hombres del salón de planeamiento”.
8. Sistema de costos.

A estos mecanismos se añaden otros que nos parecen de índole más general:

9. Idea de labor y de una “bonificación generosa” por su realización (véase nuevamente la cita anterior de Taylor sobre la idea de la labor).
10. “Tarifa diferencial”, según la cual el obrero recibía una tarifa dada por pieza si su rendimiento estaba por debajo del estándar. Si lograba el estándar, la tarifa por pieza (para todas las piezas que hiciese) era mayor. Por ejemplo, si el estándar es 10 unidades por día, quien hace sólo 8 piezas, siendo la tarifa \$15 por pieza, recibirá: $8 \times 15 = \$120$; mientras que si hace 10 unidades, la tarifa diferencial sería, por ejemplo, \$18 por pieza; en esa forma recibirá: $10 \times 18 = \$180$.
11. “Principio de excepción”, que no es explicado por Taylor, si bien tratadistas posteriores, especialmente aquellos que contribuyeron a la evolución del enfoque fayolista o de los principios administrativos, lo desarrollaron.
12. Supervisión funcional que se opone a la idea convencional del supervisor único. Para Taylor, en vez del supervisor (o sobrestante) único, deben existir ocho supervisores distintos encargados de indicarle al obrero lo que debe hacer en relación con el área de competencia de cada supervisor. Los ocho supervisores funcionales son (Taylor, 1961: 108): a) el “inspector” que se encarga de que el obrero entienda los planos, diseños, instrucciones, etc. para hacer el trabajo; b) el “jefe de cuadrilla” tiene que ver con la colocación adecuada de la pieza en la máquina y le enseña al obrero “cómo hacer todos y cada uno de sus movimientos personales de la manera mejor y más rápida” (Taylor, 1961: 108); c) al “jefe de rapidez” compete lo relativo a la velocidad de la máquina y las herramientas adecuadas de corte; d) el “jefe de reparaciones” (ajuste, limpieza, cuidados generales de la máquina); e) al “escribiente de tiempo” corresponde lo relacionado con la paga del trabajador y los informes y registros sobre su rendimiento; f) el “escribiente de circulación” supervisa la secuencia del trabajo del obrero así como sus desplazamientos dentro de la planta; g) el “encargado de disciplina” para cuando el obrero “se pone en dificultades con algunos de sus jefes” (Taylor, 1961: 108).

IDEAS-FUERZA

Dispersas en los trabajos de Taylor hay una serie de ideas a las que él no coloca bajo una determinada categoría, pero que nos parece importante pun-

tualizar. Esto contribuye al entendimiento de la “administración científica”, sus supuestos, sus resultados y asimismo ayuda a entender el debate que despertaron sus planteamientos. Aunque posiblemente algunas de ellas se superponen, parcialmente con los cuatro principios, bien se justifica ponerlas en claro.

El taylorismo y la visión de la organización

El foco de atención de Taylor es la planta o taller de producción; de hecho, uno de sus libros así se llama, *Administración de taller*, en forma que nos parece bien significativa. Si bien los principios y técnicas que desarrolló la “administración científica” no están circunscritos a los trabajos manuales y a nivel de planta (es decir, a los trabajos productivos), sino que se han aplicado por ejemplo para labores de oficina, el énfasis de su libro es sin duda la “planta” (de producción). A ésta la concibe compuesta fundamentalmente de tres niveles: los obreros, los supervisores o sobrestantes (recuérdese la supervisión funcional) y las personas de la sala de planeación. A estas últimas ambiguamente parece incluirseles como la “dirección”, sin aclarar nunca cómo es la estructura dentro de la cual los “hombres de la sala de planeación” (ingenieros, ayudantes, etc.) trabajan. Es decir a quiénes reportan, de quién dependen, cuántos y cuáles niveles existen entre ellos y la jefatura de la planta, y entre éste y el grupo directivo de la empresa como un todo.

En breve, no hay en el taylorismo una visión global de la estructura de la organización. Por una parte, no se tratan áreas o funciones diferentes a la de producción (por ejemplo, el área de mercadeo y distribución, el área de actividades financieras, etc.) y las cuales sí existían en la época en que Taylor hace sus importantes contribuciones. Por otro lado, no se trata lo relativo a los niveles altos de la organización.

Lo anterior ayuda a entender la perspectiva y cobertura del enfoque taylorista, en especial para situarlo comparativamente frente a otros enfoques que se estudiarán en este libro. Si bien compartimos la idea de que en vez de “administración científica”, el taylorismo es realmente “administración de taller”, no puede, sin embargo, menospreciarse su importancia. Ni es adecuado señalar una supuesta miopía de Taylor frente a otros autores que afrontaron el problema general de la administración, o el más específico de la alta dirección. Por el contrario, en el taylorismo hay una preocupación que a estas alturas será muy evidente para el lector y se relaciona con la organización del trabajo. ¿Cómo controlar el proceso de trabajo? ¿Cómo coordinarlo? ¿Cuál es el papel del patrono frente a estas dos preguntas? ¿Cómo intensificar el trabajo? ¿Qué papel tiene el salario? ¿Por qué se presentan antagonismos entre el patrono y el trabajador? Directa o indirectamente Taylor tiene una posición frente a estos interrogantes. Pero ha de indicarse que en el lenguaje expresivo del ingeniero norteamericano y disperso en sus ejemplos tan gráficos, en sus admoniciones y reiteraciones (que sin duda contradicen

las declaraciones formales del comienzo sobre la comunidad de intereses de patronos y obreros, la mutua prosperidad, etc.) hay una posición frente a estos interrogantes. Y ellos constituyen puntos centrales en la vida de las unidades productivas (especialmente las empresas manufactureras).

En otras palabras, centrado como está en el taller o planta de producción, el taylorismo aboca directamente el problema de la organización del trabajo, que es de vital importancia dentro del capitalismo, particularmente por lo que éste presenta en contraste con modos anteriores de producción social, como el feudalismo: la concentración bajo un mismo techo de grandes masas de obreros; la separación entre el obrero y los medios de producción que no le pertenecen a éstos sino a los patronos; la venta de la fuerza de trabajo a cambio de un salario. Sin duda que desde la perspectiva taylorista no son éstos los términos usados. Pero, como ya se dijo, éstos no pueden ser los criterios para juzgar los trabajos del ingeniero mecánico norteamericano. Lo importante es que dentro de esas realidades objetivas sirven los intereses patronales, y es particularmente instrumental para solucionar problemas de la organización del trabajo, que se planteaban como serios y muy complejos en las sociedades capitalistas, en las que se presentaba un notorio y rápido aumento del tamaño de las unidades productivas, así como los comienzos de la monopolización de la industria. En todo esto Taylor y sus seguidores son más claros y reflejan más diáfananamente la perspectiva de los capitalistas que varios autores representativos de otros enfoques, los cuales no se preocupan directamente por la organización del trabajo. Y mientras proclaman tener una perspectiva más amplia y global que Taylor, son también acreedores a la crítica de ahistoricismo y concepción de la organización en un vacío económico y social.

El problema que se plantea el taylorismo

Si se pregunta cuál es el problema que busca solucionar el taylorismo es acertado responder que es el aumento de la productividad. De hecho, afirmábamos que tal era el objetivo principal de Taylor, y que un objetivo que operacionalizaba el anterior era buscar una alternativa a la "administración de iniciativa e incentivo". Esto no se contradice, sino más bien se complementa con lo que puede considerarse la formulación a un nivel más concreto de la problemática tal y como la concibe Taylor: buscar una mejor forma de hacer el trabajo y determinar qué es un día justo de trabajo. Es interesante que la lógica con que Taylor enfrenta uno y otro problema es la misma. Es decir, considera que ambos son susceptibles de solucionarse con los instrumentos técnicos y aparentemente objetivos de la ciencia del trabajo. Sin embargo, el segundo problema (determinar qué es un día justo de trabajo) no sólo está relacionado con la determinación de estándares (que como veremos más adelante no puede ser exacta ni está exenta de error), sino que entran en juego consideraciones sobre niveles de salarios que sin duda dependen de condiciones económicas generales de la empresa, y también del

poder reivindicativo de los trabajadores. Así como influyen también otras consideraciones de equidad que son determinadas social y políticamente, no técnica u objetivamente. Esto último se ve diáfananamente en los ejemplos que trae Taylor cuando explica en qué forma los obreros y los patronos usufructuaban los beneficios económicos de la aplicación de la ciencia del trabajo. Si tomamos uno de estos ejemplos, el del taller mecánico de la Midvale Steel Company en 1878, los obreros que manejaban hierro en lingote pasaron de un rendimiento de 12.75 toneladas por hombre diariamente a 48.55 toneladas, es decir, que casi cuadruplicaron su producción. ¿Qué sucedió con su salario? Pasó de US\$1.15 por día a US\$1.85, es decir, aumentó en algo más de 1.5 veces (el lector puede comprobar estos datos de Taylor, 1961: 59-60). ¿Cómo se explica tan notoria disparidad entre el aumento de la productividad y el consiguiente aumento del salario diario del trabajador? ¿Qué ciencia lo justifica? Este problema no es exclusivo de Taylor y de este ejemplo en particular, sino que está presente en los sistemas de incentivos tayloristas y postayloristas.

La bondad de la “ciencia del trabajo”

Taylor cree que las bondades de la “ciencia del trabajo” son contundentes y avasalladoras. Casi “hablan por sí solas”. Ante ellas parecería que el obrero se doblegaría y se aseguraría el control efectivo del proceso de trabajo por parte de los patronos. En tal forma, la fuente del conflicto obrero-patronal (que en gran parte, según Taylor, radica en la ausencia de una forma adecuada de administración) desaparecería o se minimizaría. Junto con esta predicción, que es ilusa como lo demostró la reacción obrera, especialmente la de los obreros sindicalizados, estaría la colaboración del patrono con el obrero para “ayudarle” (las comillas son nuestras) a aplicar la “ciencia del trabajo”.

La “administración científica” como “revolución mental”

A Taylor le preocupa que se confunda la esencia de la “administración científica”, es decir, los cuatro principios con los mecanismos de la misma. Ésta es una preocupación muy válida. De ahí su insistencia en la necesidad de comprender los principios que condensan la filosofía de la nueva forma de administración. Y que implican un cambio de parte de los patronos como de los obreros en su concepción del papel de uno y otro frente a cómo organizar el trabajo, repartir las responsabilidades, cooperar en vez de enfrentarse, etc. Esta “revolución mental” implica abandonar los supuestos de la “administración de iniciativa e incentivo” en aras de los supuestos y principios de la nueva forma de administración. Taylor los sintetiza con tino en las siguientes palabras:

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, 1961: 120).

Y también en su testimonio ante la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, que en 1912 realizó una serie de audiencias para investigar el sistema taylorista. Decía en aquella ocasión:

En esencia, la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, una revolución mental completa por parte de esos hombres en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patronos. E implica la revolución mental igualmente completa del sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario del negocio, la junta directiva, una revolución mental completa en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de éstos. Y sin esta revolución mental, completa en ambos lados, la administración científica no existe (Taylor: 1912. En Merrill, 1971: 78).

Precisa el significado de la mencionada “revolución mental” en estos términos:

La gran revolución que tiene lugar en la actitud mental de las dos partes bajo la administración científica, es que ambas despegan la vista de la división del superávit como cuestión primordial y juntas vuelven su atención hacia el aumento de las dimensiones del superávit hasta que éste es tan grande que es innecesario pelear por su división (Taylor, 1912. En Merrill, 1971: 79).

Sobresale el hecho de que Taylor hable de un cambio en la mente de los hombres, en su pensamiento. Tal vez por esto es de prédica el tono de su libro. Pero no debe perderse de vista que lo que sus ilustraciones muestran son realidades concretas, tangibles. Así, por ejemplo, están sus descripciones minuciosas de cómo se hacían trabajos determinados, cómo se modificaron procedimientos, se instauraron normas de control, estándares, etc. Cuánto ganaban antes y después de sus experimentos los trabajadores estudiados. Cuáles eran las formas concretas a las que acudían los trabajadores para no dar un mayor rendimiento. Cómo era la hostilidad que le expresaban a Taylor, etc. y frente a todas estas realidades dentro del lugar de trabajo el propósito —igualmente tangible, incluso cuantificable en metas de producción— de los patronos de aumentar la productividad y para ello disponer de mecanismos de control apropiados que les permitieran supeditar la voluntad del trabajador.

O sea que el cambio que representa el taylorismo se origina en los aspectos objetivos del trabajo, del trabajador y las relaciones sociales en el trabajo, y reflejará sus consecuencias sobre ellos. Las realidades mismas del control del proceso de trabajo por parte del patrono se irán imponiendo y demandando, exigiendo mecanismos que ofrece el taylorismo. Sin duda que se requeriría difundir las nuevas ideas que trae aparejadas la “administración científica” y esto implicaría un trabajo de conceptualización, así como repicar una y otra vez sobre sus ventajas comparativas con miras a que comenzara a adoptarse. Pero debemos recalcar que ese cambio en las ideas no puede aislarse de las transformaciones materiales. En

síntesis, encontramos un contraste bien interesante entre el sentido práctico de Taylor y su mención de la necesidad de una “revolución mental” que busca reiterar la prioridad de los “principios” tayloristas sobre los medios o herramientas que en ellos se inspiran. Y la necesidad de abandonar las formas anteriores de administración, introduciendo una nueva forma de ver el trabajo; una forma “científica” de aproximarse a éste, según Taylor.

La “administración científica” y la actitud de los trabajadores ante el trabajo

Taylor afirma que una de las causas del bajo rendimiento de los trabajadores es el haraganeo o pereza. Distingue dos tipos de haraganeo: el haraganeo natural y el sistemático. El primero responde a una tendencia propia de la naturaleza del hombre que lo lleva a “tomarse las cosas con calma” (Taylor, 1961: 26). Mientras que el haraganeo o pereza sistemática se desarrolla durante la vida de trabajo, en la medida en que el obrero está reunido bajo el mismo techo con un grupo de otros obreros y tiende a imponerse el ritmo y el rendimiento de los obreros menos eficientes. Es decir, hay un proceso (que Taylor realmente no analiza a fondo) en la situación de trabajo que tiende a volver más perezosos a los trabajadores, a aumentar la dosis de pereza natural con que llegan a la vida de trabajo. Los compañeros de trabajo (el “grupo de trabajo” que luego ocuparía la atención de las teorías organizacionales) ejercen una influencia perniciosa que hace que el obrero rebaje su rendimiento.

... 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? (Taylor, 1961: 27).

La “pereza sistemática” contrasta con la actividad del obrero fuera de su trabajo, como elocuentemente lo dice Taylor:

El autor ha tomado el tiempo de un trabajador naturalmente enérgico que, mientras iba y venía del trabajo, caminaba a una velocidad de cinco a seis kilómetros y medio por hora y que no tenía nada de raro que, después de la jornada del trabajo, se fuese corriendo hasta su casa. Al llegar al trabajo, reducía inmediatamente su velocidad alrededor de un par de kilómetros por hora (Taylor, 1961: 28).

La situación es especialmente grave según Taylor pues el bajo rendimiento sistemático se realiza a espaldas de los patronos. En efecto, los obreros “buscan mantener a sus patronos en la ignorancia de cuán aprisa podría hacerse el trabajo” (Taylor, 1961: 28). Esto puede resultar inaudito e inexplicable si se parte del

supuesto de que hay una comunidad de intereses entre patrono y obrero. Pero tal vez resulte entendible si el lector repara en las circunstancias reales del conflicto obrero-patronal, donde unos y otros se relacionan en situaciones de antagonismo, en las cuales la lucha por un mejor salario entra en conflicto con el objetivo patronal de maximizar las ganancias.

El fenómeno a que hace alusión Taylor podría relacionarse con la forma de pago adoptado. Así, cuando se paga por jornada, se contribuirá a que se presente el bajo rendimiento sistemático. Pero para evitarlo existen los sistemas de pago por pieza (sistemas de incentivos). Y existían —como ya se ha puntualizado— antes de Taylor. Pero a pesar de su existencia, Taylor encuentra que se presenta el “haraganeo sistemático”:

... en los grandes establecimientos difícilmente se puede encontrar un operario competente que, tanto si trabaja por un salario fijo como si lo hace a destajo, bajo un contrato por labor o bajo cualquiera de los sistemas corrientes de remuneración, 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 (Taylor, 1961: 28).

Y éste tiene contornos bien preocupantes:

Sin embargo, es en el trabajo a destajo donde se muestra totalmente desarrollado el arte de disminuir el propio rendimiento. En cuanto al trabajador ha visto que la tarifa de destajo del trabajo que está haciendo ha sido disminuida dos o tres veces como resultado de haber trabajado más arduamente y de haber aumentado su rendimiento, lo más probable es que prescindiera totalmente del modo de ver el caso propio de su patrón y que, llevado de su disgusto, decida que no habrá más rebajas en la tarifa si puede impedirlo reduciendo su rendimiento. Por desdicha para el carácter del trabajador, reducir el rendimiento comporta un intento *ex profeso* de desorientar y engañar a su patrón, de manera que operarios muy rectos y honrados se ven obligados a convertirse en más o menos hipócritas. Muy pronto ven al patrón como un antagonista, cuando no como a un enemigo, y se pierde totalmente la confianza mutua que debe existir entre el jefe y sus hombres, así como el entusiasmo y la sensación de que todos están trabajando para un mismo fin y de que compartirán los resultados (Taylor, 1961: 30).

Cabe preguntarse si desde la perspectiva de los trabajadores este tipo de acciones tan acremente censuradas por Taylor, en vez de caracterizarse como hipocresía y engaño, sean consideradas como mecanismos de solidaridad obrera. Por esto, una vez más encontramos otro elemento para mostrar las dificultades que para entender la organización del trabajo, trae aparejada la visión de que los intereses de obreros y patronos son comunes.

El supuesto motivacional de la “administración científica”

Aunque no sea explícito al respecto, parece no haber duda de que Taylor concibe al trabajador como un “hombre económico racional”. Para éste la motivación

primordial de su conducta la constituye el salario, está orientado hacia su bienestar individual y es objetivo y calculador antes que emocional. Sus necesidades son fundamentalmente de carácter básico (comida, vivienda, salud). Sobre este punto vendría luego toda una tormenta de críticas a Taylor, especialmente desde el campo de la psicología. Mientras a lo largo de este libro iremos introduciendo las teorías que surgieron como una alternativa al taylorismo, por el momento señalaremos que sin duda es cierto que la visión taylorista del hombre es simplificada y recortada. Por otra parte, su visión realista del hombre como instrumento de producción (aún si él no usa este nombre) dentro de la organización capitalista, aunque repugna por lo descarnada, corresponde a la realidad de dicho sistema económico. Y esta rudeza o descaro de Taylor aclara más las cosas que los subterfugios y eufemismos que para suavizar la dura escena de la fábrica contemporánea, utilizaron varios de los que desarrollaron enfoques alternativos al taylorismo.

Debemos aclarar que los supuestos tayloristas sobre los motivos que mueven al hombre en el trabajo no están presentados sistemática ni explícitamente. Hay que buscarlos detrás de sus ya tan famosos ejemplos. Aunque casi al final de su libro tantas veces mencionado, Taylor parece va a profundizar en este tópico, sólo da algunas claves que se quedan sin redondear, pero que de todas maneras juzgamos útil transcribir.

Hay otro tipo de investigación científica al que nos hemos referido varias veces en esta obra y que ha de recibir especial atención, a saber: el estudio cuidadoso de los motivos que influyen en las personas. A primera vista, podrá parecer que se trata de una cuestión de observación y criterio individuales y que no es tema para experimentos científicos exactos. Es cierto que las leyes que se derivan de los experimentos de este orden, debido al hecho de que el muy complejo organismo con el que se está experimentando (el ser humano), está sujeto a un número mucho mayor de excepciones de las que se dan en el caso de las cosas materiales. Y, sin embargo, existen innegablemente leyes de esta clase que son de aplicación a una inmensa mayoría de personas, y cuando se las define claramente, resultan de gran valor como guía para tratar con la gente (Taylor, 1961: 104).

Taylor dice que una de tales leyes se relaciona con la idea de labor y su efecto en la eficiencia del trabajador. Y concluye que

... resulta imposible conseguir que los obreros trabajen mucho más arduamente que los otros trabajadores que tienen a su alrededor, a menos que se les asegure un aumento importante y permanente en su paga. Estos experimentos (acá Taylor no se está ya refiriendo a los experimentados sobre los motivos del hombre, sino a sus experimentos para demostrar las bondades de la administración científica) también probaron que se puede encontrar un gran número de trabajadores que están dispuestos a trabajar con su mayor rapidez siempre que se les dé dicho aumento de salario (Taylor, 1961: 105).

Con lo cual queda claro lo que veníamos diciendo sobre el supuesto taylorista acerca de qué motiva al hombre a trabajar.

Una forma —posiblemente algo exagerada— de mirar cómo se desarrollaron los supuestos tayloristas por parte de sus seguidores es acudiendo a la caracteriza-

ción que cuarenta y cinco años después de la muerte de Taylor hacía Douglas McGregor refiriéndose a los enfoques clásicos, es decir no solamente al taylorismo, sino al fayolismo también. Las teorías clásicas, que McGregor llama “teoría X”, están basadas en una serie de supuestos:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que puede.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, en su mayoría las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad (McGregor, 1960: 43-44. Traducción del autor).

La introducción de la “administración científica”

Taylor advierte los peligros de ir demasiado rápido en la introducción de la “administración científica”, señalando que ésta requiere proceder con lentitud. Es bastante dicente que eso —ir lentamente, sin apuros— sea la principal recomendación que Taylor hace. Entre otras cosas, en nuestra opinión, es revelador de la firme creencia en que las bondades del taylorismo no deben estar en duda, sino que su aplicación es simplemente asunto de tiempo.

Claro está que Taylor también señala la necesidad de que las personas encargadas de la transición del sistema antiguo de administración hacia la “administración científica”, tengan experiencia en este tipo de cambios: “debe tener experiencia personal en vencer las dificultades especiales con las que hay que enfrentarse y que son peculiares de dicho periodo de transición” (Taylor, 1961: 14).

Igualmente señala lo necesario que resulta el entendimiento y el apoyo de los directores de la empresa. ¿Qué significa ir demasiado rápido en la introducción de la “administración científica”? Taylor trae a cuento el caso de un grupo de entusiastas que quisieron aumentar el rendimiento de una planta que tenía entre 3000 y 4000 trabajadores. Quisieron hacer el cambio en uno o dos años y fracasaron, llevando a una serie de huelgas, a que la productividad sufriera una seria caída en la fábrica, y ésta regresó a unas condiciones peores que las que imperaban antes del fallido intento de cambio (cfr. Taylor, 1961: 112-115). Según Taylor el mismo tiempo que se hubiere requerido hubiera sido de “entre tres y cinco años”.

Que Taylor era muy optimista sobre la reacción obrera ante la “administración científica”; o que sus seguidores, los “expertos en eficiencia” —luego los ingenieros industriales—, no siguieron sus consejos sobre cómo introducir la nueva filosofía y los sistemas que traía aparejados, parecerían ser dos posibles razones

para explicar la oposición, hasta 1920, que despertó el taylorismo⁵. De todas maneras su afirmación rotunda era la siguiente:

... es conveniente que repitamos una vez más que, durante los treinta años que hemos estado dedicados a la instauración de la administración científica, no ha habido ni una sola huelga por parte de los que estaban trabajando de acuerdo con sus principios ni tan siquiera durante el crítico periodo en que estabase haciendo el cambio de lo viejo a lo nuevo (Taylor, 1961: 116).

Que debiera considerarse una tercera razón —el taylorismo está errado al propender por la comunidad de intereses entre obrero y patrón— es una enseñanza que la práctica del taylorismo deja en claro. Esta oposición de intereses parecería estar detrás de algunas experiencias que Taylor sufrió en carne propia. Él las menciona, pero tal vez por contradecir la reiterada comunidad de intereses, quedan como hilos sueltos que él no rescata, pero que bien vale la pena intentarlo. Así, pues, hablando del taller mecánico de la Midvale Steel, Taylor refiere que:

... Una o dos veces algunos de sus amigos le rogaron que no fuese a su casa recorriendo a pie los cuatro kilómetros de solitario sendero, que corría paralelo a la vía del ferrocarril. Le dijeron que, si seguía haciéndolo, ponía su vida en peligro. Sin embargo, en todos estos casos cualquier muestra de timidez es probable que aumente el riesgo en lugar de disminuirlo, de manera que el autor les contestó a estas personas que les dijeran a los demás trabajadores del taller que se proponía ir a su casa cada noche siguiendo siempre por el camino junto a la vía del ferrocarril; que nunca había llevado y nunca llevaría ninguna especie de arma y que podían dispararle e irse todos al diablo.

Después de unos tres años de esta clase de lucha, el rendimiento de las máquinas había aumentado materialmente siendo en muchos casos hasta el doble y, como resultado de todo ello, el autor había ascendido de un puesto de encargado a otro, hasta llegar al de sobrestante del taller. Sin embargo, para todo persona de criterio recto, este éxito no es de ninguna manera una recompensa por las enconadas relaciones que se ve obligado a mantener con todos los que le rodean. La vida que no es más que una lucha continua con los demás no vale la pena de vivirse (Taylor, 1961: 82-83)

O sea que además de “darle tiempo al tiempo”, buscar el apoyo de los directivos y tener experiencia, Taylor sugeriría que para introducir su “administración científica” se requiere valentía y desafío a los oponentes. Aunque el sabor amargo que esto deja parece evidente en las palabras que transcribimos.

⁵ La posición de los obreros organizados y, aun la de los patrones, no fue incólume. En especial cambió en algunos sectores, patronales y obreros, durante la década de los años veinte. Y, más interesante, cada uno de estos sectores no tuvo la misma posición: así hubo sindicatos obreros que colaboraron en esa década con la Sociedad Taylorista. Y, además, dentro de éstas hubo dos líneas diferentes. Véase esta discusión en el capítulo 5.

Ideas-fuerza del taylorismo

El taylorismo y la visión de la organización

No hay una visión global de la estructura de la organización
La perspectiva y enfoque están dirigidos hacia la planta de producción

El problema que plantea el taylorismo

El problema que pretende solucionar es el aumento de la productividad

Formulación a nivel concreto: "Buscar una mejor forma de hacer el trabajo"
Determinar "un día justo de trabajo"

Mediante instrumentos técnicos y "objetivos"

La bondad de la ciencia del trabajo

Según Taylor, las bondades de la ciencia del trabajo son contundentes
y avasalladoras

Ante ellas la fuente de **conflicto obrero-patronal** desaparece o se minimiza

Que radica principalmente, según Taylor,
en la ausencia de una buena administración

La "administración científica" como "revolución mental" ante el trabajo

Implica para Taylor abandonar los supuestos de la "administración
de iniciativa e incentivo" por los supuestos y principios de la nueva forma
de administración

El supuesto motivacional de la "administración científica"

Taylor concibe al trabajador como un "**hombre económico racional**"

Su motivación primordial es el salario. Sus necesidades son fundamentalmente
de carácter básico

Taylor ve al hombre como instrumento de producción, dentro
del sistema capitalista

La introducción de la "administración científica"

Debe hacerse lentamente, su aplicación exitosa es sólo cuestión de tiempo

Además es necesario:

Que las personas encargadas
de la transición tengan
experiencia en este tipo
de cambios

El entendimiento
y el apoyo de los directivos
de la empresa

Valentía y desafío
a los oponentes

METODOLOGÍA

En esta sección nos proponemos examinar la metodología mediante la cual surge la “administración científica” como un enfoque dentro del pensamiento organizacional. Este aspecto lo consideramos de vital importancia en el estudio de las diversas teorías organizacionales, generalmente olvidado o relegado a un plano de muy poca importancia. Dentro de la perspectiva comparativa que queremos darle a este libro, la confrontación del método que siguieron los pioneros de uno u otro enfoque nos parece que ayuda a su comprensión cabal.

Para iniciar, debemos señalar que la unidad de análisis utilizada por Taylor es el obrero individual, al que se separa de su cuadrilla o grupo de trabajo, para poderlo observar, enseñar, entrenar, a la vez que para aislarlo de la influencia perniciosa (que conduce al “haraganeo sistemático”) a la cual hacíamos referencia en la actitud de los trabajadores ante el trabajo (*véase* la sección anterior). Este obrero individual y aislado, con el cual Taylor experimenta con el propósito de llevarlo a su “estado de máxima eficiencia”, está —en la visión taylorista— capacitado para las labores manuales⁶. Las labores intelectuales de desarrollo de la ciencia del trabajo y planeación del trabajo competen a los patronos. La representación mental del objeto de trabajo que antes del taylorismo pertenecía al obrero, le ha sido enajenada y ha quedado bajo el control de los patronos. Al obrero le corresponde seguir al pie de la letra las indicaciones del “hombre del salón de planeamiento” y de los varios supervisores funcionales. La descripción de Taylor al respecto es bastante significativa.

Ahora bien, cuando, gracias a toda esta enseñanza y a todas estas instrucciones minuciosas, la labor se hace aparente, muy lista y fácil para el trabajador, la primera impresión es de que todo esto tiende a convertirlo en un simple autómatas, en un hombre de madera. Tal como suelen decirlo los trabajadores, cuando se someten por primera vez a este sistema: ¡Caramba! No se me permite pensar ni moverme sin que haya alguien que se entrometa

⁶ Hay, sin embargo, contradicciones en Taylor a este respecto. Porque, por ejemplo, *véase* lo que dice ya en la parte final de su obra que hemos venido revisando: “Podrá parecer que con la administración científica no existe el mismo estímulo que existe en la administración antigua para que el trabajador utilice su ingenio con el fin de encontrar sistemas nuevos y mejores de hacer el trabajo, así como para mejorar sus instrumentos. Es cierto que, con la administración científica, no se le permite al trabajador que utilice cualesquiera instrumentos y sistemas que se le antojen apropiados para el ejercicio cotidiano de su oficio o profesión. Sin embargo, hay que prestarle todo el aliento posible para que sugiera mejoras, tanto para los sistemas como en cuanto a instrumentos. Y siempre que el obrero proponga una mejora, la política de la dirección habrá de consistir en hacer un cuidadoso análisis del nuevo procedimiento y, si fuere necesario, llevará a cabo una serie de experimentos destinados a determinar exactamente el mérito relativo de la nueva sugerencia comparada con el tipo o norma antiguos” (Taylor, 1961: 110-111). Sin duda, ante esta cita el lector podrá preguntar: “¿en qué quedamos?”. La respuesta es que a pesar de lo explícito de esta cita, es mayor el énfasis de Taylor a lo largo de sus obras en el papel de encargado de la “acción” antes que de la planeación que le da al obrero.

o que lo haga en mi lugar... el trabajador que colabora con sus diversos instructores bajo la administración científica tiene una oportunidad de formarse que es, cuando menos, tan buena y, por regla general, mejor que la que tenía cuando todo el problema 'estaba en sus manos' y cuando hacía toda la labor sin recibir ayuda de ninguna especie (Taylor, 1961: 108-110).

Este énfasis en la visión del trabajo intelectual y el manual nos parece que tiene una consecuencia de importancia en la concepción metodológica de Taylor. La unidad de análisis mayor que el individuo es el grupo de trabajo, cuya estructura y funcionamiento Taylor no examina a no ser para culparlo por el "haraganeo sistemático". Por encima de éste se encuentra la organización cuya visión en el análisis taylorista está centrada en el taller o planta de producción. Ese taller parecería pensarse, por una parte, como el agregado mecánico (la "sumatoria") de los obreros, antes que los obreros como un grupo social, por ejemplo, organizado en un sindicato. Por otro lado, como una estructura en la cual abajo está esa masa o agregado mecánico; en la parte superior están los patronos y como un adjunto de los últimos los hombres del salón de planeación y los sobrestantes funcionales.

¿Cuál es el atributo que permite esta estratificación dentro de la planta? El tener que ver con el trabajo manual (los obreros) o con el intelectual (los patronos y sus adjuntos). Como se nota, el atributo de tener o no propiedad sobre las instalaciones, máquinas, materia prima, etc. queda completamente oscurecido. Si se pregunta qué diferencia a obreros y patronos dentro de la concepción de Taylor, la respuesta que más fácilmente fluye es ésta: unos están *capacitados* para pensar, mientras los otros para hacer, en el sentido de ejecutar el trabajo manual.

Teniendo al obrero individual como principal unidad de análisis, Taylor procedió a describir varias de sus experiencias de introducir la nueva forma de administración. Ellas constituyen la evidencia empírica en que se fundamenta el taylorismo. Por esto es adecuado analizar con algún detalle los elementos metodológicos contenidos en estas experiencias, ejemplos o ilustraciones, a las que Taylor seguramente referiría al lector que preguntase por evidencias que respalden sus planteamientos.

En el fondo, ¿qué es lo que demuestran los ejemplos tayloristas? La introducción de los sistemas de administración propuestos por Taylor requiere tiempo, hay que seguir ciertos pasos y etapas, y como resultado se puede aumentar el rendimiento. Si hacemos algunas abstracciones para mirar por encima de los detalles que con tanta vida pinta Taylor en sus ejemplos, diríamos que en un estado inicial bajo los sistemas de iniciativa e incentivo se produce un rendimiento (X_0) el cual aumenta a (X_1) en un estado nuevo, en el cual se cambia el sistema de administración antiguo por el taylorista. Ahora bien, las experiencias tayloristas no constituyen en absoluto "experimentos controlados", donde se determina el impacto de determinados factores en ciertos resultados. Sin entrar en mayores detalles técnicos al respecto, bastaría con decir que el factor determinante, "sistema de administración", es un complejo bien grande de factores que realmente

Taylor no descompone en sus elementos básicos. Ciertamente es que en la noción de “administración científica”, la ciencia del trabajo, selección y entrenamiento de los trabajadores, división de responsabilidad entre los patronos y la dirección y la cooperación entre los mismos son los cuatro elementos constitutivos. Pero entre estos cuatro, ¿cuál es más determinante del aumento de la productividad? ¿Se miró acaso y se trató de determinar el impacto de uno y otro separadamente? Eso no se hizo; simplemente Taylor maneja como factor determinante (como si fuera un factor simple) ese conjunto global que se llama “administración científica”. Así, por ejemplo, aun tomando solamente los seis ejemplos que nos han ocupado en este capítulo, se puede preguntar sin encontrar una respuesta satisfactoria si en todos ellos se dio la misma combinación de los cuatro elementos antes mencionados. O tomando algunos de ellos (la cooperación, por ejemplo) si se dio en el mismo grado en el caso del paleo que en el de la inspección de esferas de bicicleta. ¿Cómo se determinó dicho grado?

Las anteriores son algunas de las razones que creemos apoyan nuestra idea de que los ejemplos de Taylor son interesantes ilustraciones para entender cómo funcionan los diversos elementos de la “administración científica”, mas en ningún caso pueden confundirse con “experimentos científicos”. Afirmar lo anterior no niega en forma alguna que Taylor haya hecho una contribución bien útil, que trajo transformaciones importantes en la organización del trabajo y efectos que (aun con todas las anteriores preocupaciones sobre los vacíos que nos dejan los ejemplos aludidos) son muy útiles y difundidos para resolver problemas de cómo hacer en mejor forma el trabajo y cómo acercarse en forma menos intuitiva a determinar estándares de rendimiento. Lo único que negamos es que el taylorismo sea una teoría científica. Sin complicar al lector en una discusión epistemológica, simplemente en primer lugar digamos que el taylorismo antes que un conjunto de conocimientos sistemáticos que establezca la interrelación entre diferentes aspectos de una realidad o problema (en este caso, los dos problemas tantas veces repetidos de determinar qué es un día justo de trabajo y cuál es la mejor manera de hacer un trabajo determinado), trabaja a otro nivel. No explica realmente cuáles son los factores que determinan el rendimiento en el trabajo más allá de la afirmación (a veces con sabor de tautología) de que el factor determinante es la administración. Pero sí constituye un conjunto de herramientas que, aunque no exentas de problemas, significan un avance para los patronos más allá de la informalidad e intuición de las formas convencionales de administración que el crecimiento de las industrias ya desbordaba.

En segundo término, la preocupación de Taylor es pragmática antes que de otra índole. Esto no nos parece despreciable, sino bien ajustado a las exigencias del medio en que se encontraba. Antes que adentrarse en el problema científico de mirar los determinantes de la organización del trabajo, fijó su atención en desarrollar una herramienta de acción al servicio de los patronos.

En tercer lugar, Taylor no desarrolla unas hipótesis que luego sean examinadas sistemáticamente. En efecto, además de lo que hemos mencionado sobre sus

famosos ejemplos, añadamos algunas preocupaciones obvias cuando se juzgan los resultados que Taylor presenta como evidencias. ¿Qué tan generalizables son las ilustraciones tayloristas a otras empresas o ramas productivas, con diferentes características tecnológicas? ¿Qué tan comparables entre sí son los seis ejemplos tayloristas? ¿Es posible replicarlos? ¿Qué contraejemplos omitió Taylor? Pero sobre todo más que hipótesis o proposiciones que se someten a prueba, el taylorismo, como lo han señalado con acierto March y Simon, consiste básicamente en una serie de prescripciones, de manera que la contribución de Taylor

no fue un conjunto de principios generales para organizar eficientemente el trabajo, sino un conjunto de procedimientos operatorios que podían emplearse, en cada situación concreta, para descubrir los métodos que serían eficientes en esta situación y asegurar su aplicación (March y Simon, 1961: 21. Traducción del autor).

Por todo este cúmulo de razones, nos parece equivocado que el taylorismo se llame “administración científica”. Sin duda alguna, “administración de labores” o “administración de taller” son nombres más apropiados y ajustados al contenido del taylorismo. Otro aspecto que debe mencionarse se refiere a que los “principios” de Taylor realmente no tienen el carácter de enunciados de aplicabilidad general que expliquen determinados fenómenos, en este caso fenómenos o procesos administrativos y, más precisamente, el proceso de productividad. Si el lector recuerda los cuatro “principios tayloristas”, que en detalle ya hemos tratado, verá que éstos no explican fenómeno alguno, sino señalan la necesidad de que se actúe en forma determinada, introduciendo herramientas cuya utilidad ya hemos señalado. En vez del presuntuoso nombre de principios de la administración (hemos dicho ya por qué el calificativo de “científica” no tiene lugar), éstos deberían llamarse elementos de la administración⁷.

En el planteamiento de su “administración científica” Taylor discurre con un método fundamentalmente inductivo, en el cual hace inferencias y generalizaciones con base en experimentos no controlados y en su experiencia. Los cuatro

⁷ Nos parece pertinente traer a cuento los comentarios de Herbert Simon, el premio Nobel de Economía en 1978, quien es un autor muy acreditado dentro de la teoría organizacional. Decía Simon desde 1945 que “antes de que podamos establecer ‘principios’ inmutables de administración, debemos ser capaces de describir en palabras exactamente cómo es una organización administrativa y cómo funciona” (Simon, 1965: xiv. Traducción del autor). Y más tarde aclara que “una descripción de una organización administrativa en términos casi exclusivamente de funciones y líneas de autoridad es completamente inadecuada para los propósitos del análisis administrativo... Las descripciones administrativas corrientemente sufren de superficialidad, supersimplificación y ausencia de realismo” (Simon, 1965: 36). Dice asimismo el nombrado autor: “Antes de que una ciencia pueda desarrollar principios, debe poseer conceptos. Antes de que pudiera formularse una ley de la gravitación, fue necesario tener las nociones de ‘aceleración’ y ‘peso’. La primera tarea de la teoría administrativa es desarrollar un conjunto de conceptos que permitan la descripción, en términos relevantes a la teoría, de las situaciones administrativas” (Simon, 1965: 37. Traducción del autor).

elementos tayloristas que condensan su filosofía de la administración no son deducidos de una teoría, de la cual al nivel más concreto se desprendan hipótesis, y a otro más concreto aún, recomendaciones para la acción, sino por el contrario son unas prescripciones de acción inferidas de instancias (ejemplos) en que fueron utilizadas. Sin embargo, su método es más sistemático que el de Fayol.

Las palabras mismas de Taylor son tal vez las formas más claras de expresar su metodología. En 1910 decía así en una carta personal:

Nadie sabe mejor que usted que todas las teorías, buenas o no, que se convirtieron en los principios de la administración científica, llegaron después de los hechos y no antes. Ni yo ni ningún hombre de nuestro grupo que haya sido instrumental en el desarrollo de la administración científica lo hizo como el resultado de ninguna teoría preconcebida. Primero nosotros desarrollamos el remedio para algún problema que existía, y más tarde encontramos cuál era la teoría que estaba detrás del problema. Y yo no estoy tan seguro de que algunos de nuestro grupo hubieran entendido totalmente el peso de esta teoría, ni siquiera ahora (Taylor, carta personal a Morris L. Cooke, diciembre 2, 1910. Reproducido en Del Mar y Collons, 1976: 20. Traducción del autor).

Qué tan impregnado y teñido de un sabor muy personal de su pionero está el taylorismo y por ende el éxito de la aplicación de su sistema de administración, es otro punto que no debe perderse de vista. Es decir, ¿en qué medida la personalidad tan especial de este ingeniero norteamericano fue un factor muy decisivo en la aplicación de su filosofía y más concretamente un elemento que ayuda a explicar los éxitos que él relata? O sea que en cuanto a la generalización de esta filosofía como la más adecuada para la labor de administrar, el hecho de ser relativamente excepcional una persona con el tesón obsesivo, el vigor, la convicción y terquedad de Frederick Taylor, es algo que no puede perderse de vista. En la medida en que no se disponga de tales personalidades muy probablemente la filosofía y herramientas tayloristas encuentran un terreno más difícil.

Sobre el tema de la objetividad del taylorismo sólo queremos llamar la atención en el sentido de que convencionalmente no se trae a consideración tal asunto al hablar de las teorías administrativas. Mientras que en el medio de las ciencias sociales (y la administración como práctica social sólo equivocadamente puede verse como asunto meramente técnico) la temática de la objetividad del conocimiento y de quienes lo producen (científicos, técnicos) es asunto de candente discusión, las teorías administrativas parecerían haberse colocado en el terreno insípido e insustancial en el cual preguntarse acerca de su objetividad sería una insinuación fuera de lugar. Como creemos que una contribución que debemos hacer al presentar en este libro las diversas teorías administrativas es ofrecer puntos de vista que normalmente están ausentes en la amplia literatura sobre dichas teorías, señalemos desde ahora que preguntas sobre si los científicos y su produc-

to intelectual son objetivos, a quiénes beneficia su trabajo y conclusiones, al servicio de quién trabajan, etc., son puntos que el lector debe buscar al querer enterarse del conocimiento existente sobre administración. En este contexto, vale señalar, que a pesar de manifestaciones de neutralidad y compromiso con el bien común, que uno puede descubrir escudriñando los textos tayloristas, la perspectiva de Taylor está del lado de los patronos. La administración taylorista es una filosofía y conjunto de herramientas que sirven al propósito de los patronos, cual es el aumento de la productividad. Ésta puede parecer una declaración muy general, pero si el lector relee los "principios" tayloristas, especialmente aquél de la división de responsabilidades entre patronos y trabajadores; si recuerda los términos tan descriptivos de la hostilidad que Taylor enfrentó entre los obreros de los sitios en que trabajó; si indaga detrás de las cifras donde Taylor justifica la desproporción entre el aumento del rendimiento por parte de los trabajadores y el aumento de su salario; si cuestiona las declaraciones que en las páginas finales de su obra principal hace Taylor acerca de cómo se beneficiará la comunidad del aumento de la productividad de sus empresas industriales; si relee la ya clásica descripción de qué es el haraganeo sistemático, etc., en fin, si mira juiciosamente el taylorismo, creemos que encontrará elementos de sobra para que la afirmación de que Taylor tiene una visión patronal y defiende los intereses de los patronos, en vez de sonar a estribillo, constituya una afirmación que le ayude a entender el taylorismo. Y no a condenarlo alegremente en términos moralistas. Esto último, sobra repetirlo, es lo más que han logrado varios críticos de Taylor, en especial los provenientes de la corriente de las "relaciones humanas".

CRÍTICAS

Una indicación de la importancia del taylorismo está en que casi toda obra sobre administración fija una posición sobre el mismo. Nuestro propósito en esta sección no es hacer una revisión exhaustiva de las diferentes posiciones que se han hecho explícitas sobre el taylorismo. Esto tomaría tiempo y espacio exagerados. De tal forma, en esta sección buscamos poner en contacto al lector con unas pocas críticas que nos parecen hechas desde perspectivas diferentes.

Son seis las críticas que traeremos a cuento: 1) la de Harry Braverman adelantada desde la perspectiva del materialismo histórico; 2) la escrita por Nicos Mouzelis, un sociólogo griego radicado en Inglaterra; 3) la de James March y Herbert Simon, norteamericanos, autores muy conocidos por su contribución al enfoque de la toma de decisiones; 4) la de Vladimir I. Lenin, clásico del marxismo-leninismo, valga la redundancia; 5) el análisis de Charles Perrow, sociólogo norteamericano; 6) la crítica de J. A. C. Brown, sicólogo social inglés. Estas críticas no están ordenadas cronológicamente. Si así lo fueran, a Lenin (1913) seguirían Brown (1954), March y Simon (1958), Mouzelis (1967), Perrow (1972) y Braverman (1975).

La crítica de Harry Braverman

La crítica de Braverman sobre el taylorismo debe entenderse dentro del contexto global de su libro. Dicho contexto es el de los cambios en la organización del proceso de trabajo que ha traído aparejada la creciente división del trabajo y los métodos cada vez más perfeccionados de producción de las nuevas e insospechadas tecnologías, resultando de la revolución científica y técnica en los países industrializados. Braverman ve estos cambios dentro del creciente proceso de concentración y centralización del capital monopolista. A estas “manifestaciones visibles del capitalismo” que, como lo dice Paul Sweezy en el prólogo a Braverman, han cambiado contemporáneamente, “no así su naturaleza interior”, busca Braverman aplicar conceptos y herramientas desarrolladas por Marx.

Un interés especial de su libro lo constituye el análisis de las ocupaciones nuevas (trabajadores de oficina, comercio y servicios) que han adquirido un papel muy importante, especialmente en sociedades avanzadas como los Estados Unidos.

Es interesante anotar que antes de entrar al análisis del taylorismo, Braverman dedica tres capítulos a los siguientes temas, respectivamente: trabajo y fuerza de trabajo, orígenes de la administración empresarial y la división del trabajo. Asimismo, a los dos capítulos que dedica al taylorismo, sigue uno sobre la adaptación del obrero al modo capitalista de producción. Una idea aclaratoria con la cual se inicia el tratamiento de la administración científica es la siguiente:

Los economistas clásicos fueron los primeros en abordar desde un punto de vista teórico los problemas de la organización del trabajo en las relaciones capitalistas de producción (Braverman, 1975: 106).

Un segundo punto que nos parece de interés y que aparece a menudo a lo largo del análisis de Braverman es su crítica a la idea de la subestimación del taylorismo, la afirmación de que ésta ha sido “reemplazada” por los enfoques de la sicología industrial y las “relaciones humanas” o que “falló” en sus supuestos sobre la motivación del trabajador (Braverman, 1975: 107-108). Un aporte de Braverman es reivindicar el sentido, la importancia y vigencia del taylorismo. Braverman no cae en la crítica estereotipada que sólo señala en Taylor problemas superficiales, no de fondo. Acá vale la pena citar a Braverman: “... la mayoría de los comentaristas académicos de Taylor son de limitada utilidad pues todo lo que es bien claro en Taylor se convierte en confuso y malentendido en ellos” (Braverman, 1975: 114). Con una muy buena documentación, especialmente sobre trabajos escritos en los Estados Unidos, Braverman hace una descomposición minuciosa del taylorismo, la cual es muy creativa.

Braverman señala también que la “administración científica” no se preocupa por la tecnología y el desarrollo tecnológico, sino por la producción, pero desde la perspectiva de la organización y el control del proceso de trabajo. Braverman

Cuadros comparativos de las críticas al enfoque taylorista

Autor	Tópicos principales
Harry Braverman estadounidense (1975)	• Reivindicación del taylorismo • La visión de la producción desde la perspectiva de la organización y el control del proceso de trabajo (visión taylorista)
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	• El taylorismo bajo el contexto histórico en el que surge • Mecanicismo, cientificismo y actitud pro patronal del taylorismo
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	• Tipo de tareas que tiene en cuenta el taylorismo • Los aspectos del organismo humano que considera en analogía • Propositiones del enfoque taylorista
Vladimir I. Lenin ruso (1913-1914)	• Concepto del trabajador como esclavo asalariado • Productividad a nivel de toda la sociedad capitalista • Utilidad del taylorismo cuando sus herramientas no están al servicio del capital
Charles Perrow estadounidense (1972)	• Taylorismo como forma de cuestionamiento del poder arbitrario centrado en el "buen juicio" y habilidad superior de la gerencia
J. A. C. Brown inglés (1958)	• Personalidad de Taylor • Supuestos en que se basa el taylorismo, principalmente el de " hombre económico"

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
Harry Braverman estadounidense (1975)	Fortalezas • Reivindica el sentido, la importancia y la vigencia del taylorismo • El concepto de control que manejó Taylor, creó una de las más grandes y amplias revoluciones en la división del trabajo Debilidades • La concepción de "un día justo de trabajo" fue una "cruda interpretación fisiológica" • Con la concepción taylorista, la clase obrera en conjunto se ve rebajada en cuanto a las condiciones previas de su grado de calificación y su trabajo
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	Debilidades • Taylor desprecia las variables psicológicas del comportamiento organizacional, manejando un punto de vista mecanicista, sesgado y parcial • Falacia del cientificismo: sobreestimación de las posibilidades de la ciencia, en cuanto a juicios de valor y veracidad • Actitud pro patronal y aceptación del status quo • Supuesto de resolución del conflicto sindical por medio de la administración científica
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	Debilidades • Las tareas consideradas por el taylorismo son altamente repetitivas y no requieren una actividad de toma de decisiones y las operaciones físicas están altamente restringidas

Continúa

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
	• El cuerpo humano es considerado como una máquina y no se tiene en cuenta la complejidad neurofisiológica (el tiempo para desarrollar una tarea no es necesariamente la sumatoria de los tiempos de las actividades individuales) • Problemas del sistema de incentivos en cuanto a que: * el salario representa una de una serie de recompensas en el sistema * las utilidades no están relacionadas linealmente con los salarios * los desplazamientos en aspiraciones hacen que el impacto de los incentivos no sea el mismo * La asignación de incentivos se dificulta por contrataciones colectivas y actitud del sindicato
Vladimir I. Lenin ruso (1913-1914)	Debilidades • Explotación del trabajador, tratándolo como un esclavo asalariado que tarde o temprano se “agotará” • Validez de los “ahorros” del taylorismo frente a la dilapidación del trabajo en toda la sociedad (por ejemplo, los productos que se dañan y el tiempo perdido en intermediarios) Fortalezas • Las ventajas del taylorismo radican en la revolución productiva que generó, atrayendo los más importantes y mejores organizadores en torno al tema.
Charles Perrow estadounidense (1972)	Fortalezas • El taylorismo viene a poner coto al poder arbitrario de la gerencia, ya que la ciencia del trabajo decide, reemplazando la autoridad patronal
J. A. C. Brown inglés (1958)	• Supuestos de que todos los hombres responden a una lógica económica y de que sólo el placer y el dolor los motivan

Autor	Enfoque alternativo y sugerencias
Harry Braverman estadounidense (1975)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del taylorismo
Nicos Mouzelis grecobritánico (1973)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del taylorismo
James March y Herbert Simon estadounidenses (1958)	Estos autores no hace sugerencias para superar las debilidades del taylorismo
Vladimir I. Lenin ruso (1913-1914)	Dos aspectos de los cuales dependen la productividad del trabajador: • Mejoramiento del estado emocional y cultural de las masas de la población • Aumento de la disciplina del trabajo
Charles Perrow estadounidense (1972)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del taylorismo
J. A. C. Brown inglés (1958)	Cambiar la visión de “hombre económico” por hombre social

destaca la importancia del concepto de control que trae Taylor y que con él “asumió dimensiones sin precedentes”.

Las etapas del control administrativo sobre el trabajo antes de Taylor, habían llegado a incluir en forma progresiva: el agrupamiento de los obreros en un taller y la imposición de la duración de la jornada laboral; la supervisión de los obreros para asegurar aplicación diligente, intensa o ininterrumpida; el reforzamiento de las reglas contra las distracciones (platicar, fumar, abandonar el centro de trabajo, etc.) que se pensaba que interferían con la aplicación: el establecimiento de mínimos de producción, etc. Un obrero está bajo control administrativo cuando está sujeto a estas reglas o a cualquiera de sus extensiones y variaciones. Pero Taylor llevó el concepto del control a un plano enteramente nuevo... Su ‘sistema’ era simplemente un medio para que la gerencia lograra el control del modo real de ejecución de toda actividad laboral, desde la más simple hasta la más complicada. Con esta finalidad fue el pionero, a título mejor merecido que nadie antes, de una más grande y amplia revolución en la división del trabajo (Braverman, 1975: 111-112).

Este control de la ejecución pormenorizada del trabajo debe estar en manos de los patronos, pues de lo contrario los obreros impedirán una utilización óptima del “potencial inherente en su fuerza de trabajo” (Braverman, 1975: 24). En relación con esto y contra las manifestaciones reiteradas de Taylor acerca de la relación entre productividad y paga que recibe el obrero, Braverman afirma que Taylor sabía que el “pago del trabajo es una suma socialmente determinada, relativamente independiente de la productividad... responde principalmente al mercado y a factores sociales e históricos” (Braverman, 1975: 122).

Igualmente repasa en el significado de “un día justo de trabajo” cuya determinación, como veíamos antes, fue un problema central para Taylor. Braverman dice que la interpretación que Taylor le dio a este término es una “cruda interpretación fisiológica” (Braverman, 1975: 120) y señala que para que tuviera un sentido completo debiera expresarse (el día justo de trabajo) como “la cantidad de trabajo necesaria para agregar al producto un valor igual a la paga del obrero; bajo estas condiciones, por supuesto, la ganancia sería imposible” (Braverman, 1975: 120).

Sobre los cuatro “principios” tayloristas Braverman discurre en bastante detalle. Acerca del primero de ellos (la ciencia del trabajo), anota que su nombre debiera ser la “disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros” que conlleva a que “mano y cerebro” estén en el marco de relaciones sociales antagónicas:

se ven no tan sólo separados sino divididos y convertidos en hostiles, y la unidad humana de mano y cerebro desemboca en su contrario, algo menos que humano... Las unidades de producción operan como unas manos que son miradas, corregidas y controladas por un cerebro distinto al del cuerpo a que pertenecen (Braverman, 1975: 152-153).

Como consecuencia de lo anterior, la clase obrera en *conjunto* es rebajada en cuanto a las condiciones previas de su grado de calificación y su trabajo, a pesar de que a corto plazo existe progreso para *algunos* trabajadores que encuentran la oportunidad de llegar a departamentos de planeación y diseño. Así mismo llama la atención sobre la aparición del moderno ingeniero (el ingeniero industrial). Sus planteamientos sobre estos temas son muy dicentes:

Conforme los oficios son destruidos o vaciados en forma creciente de su contenido tradicional, los lazos que quedan, tenues y débiles, entre la población obrera y la ciencia, son rotos totalmente (Braverman, 1975: 159).

Y páginas más adelante refiriéndose a la destrucción de los “maestros de oficios” durante el surgimiento de la “administración científica” añade:

El taylorismo levantó una tormenta de oposición entre los sindicatos durante la primera parte de este siglo; lo que es más sorprendente acerca de esta primera oposición es que estaba concentrada no en las trampas del sistema de Taylor, trampas tales como el cronometraje y el estudio de los movimientos, sino en su esfuerzo especial por arrancar a los obreros del conocimiento del oficio y del control autónomo y ponerlos frente a un proceso del trabajo totalmente descerebralizado en el que funcionarían como tornillos y palancas (Braverman, 1975: 164-165).

En un capítulo posterior en el que trata el tema de la revolución científico-técnica y el obrero, Braverman analiza la evolución de los estudios de tiempos y movimientos en los cuales ve, en síntesis, un paso orientado hacia “el desplazamiento del trabajo como el elemento subjetivo del proceso del trabajo y su transformación en un objeto” (Braverman, 1975: 212). Esos estudios, dice al autor norteamericano, tienen como “principio animador”:

La concepción de los seres humanos en términos de máquinas. Desde el momento en que la administración patronal no está interesada en la persona del obrero, sino en el obrero tal como es usado en la oficina, fábrica, almacén, tienda o procesos de transporte; desde el punto de vista de dicha administración esta concepción además de ser eminentemente racional, constituye la base de todos sus cálculos. El ser humano es visto aquí como un mecanismo articulado por goznes, juntas de baleros y tornillos, etc. (Braverman, 1975: 211).

Y en el interés de los estudios de movimientos de identificar elementos (movimientos) universales, independientemente del tipo de trabajo que se realiza, Braverman encuentra que se

da vida a la concepción marxista de ‘trabajo abstracto’. Vemos que esta abstracción de las formas concretas de trabajo –la simple ‘venta de trabajo humano en general’ según la frase de Marx– que Marx empleó como un medio de aclarar el valor de las mercancías (de acuerdo con la cantidad de trabajo humano general que cristalizaban), no es algo que existe sólo en las páginas del primer capítulo de *El capital*, sino

que también existe en la mente del capitalista, el gerente y el ingeniero industrial (Braverman, 1975: 214).

Concluyendo esta reseña sobre el análisis que el economista norteamericano hace del taylorismo, mencionemos en forma condensada el papel y significado de esta forma de administración a la luz de la perspectiva de Braverman:

La administración científica surgió como construcción teórica y, como práctica sistemática y, lo que es más, esto sucedió en el mero periodo durante el que estaba logrando su más rápido *tempo*: la transformación de los procesos del trabajo basados en el oficio hacia procesos basados en la ciencia. Su papel fue hacer consciente y sistemática la tendencia anteriormente inconsciente de la producción capitalista. Iba a asegurar que conforme declinaban los oficios, el obrero cayera al nivel de fuerza de trabajo general e indiferenciada, adaptable a un amplio radio de tareas simples, mientras que la ciencia al crecer, sería concentrada en manos de la administración patronal (Braverman, 1975: 148).

La crítica de Nicos Mouzelis

Mouzelis escribió en 1967 un libro basado en su tesis doctoral. En éste examina críticamente los principales enfoques teóricos sobre el estudio de las organizaciones. Su análisis, que es anterior al de Braverman, es relativamente breve y forma parte de un capítulo en el cual también estudia las teorías "formales" de administración. Este sociólogo destaca el hecho de que Taylor, a diferencia de los autores que han escrito sobre la teoría burocrática, no estaba preocupado por los problemas organizacionales de la distribución de poder en la sociedad, sino por el problema de la eficiencia, lo cual no excluye que acepte que el taylorismo es un sistema "complejo y coherente al tiempo" (Mouzelis, 1975: 87). Y señala la necesidad de entender el contexto en que aparece la "administración científica" que es el cambio en las estructuras del capitalismo que tuvo lugar a fines del siglo XIX. Utiliza una cita de Friedman (1955: 27) quien es bien claro al afirmar:

En esta época comienzan a desarrollarse las grandes combinaciones horizontales y verticales de empresas, se acrecienta velozmente el proceso de fusión y concentración, aparecen velozmente los grandes cartels, trust, holdings, comptoirs. Desde 1890 el reinado de los titanes comienza en los Estados Unidos (citado por Mouzelis, 1975: 87).

A continuación de lo cual Mouzelis indica:

La complejidad y tamaño crecientes de las empresas, unido a la acentuación de la división del trabajo, crearon agudos problemas de coordinación. La organización interna de vastos recursos humanos y materiales no podía ser en adelante regulada por los métodos tradicionales de ordenación del trabajo. Apareció entonces una creciente necesidad de racionalización de las relaciones hombre-máquina y hombre-hombre en la industria... (Mouzelis, 1975: 88).

Además de señalar este contexto histórico del taylorismo, nos parece que los siguientes son los aspectos centrales tratados por el sociólogo griego. Uno se refiere al punto de vista mecanicista, que se concentró en los “aspectos instrumentales del comportamiento humano”, considerando al miembro de la organización como un instrumento de producción. En resumen, dice Mouzelis:

Taylor ha despreciado las variables psicológicas del comportamiento organizacional. Desde luego, Taylor no fue completamente desconocedor de que los obreros tenían sentimientos ni de que se asociaban con otros obreros en la fábrica. Pero creyó que tales aspectos del comportamiento eran más o menos irrelevantes respecto a los problemas de la productividad (Mouzelis, 1975: 93).

A esta característica del taylorismo Mouzelis la llama una “aproximación parcial” con un “sesgo tecnicista”, pero aclara —y éste es un punto muy bien traído— que ello no implica que todos sus hallazgos sean totalmente falsos:

el hecho de que una aproximación sea parcial incluso cuando se trata de una parcialidad mecanicista, no significa que sea necesaria o absolutamente falsa. El hecho de que el modo más rápido de realizar una tarea pueda no ser el mejor, no invalida los descubrimientos en materia de rapidez del organismo (Mouzelis, 1975: 94).

En segundo término, en el taylorismo existe otra falacia, la del cientifismo. Las palabras del autor griego rematan bastante bien su planteamiento al respecto:

Si el tecnicismo hace referencia a la expansión, metodológicamente ilegítima, de la aproximación tecnológica por áreas de investigación irrelevantes, de modo similar, el cientifismo implica una sobreestimación de las posibilidades de la ciencia, por lo que a los juicios de valor y su veracidad se refiere. Y ambas falacias están presentes en Taylor (Mouzelis, 1975: 95).

En tercer lugar, Mouzelis hace referencia a la actitud pro patronal de Taylor y su aceptación del status quo. Aunque él no lo dice explícitamente, nos parece que esta observación está ligada a una, que páginas atrás había hecho refiriéndose a la hostilidad de Taylor hacia los sindicatos. Hostilidad que —señala Mouzelis— lo llevó a ver en la contratación colectiva entre patronos y sindicato una forma inferior a sus planes de incentivos individuales, lo cual revela la posición taylorista de que el conflicto laboral se soluciona mediante la “administración científica”.

La crítica de March y Simon

En el trabajo clásico de estos dos autores norteamericanos (March y Simon, 1965) aparecido originalmente en 1958, hay un capítulo dedicado a la teoría “clásica” dentro de la cual se identifican tanto el taylorismo como el enfoque de los principios administrativos.

El nombre con el cual March y Simon denominan al taylorismo tiene bastante significado: "teoría fisiológica de la organización". Denotan así que este enfoque está referido a variables fisiológicas relacionadas con el trabajo manual. El análisis que los dos profesores norteamericanos hacen del taylorismo cubre tres aspectos: el tipo de tareas que tiene en cuenta el taylorismo, los aspectos del organismo humano que considera y las proposiciones que este enfoque desarrolla.

Sobre el primer punto, anotan que las tareas estudiadas por el taylorismo son altamente repetitivas y no requieren una actividad de toma de decisiones por parte del obrero, pues éstas están muy limitadas, y las operaciones físicas altamente restringidas, como resultado de los estudios de tiempos y movimientos.

En cuanto al organismo humano, dicen March y Simon, "las dimensiones relevantes se relacionan principalmente con la neurofisiología del mismo" (1965: 15. Traducción del autor). Así, son cuatro las dimensiones que manejó Taylor: capacidad, velocidad, durabilidad y costo. La capacidad "meramente sintetiza los factores separados de velocidad y fatiga... Si una tarea requiere 5 manos y 12 dedos, un ser humano es el tipo de máquina inadecuada para ejecutarla" (March y Simon, 1965: 15. Traducción del autor).

Sobre la velocidad, característica tan importante para los estudios de tiempos, vale la pena transcribir la anotación que ellos hacen:

... Las interacciones entre los compuestos de una tarea compleja a menudo son suficientemente importantes, de manera que el tiempo requerido para la tarea total no es igual a la suma de los diferentes componentes tomados separadamente... El organismo humano, aunque tomado a veces como una 'máquina' neurofisiológica, ha probado ser mucho más complejo que lo que pioneros, como Gilbreth, esperaban cuando emprendieron el análisis del trabajo humano descomponiéndolo en los 'therbligs'⁸ elementales (March y Simon, 1965: 16. Traducción del autor).

La durabilidad está asociada con la fatiga muscular. Los dos autores en mención indican que es éste el tema en el que la teoría fisiológica de la organización es más sofisticada. Analizándolo, se refieren a las proposiciones principales de esta teoría en relación con la fatiga y la tasa de producción; así examinan si la función que las relaciona es continua o discontinua y el significado del tiempo de descanso. Nos parece que hay dos puntos importantes como conclusión: uno que el "tiempo de recuperación" es una función del "tiempo de trabajo". Otro dice que mientras un músculo está en actividad, "todos los músculos están parcialmente activos y no pueden descansar eficientemente" (March y Simon, 1965: 18. Traducción del autor).

⁸ Los "therbligs" son elementos básicos componentes de un trabajo, desarrollados por los Gilbreths en 1917, pioneros de la "administración científica". Ellos identificaron dieciocho "therbligs" (el término viene de la palabra Gilbreths escrita al revés), los cuales como lo señalan March y Simon, no son elementos homogéneos.

Sobre el costo, March y Simon indican que los estudios de tiempos y métodos tienen que ver con dos unidades de costo: tiempo y dinero; la conclusión a que llegan en su análisis es ésta:

a) El salario representa solamente una (pero quizás la mayor) de una serie de recompensas en el sistema; b) las utilidades asociadas con los salarios pueden ser discontinuas, reflejando algo de la noción de salarios "satisfactorios" y por lo tanto no pueden estar linealmente (ni siquiera monotónicamente) relacionadas con los salarios; c) estas utilidades cambian a lo largo del tiempo con los desplazamientos en aspiraciones de manera que el impacto de los incentivos monetarios no es estable (March y Simon, 1965: 19. Traducción del autor).

A lo anterior añaden que los planes de incentivos se ven complicados por la contratación colectiva y la actitud de los sindicatos. Éstos "son generalmente fríos ante los planes de incentivos" (March y Simon, 1965: 19. Traducción del autor).

La tercera parte del análisis que estos autores hacen sobre el taylorismo nos parece de particular importancia. Se relaciona con las proposiciones que éste elaboró en relación especialmente con la fatiga y con la economía de movimientos. Tomando lo que ellos consideran las "principales prescripciones" de Taylor (buscar una mejor forma de hacer el trabajo; darle un incremento al trabajador, utilizar "supervisores funcionales") así como los principios de la economía de movimientos, desarrollados principalmente por los Gilbreths y más tarde otros seguidores de Taylor, como Barnes⁹, señalan que el taylorismo

... puede más fácilmente describirse en términos de técnicas que de proposiciones. Tomar el punto de vista del ingeniero y no el del científico natural. La contribución de Taylor no fue un conjunto de principios generales para organizar el trabajo eficientemente, sino un conjunto de procedimientos operativos que podían emplearse en cada situación concreta para descubrir los métodos que serían eficientes en ella y aseguran su aplicación (March y Simon, 1965; 20. Traducción del autor).

La crítica de Lenin

En dos muy breves artículos periodísticos publicados en 1913 y 1914, Lenin planteó su posición sobre el taylorismo¹⁰. Los títulos de estos artículos son bastante descriptivos. En el primero de ellos se pregunta en qué consiste la "administración científica" y responde así:

⁹ Louis Barnes (1960) escribió uno de los textos básicos sobre el tema, muy utilizado en los años setenta en Colombia en los programas de ingeniería industrial. En 1965 se comenzó a utilizar (en la Universidad de los Andes) el libro de Edward Krick, traducido años después al español (1975).

¹⁰ Estos artículos aparecieron originalmente en el periódico Pravda; están reproducidos en Vladimir I. Lenin. *Sobre los Estados Unidos de América*. Moscú: Progreso, s.f., 24-25; 45-47.

Consiste en estrujarle al obrero tres veces más trabajo en el transcurso de la misma jornada laboral... se dilapidan despiadadamente todas sus energías, se absorbe con triplicada rapidez cada gota de energía nerviosa y muscular del esclavo asalariado. ¿Quién se morirá antes? ¡Hay muchos esperando a las puertas de la fábrica! (Lenin, s.f.: 24).

Lenin señala también que el taylorismo conlleva el despido de muchos trabajadores. Los que quedan en el trabajo se "desrifionan" y sólo se contrata a los "jóvenes y fuertes".

El segundo artículo también tiene el mismo carácter denunciatorio, y adicionalmente hace unas consideraciones bien importantes. Una de ellas se refiere a la necesidad de abaratar la producción dentro del capitalismo, dado que "El capitalismo no puede permanecer parado ni un solo instante. Debe avanzar" (Lenin, s.f.: 45). Otra tiene que ver con la productividad a nivel de toda la sociedad. Dice Lenin:

... ¿y la distribución del trabajo dentro de toda la sociedad? ¡Qué inmensidad de trabajo se pierde en vano actualmente a causa del desorden y del caos de toda la producción capitalista! Cuanto tiempo se pierde hasta que la materia prima llega al fabricante a través de centenares de acaparadores e intermediarios, sin conocer la demanda del mercado. No sólo el tiempo, sino que los propios productos se pierden y se estropean (Lenin, s.f.: 46).

Una consideración final de Lenin parece sugerir la utilidad del taylorismo cuando sus herramientas no estén al servicio del capital. Dice así:

El taylorismo, sin que lo quieran sus autores y contra la voluntad de éstos, aproxima el tiempo en que el proletariado tomará en sus manos toda la producción social y designará sus propias comisiones, comisiones obreras, para distribuir y ordenar acertadamente todo el trabajo social. La gran producción, las máquinas, los ferrocarriles, los teléfonos, todo eso ofrece innumerables posibilidades de reducir cuatro veces el tiempo de trabajo de los obreros organizados asegurándoles un bienestar cuatro veces mayor que el de hoy (Lenin, s.f.: 47).

Las ventajas del taylorismo las expresó ya muy claramente cuatro años después, en 1918, año de la revolución bolchevique. Decía entonces Lenin¹¹:

... el socialismo demanda un movimiento consciente de masas hacia una productividad del trabajo más alta en comparación con el capitalismo y sobre la base de la que éste ha logrado... los mejores organizadores y los más grandes especialistas pueden utilizarse

¹¹ Este documento está contenido en la valiosísima colección de documentos inéditos de la Sociedad Taylorista que se publicó en Estados Unidos en 1976 (véase Del Mar y Collons, eds., 1976: 375-379). Fue publicado en Pravda el 28 de abril de 1918 y traducido en el *Bulletin of the Taylor Society*, junio de 1919. En octubre de 1922 el mismo boletín publicó un artículo titulado "Russian Scientists in Quest of American Efficiency" (por S. Slowin, véase Del Mar y Collons, 1976: 380-384). Diez años más tarde, en 1933, publicó un artículo sobre "Observations on Management in the Soviet Union" (por Mary Van Kleeck, véase Del Mar y Collons, 1976: 385-398).

por parte del Estado ya sea en la vieja forma burguesa (o sea para lograr un salario más alto) o en la nueva forma proletaria (es decir mediante la creación de una atmósfera tal de contabilidad universal y de control que inevitablemente ganaría la sumisión de los especialistas y los atraería (Lenin, 1918. En Del Mar y Collons, 1976: 376. Traducción del autor).

Entra luego a precisar dos factores de los cuales dependen la productividad del trabajo. En primer lugar, dice Lenin, depende del “mejoramiento del estado emocional y cultural de las masas de la población” (Lenin, 1918. En Del Mar y Collons, 1976: 376. Traducción del autor). Ese mejoramiento ya se está llevando a cabo, pero no lo ven quienes están “ciegos por la rutina burguesa”. En segundo lugar —continúa Lenin— depende de:

Más alta disciplina de los trabajadores laboriosos, de mayores destrezas, de la eficiencia e intensidad del trabajo y de su mejor organización... La vanguardia más consciente del proletariado ruso ya ha puesto su atención sobre el problema de aumentar la disciplina del trabajo... (Lenin, 1918. En Del Mar y Collons, 1976: 377. Traducción del autor).

Y más adelante confirma su entendimiento cabal del taylorismo. Dice Lenin:

Nosotros deberíamos tratar cada sugerencia científica y progresista del sistema taylorista... La última palabra del capitalismo en este campo —el sistema taylorista— así como todas las medidas progresistas del capitalismo, combinan la crueldad refinada de la explotación burguesa y un número de los más valiosos logros científicos en el análisis de los movimientos mecánicos durante el trabajo, en la eliminación de los movimientos superfluos e inútiles, en la determinación de los métodos más correctos de trabajo... *La República Soviética debe adoptar el valioso y científico avance técnico en este campo.* La posibilidad del socialismo estaría determinada por nuestro éxito en combinar la dirección soviética y la organización social de la administración con las últimas medidas progresistas del capitalismo. Nosotros debemos introducir en Rusia el estudio y la enseñanza del nuevo sistema taylorista y su prueba y adaptación sistemática (Lenin, 1918. En Del Mar y Collons, 1976: 377. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

La crítica de Charles Perrow

Perrow (1972) dedica escasa atención al taylorismo, en comparación con el extenso análisis que hace de otras teorías, como la burocracia, las relaciones humanas y la escuela institucional. Sin embargo, nos parece que sus comentarios son valiosos y aportan algunos elementos no encontrados en las otras críticas que venimos repasando. Siguiendo el planteamiento del sociólogo norteamericano Richard Bendix, Perrow hace referencia a la forma en que han evolucionado las justificaciones de los patronos para gobernar en sus empresas. Así surgen las “ideologías gerenciales”, una de las cuales es el taylorismo (otras en el darwinismo social, 1870; el movimiento del “nuevo pensamiento”, 1895-1915; Carnegie y

sus planteamientos sobre las relaciones humanas que debían desplegar los gerentes después de la primera guerra mundial; Elton Mayo, el pionero del enfoque de las “relaciones humanas”, hacia 1930).

Para Perrow (y en esto él acepta explícitamente la influencia del pensamiento de Bendix) un elemento clave del taylorismo es la idea de la división de responsabilidades entre el patrón y el obrero y la cooperación entre ambas partes. Éste es sin duda un punto que destacan varios autores. Lo interesante es que para Perrow, no significa la división tajante entre trabajo mental y manual y la apropiación por parte de los patronos de conocimiento de los trabajos que poseían los obreros. Más bien –según Perrow– el taylorismo viene a poner coto al poder arbitrario de la gerencia, pues la “ciencia del trabajo” sería la que vendría a decidir, remplazando la autoridad patronal. “Los patronos, sin embargo, no abrazaron el taylorismo” (Perrow, 1972; 68. Traducción del autor). Porque éste, como dice Bendix, “cuestionó su buen juicio y su habilidad superior, los cuales habían sido el sujeto de celebración pública por muchos años” (Bendix, 1974: 68. Traducción del autor).

La afirmación de Perrow es muy sugestiva, pero demasiado tajante frente a una situación que evolucionó y que mostró diferentes reacciones en 1910 y en 1920. Y que no fue monolítica entre todos los patronos; además, los gerentes de las fábricas no tuvieron siempre la misma posición que los dirigentes empresariales. Y la de éstos fue diferente de aquélla de los ingenieros y especialistas que con el taylorismo ganaban poder a costa de los patronos. La complejidad de esta historia ha sido muy bien documentada por Nadworny Milton J, en *Scientific Management and the Unions* (1955), un libro indispensable para despejar malentendidos. Una parte de ella se trata en el capítulo 7 al estudiar las relaciones entre el taylorismo y la naciente corriente de Elton Mayo.

La crítica de J. A. C. Brown

Creemos que las críticas más numerosas al taylorismo (aunque no las más sólidas) provienen de los autores del enfoque organizacional de las “relaciones humanas”. Se encuentra, entonces, desde el trabajo pionero de Elton Mayo en los años treinta (Mayo, 1972), hasta las críticas explícitas o no de los autores del “desarrollo organizacional”, incluida la más seria de ellas –la del sicólogo Douglas McGregor (1960)–. Entre la variedad de las críticas (las citadas de Mayo y McGregor, Warren Bennis, Chris Argyris, George Homans, Rensis Likert, etc.) es difícil escoger. Hemos seleccionado la del inglés J. A. C. Brown, en su libro publicado en 1954 y traducido al español en 1958.

Nos parece que tiene la ventaja de hacer una “ojeada histórica” sobre diferentes perspectivas acerca del obrero manual y el trabajo, la cual ayuda a entender la contribución de Taylor.

Inicialmente Brown escudriña la personalidad de Taylor, presentando facetas desconocidas y algo impresionantes. Taylor, cuáquero, era llamado por sus com-

pañeros, el “veloz”, nos cuenta el sicólogo británico. Su obsesión por la eficiencia ya se notaba desde su juventud, cuando empezó a estudiar mejores formas de hacer el lanzamiento de pelota en el juego del béisbol y a buscar un mejor diseño de la raqueta de tenis. Brown rápidamente explica los principios básicos del taylorismo y la forma en que llegó a ellos, y los éxitos que iba logrando. Esto le sirve al autor para destacar “la otra cara” de los logros que Taylor iba haciendo con su novedosa “administración científica”. Es así como,

Taylor, que se pasaba la vida con su reloj marcador al lado de los trabajadores, cronometrando la duración de sus descansos y de cada uno de sus movimientos, que alteró la disposición de la planta y cambió la manera tradicional de hacer las cosas, no se hizo muy popular. Años más tarde, escribió acerca de este periodo de su vida: ‘Era yo muy joven, pero te doy mi palabra de que en el fondo era mucho más viejo que ahora, con la preocupación, la mezquindad y lo despreciable de aquella maldita cosa. Es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador para no ver su hostilidad y sintiendo que cada hombre que rodea es un enemigo potencial’. El movimiento que, según vemos ahora, Taylor esperó que aumentaría no sólo la eficiencia industrial, sino también el nivel de vida y la salud del trabajador, les parecería a muchos de ellos como una forma de explotación, como un medio de incrementar la producción para beneficio de los propietarios (Brown, 1963: 15).

Pasando al análisis en sí del taylorismo, Brown inicialmente llama la atención sobre los supuestos de Taylor. Uno de ellos es que la naturaleza humana posee ciertas características fijas, las cuales

determinan que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo, sean naturalmente perezosos y sólo los mueve el miedo y la codicia (lo que ahora se llama ‘pan o garrote’), y que hagan siempre el menor trabajo posible, por el mayor salario (Brown, 1963: 17).

Este supuesto del “hombre económico” es el centro de la crítica de Brown, quien “intenta rastrear los orígenes de este punto de vista” (Brown, 1958: 18), a través de una periodización tomada de Lewis Mumford: etapa “eotécnica” de la tecnología —hasta mediados del siglo XVIII—; etapa “paleotécnica” —la revolución industrial—; etapa “neotécnica” o moderna. Dicho supuesto, el del “hombre económico”, a quien sólo motivan el placer y el dolor,

se convirtió en el dogma omnipresente de los industriales, que encontraron en ella la ley inevitable de toda la conducta social y, de paso, la justificación moral de todo acto endeerezado al propio interés (Brown, 1963: 39).

Frente a este “dogma omnipresente de los industriales”, Brown desarrolla un argumento interesante para mostrar que es equivocado. Empezando por sostener que “no hay pruebas de que los hombres sean competidores por naturaleza, o egoístas, y existen muchas otras cosas más importantes que el salario para el tra-

bajador" (Brown, 1963: 18), llega a concluir que hay un nuevo enfoque de la psicología según el cual:

el cuerpo humano es un organismo que no puede definirse en términos de categorías inanimadas; no se preocupa de la 'mente' sino de procesos mentales... No se aceptan los instintos como explicación adecuada de la conducta humana... se considera la sociedad como un organismo... toda psicología es psicología social y, sin negar la existencia de superego, se opina que el instrumento supremo de control social es el grupo primario (Brown, 1963: 81).

Para llegar a ver tan exageradamente a la psicología social, Brown ha pasado por destacar la falta de visión de Taylor quien, hablando de la selección del trabajador, no tuvo en cuenta que el obrero pudiera mantener relaciones amistosas con sus compañeros. Ha criticado también a los primeros psicólogos industriales por "dar por seguras demasiadas cosas" (Brown, 1963: 22). Y ha señalado la importancia en la industria moderna de dos importantes cambios: la producción en masa y el desarrollo de la gran empresa.

Para no perder el hilo de esta referencia a la crítica de Brown, debemos señalar que la disquisición sobre la "psicología social en la industria" tiene relación directa con el taylorismo. En efecto, la visión del "hombre social" que desarrolla la psicología social, es una respuesta al modelo del "hombre económico", en el cual, según Brown, está basado el taylorismo.

NOTA BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL TAYLORISMO EN EUROPA

En el gran crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos hacia finales del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, el maquinismo había jugado un papel importante en el aumento de la productividad del trabajo. Pero la presión de la demanda interna y externa sobre la producción hizo necesario aumentar aún más la productividad. Es allí donde la administración científica juega un papel clave al plantearse el problema de la productividad en términos del estudio del proceso de trabajo y su ejecución por parte del obrero.

El "americanismo" o "fenómeno americano" de aquellas décadas tuvo un gran impacto en Europa que veía crecer el poderío económico de los Estados Unidos. Por "americanismo" se vino a entender un conjunto de perspectivas sobre la producción manufacturera y las relaciones laborales. Antonio Gramsci lo expresó así:

El fenómeno americano que es también el mayor esfuerzo colectivo verificado hasta ahora para crear, con rapidez inaudita y con una conciencia de fines jamás vistos en la historia un tipo nuevo de trabajador y de hombre... (Gramsci, s.f.: 302).

El taylorismo constituyó una parte esencial del “americanismo”. Otra parte vital fue el “fordismo”¹², muy influyente a partir de 1914 en la industria norteamericana, con un impacto que varios autores comparan o incluso consideran mayor que el del taylorismo.

Hay una serie de estudios sobre el impacto y difusión del americanismo en Europa, algunos de los cuales se centran en el caso del taylorismo. Aunque no los trataremos con detalles, es pertinente mencionarlos como una fuente de consulta sobre un tema que ayuda a entender la innegable importancia del taylorismo. Uno es el trabajo de Charles S. Maier (1970) sobre el taylorismo en la década de los veinte en varios países europeos: Alemania, Italia y Francia. Otro, Mason (1966). Enfoca el tema de la racionalización del trabajo y su impacto sobre la fuerza laboral en Alemania durante el tercer Reich. En las obras de Gramsci (s.f.), por otro lado, hay unas observaciones muy agudas sobre fordismo y taylorismo. La ya mencionada colección de manuscritos de la Sociedad Taylorista (Del Mar y Collons, 1976), además de los artículos referidos sobre la Unión Soviética, trae uno sobre las primeras etapas del taylorismo en Francia y otros acerca de su implementación en Gran Bretaña. En un estudio sobre el patronato francés en el periodo 1931-1955, Ehrmann (1959) se refiere a la “histeria colectiva” entre los empresarios por la productividad en ese país a comienzos de los años cincuenta. Como parte de aquella, hacia 1952 viajaron a los Estados Unidos, “misiones de productividad”, a observar de cerca la experiencia norteamericana, 400 patronos y 700 ingenieros (Ehrmann, 1959: 281). Finalmente, en un análisis marxista sobre el taylorismo, Doray (1981) trae excelente información y un agudo análisis sobre el movimiento obrero francés frente al taylorismo en los años veinte, así como datos sobre su introducción en algunas fábricas hacia 1908.

TAYLORISMO Y FAYOLISMO EN COLOMBIA

Sobre la difusión del pensamiento de Taylor y de Fayol en Colombia había una ignorancia casi total hasta hace 15 años cuando el sociólogo Alberto Mayor publicó su libro sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la “vida, costumbres e industrialización regionales” (véase Mayor, 1984). El trabajo de Mayor, sustentado en una minuciosa búsqueda bibliográfica y en entrevistas, es

¹² Henry Ford introdujo en 1914 la *cadena de montaje* que permitió el trabajo en cadena con un flujo continuo. La velocidad del trabajo se podía así fijar en forma exterior al obrero, centralmente y sin estar recurriendo constantemente al supervisor. Se abre paso la producción masiva en serie. El salario por hora remplaza al salario por pieza. Como resultado inicial cada automóvil se armó, en 1914, en un tiempo diez veces inferior al requerido anteriormente. “¡En 1925 se produjeron en un día de trabajo más Ford T que durante todo el año 1914!” (Erocotal, 1981: 127).

Por “fordismo” se entiende esta innovación, pero asimismo el deseo de control del patrono sobre toda la vida del obrero, fuera y dentro del trabajo, dentro de las ideas puritanas de Henry Ford (no alcoholismo, racionalización del consumo, monogamia, no excesos sexuales).

referencia obligada sobre la historia empresarial colombiana. Luego de sintetizar algunos de sus hallazgos sobre la difusión del taylorismo y el fayolismo que van hasta 1960, añadiremos informaciones fragmentarias sobre el periodo posterior que están aún por estudiarse.

En 1911 en la Escuela Nacional de Minas de Medellín, como parte de una reforma, el ingeniero civil Alejandro López introdujo la cátedra de economía industrial, que reorientó de “modo absolutamente original y propio (la economía industrial) hacia la administración científica” (Mayor, 1984: nota No. 76, pág. 81). Las lecciones comenzaron en 1912, justamente el año en que Taylor publicó su principal obra que había estado precedida por otras dos (véase el capítulo 3). La economía industrial que enseñó Alejandro López tendría una influencia decisiva en la Escuela y marcaría a sus egresados, que fueron empresarios muy destacados, principalmente en Antioquia, y también en otras regiones del país.

¿Cuál fue la originalidad de López? Haber complementado las ideas de la “administración científica” taylorista que en ese momento eran una novedad en los Estados Unidos, con “... la orientación francesa que enfatizaba más los aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo...” (Mayor, 1984: 63). Estos últimos, lo decía López, constituían la “economía social”. En sus lecciones se “esbozan los rasgos principales del *hombre de negocios capitalista*” (técnica racional: no un asunto meramente técnico sino también económico) (pág. 66); se insistía en las cualidades morales del individuo, que veía como “... el caudal más valioso de un individuo, y deciden de su suerte, aún más que los conocimientos científicos...” (pág. 69, citado por Mayor); lo cual se complementaba con las obras clásicas de la “administración científica” [Taylor, Emerson, Gantt; pero también con la obra de Fayol (pág. 70)]. En este sentido, Alejandro López resultó haciendo en Medellín con especial oportunidad, la fusión de las ideas tayloristas y fayolistas. Se anticipaba 25 años a los norteamericanos Mooney y Riley que llevaron las del ingeniero francés a Estados Unidos a fines de la década de los treinta. Alejandro López enseñó en la Escuela de Minas hasta 1920, cuando viajó a Inglaterra; lo sucedió en la cátedra Mariano Ospina Pérez durante casi toda la década de los veinte. La cátedra sufrió modificaciones que Mayor reseña (págs. 70-71) y estuvo en el pénsum hasta 1957.

Hasta mediados de los años cincuenta la “administración científica” enseñada en la forma que veíamos, a través de la cátedra de economía industrial, se difundió en Antioquia y el resto del país mediante los ingenieros de la Escuela de Minas. Según Mayor (1984: 447) se publicaron “numerosísimos” artículos divulgativos, traducciones, notas de clase, informes de aplicaciones prácticas, notas de viajes al exterior o compilaciones de libros...” en una variedad de medios escritos que iban desde revistas de gremios económicos hasta publicaciones gubernamentales.

Las bondades de la “administración científica” se promovieron para diversas actividades: hacia 1915 se sugería su aplicación en la administración de los mu-

nicipios y departamentos (pág. 453); en 1928 publicó Alejandro López un libro sobre el "Trabajo" y en la década de los años treinta hubo una "... verdadera profusión de nuevas publicaciones" (pág. 456).

Mariano Ospina Pérez tuvo, después de Alejandro López, un papel fundamental en la difusión de las ideas de Taylor y Fayol, combinadas ahora con un ingrediente cristiano. Luego de ser el sucesor de López en la cátedra en cuestión, dirigió la Federación de Cafeteros y con ello llevó a la administración científica al "plano de la intervención estatal y ... la conducción racional de esa intervención..." (pág. 459). Fue profesor de economía industrial en la década de los treinta de la Universidad Javeriana y de la Universidad Nacional. En 1936 publicó un libro titulado *Economía industrial y administración*. En el prólogo dice: "... he seguido en los lineamientos generales, al ingeniero americano Frederic W. Taylor en lo relativo al estudio de la racionalización y el manejo científico del trabajo; y al ingeniero francés Henri Fayol, en lo referente a las funciones básicas de la empresa y los principios o reglas de administración... no se trata... de una obra teórica. Muchas de las teorías que expongo las he experimentado en mis actividades públicas o privadas" (Ospina Pérez, 1936: vii). Añade luego: "Gobernar es administrar; pero en Colombia hemos olvidado frecuentemente esta verdad, y este olvido ha tenido siempre consecuencias desastrosas para el país..." (Ospina Pérez, 1936: xii). Con una concepción más amplia que algunos de los autores que revisamos en el capítulo 8 del presente libro, Ospina Pérez afirma que la administración puede agregarse a los factores de la producción de Adam Smith, como "... un nuevo factor de la producción, encargado de dirigir y coordinar entre sí los otros tres factores, y el cual debe estudiarse separadamente..." (Ospina Pérez, 1936: 1). En 1938 publicó un artículo titulado "El manejo cristiano y científico del trabajo" (Mayor, 1984: nota 49, pág. 483). Años más tarde propuso la creación del "Instituto del Trabajo". Sus ideales tecnocráticos bien se revelaban en discursos que pronunció durante la campaña presidencial en 1946. Mayor, quien lo llama "un tecnócrata, ciertamente que habiendo bebido en las fuentes del taylorismo y del fordismo sabía muy bien que la racionalidad de una sociedad capitalista que comportaba esencialmente el conocimiento de la productividad y de la eficiencia técnica, involucraba ya no sólo la mano de obra sino también las clases dirigentes, no sólo al factor trabajo sino igualmente al factor total de producción" (Mayor, 1984: 469), incluye apartes del discurso para presentar su programa presidencial, llamado de la Unión Nacional, en el cual hizo citas textuales de Taylor y de Fayol (véase Mayor, 1984: nota 93, pág. 489). Años antes, acudiendo a las ideas fayolistas y tayloristas, Ospina Pérez entró en polémica con el gobierno liberal de Alfonso López, al que señalaba como "incapaz", "administrativamente hablando" (Ospina Pérez, citado por Mayor, 1984: 459). Este gobierno había emprendido la reorganización técnico-administrativa de la Contraloría General de la República en 1936, bajo la dirección del ex presidente colombiano Carlos Lleras Restrepo con la colaboración de ingenieros de la Escuela (pág. 460). La

difusión de las ideas de racionalización administrativa y de la necesidad de la eficiencia en el manejo de los asuntos públicos estaba también relacionada con un hecho importante: el programa del partido liberal en 1935 lo había redactado Alejandro López (pág. 462). Revistas de militantes liberales de izquierda como *Acción Liberal*, nos cuenta el profesor Mayor, fueron atraídas por estas ideas. Muy significativo es su hallazgo de un artículo en dicha revista, en 1938, titulado "La ciudad universitaria y el presidente López. Las doctrinas de Taylor y la universidad". En síntesis, no sólo los planteamientos de Taylor a nivel del trabajo de planta, sino las ideas de Fayol, sobre la aplicación de su doctrina administrativa al Estado, habían tenido acogida en los procesos modernizadores de los años treinta y encontrarían luego apoyo cuando uno de sus precursores llegó a la presidencia de la República en 1946. Algo que es bien interesante, tal vez en contraste con lo que sucedería a partir de los años sesenta en relación con las teorías de las "relaciones humanas", es el hecho de que la influencia no vino solamente de los Estados Unidos sino de Inglaterra y de Francia. No fue una transferencia mecánica de ideas, sino que hubo una amalgama de planteamientos técnicos (Taylor y Fayol), con una visión económica y social (Marshall). Y en el caso de Mariano Ospina Pérez se añadía a ello su visión católica.

En cuanto a la aplicación de las técnicas de racionalización del trabajo (estudios de tiempos, métodos, planes de incentivos, evaluación de oficios), ésta tuvo un impulso muy importante hacia 1950, principalmente en grandes empresas textiles de Medellín y al menos en dos empresas bogotanas (Bavaria e Icollantas). Hay que aclarar dos cosas: por un lado, generalmente eran parte de proyectos más amplios que cubrían la reorganización contable, ensanches, estudios de factibilidad, etc.; por otra parte, ya en la década del treinta y del cuarenta, empresas de Medellín como Cervecería Unión, Coltejer, Pepalfa, Coltabaco, Bavaria en Bogotá y sobre todo la Federación Nacional de Cafeteros habían seguido "tendencias racionalizadoras" (Mayor, 1984: 178-202).

Bavaria e Icollantas enviaron ingenieros a estudiar a Estados Unidos las técnicas de ingeniería industrial. Icollantas, que era filial de una empresa extranjera, lo hizo a sus plantas matrices. En Coltejer, según lo investigó Mayor, hacia 1955 se había realizado con éxito la "aplicación masiva de la ingeniería industrial" gracias al impulso de los ingenieros que dirigían los departamentos de ingeniería industrial y de relaciones industriales y a la consultoría de una firma norteamericana.

Por esos años (1956-1957), la revista de la Contraloría General de la República dio cabida a once artículos sobre "ingeniería industrial", que era el nombre que ya en Colombia recibían las técnicas de Taylor. Temas como simplificación del trabajo, estudios de tiempos y movimientos y administración de salarios se difundieron por tal motivo (Mayor, 1984: nota 106, pág. 491). Hasta acá viene el trabajo del sociólogo Alberto Mayor. Él ha comenzado a estudiar la resistencia de los obreros textiles al taylorismo en Antioquia entre 1955-1960 y la posición

obrero ante la aplicación del mismo en Coltejer, Paz del Río, Cartón de Colombia y Ecopetrol en el periodo de 1945-1960. Bajo su supervisión, Grisales (1981) preparó una monografía de grado en sociología en la Universidad Nacional sobre la productividad del trabajo en Bavaria.

El autor y coautor de varios de aquellos artículos de mediados de la década de los años cincuenta trabajaba en Icollantas, empresa que lo había enviado a los Estados Unidos a especializarse¹³. Héctor Prada se trasladó en 1958 a la Universidad Industrial de Santander como profesor de la primera Facultad de Ingeniería Industrial colombiana que había fundado un año antes el ingeniero químico, especializado en ingeniería industrial en Estados Unidos, Guillermo Camacho Caro, y cuya primera promoción se graduó en 1961. Tres años más tarde Prada continuó su labor pionera, ahora en la Universidad de los Andes, de cuyo Departamento de Ingeniería Industrial fue director desde 1965 hasta 1967, graduando allí la primera promoción en 1966¹⁴. Ya por ese año existían estudios de ingeniería industrial en tres universidades de Bogotá (Inca, América, Andes) y una de Medellín (Universidad Nacional), fuera de la UIS, en esos años (1964) centro de una renombrada huelga y organización estudiantil, un antecedente de la grave situación político-estudiantil que se vivió en el país desde fines de la década de los años sesenta. La orientación de la administración científica primó en estas facultades, no siendo éste el caso de Los Andes. Quince años más tarde, en 1980, se habían multiplicado notoriamente: llegaban a 18 (Icfes, 1980: 112) esparcidas por varias regiones del país.

Cuando todavía existía sólo un puñado de facultades, el año 1965 fue declarado el "Año de la productividad", un promotor¹⁵ fue nombrado su director y se realizaron varios eventos sobre la importancia de la productividad en el desarrollo del país. La poca vinculación de las universidades y la ausencia de un mecanismo que les diera continuidad a las iniciativas que iban surgiendo llevaron a que tuviera poco impacto real.

Las ideas y experiencias de Prada sobre el taylorismo se complementaron hacia 1963 con su exposición a los planteamientos humanistas de McGregor (véase pág. 188). En 1966 tradujo el trabajo de un antropólogo norteamericano sobre el impacto que las técnicas racionalizadoras del trabajo habían tenido en una fábrica de Bello, Antioquia (véase Savage, 1966). Luego, a través de las monografías de grado de sus estudiantes, promovió un intento de aplicar el plan Scanlon (McGregor, 1960) en una empresa manufacturera de Bogotá (Vélez, 1966), así como la preparación de manuales sobre técnicas de ingeniería industrial (estudio

¹³ El profesor Héctor Prada, químico de la Universidad Nacional. Murió en 1995.

¹⁴ A la evolución de este departamento se hace referencia en el capítulo 5 al tratar sobre las "relaciones humanas" en Colombia.

¹⁵ El periodista Julio Nieto Bernal.

de métodos, estudio de tiempos, evaluación de oficios), dirigidos a la capacitación de líderes sindicales (Orjuela, 1966; Dávila, 1967). El supuesto básico que orientaba estos manuales era la necesidad de los líderes sindicales de adquirir unas bases técnicas que les permitieran colaborar con los ingenieros industriales. Había ya experiencias de oposición sindical a la ingeniería industrial. Así, por ejemplo, en una empresa multinacional la fijación y administración de los estándares de trabajo había sido el punto álgido en una negociación y posterior huelga en su planta a fines de los años cincuenta (véase Olmos, 1978; Gaitán y Olmos, 1983). Se pensaba que si se trataba de un problema de información, la colaboración obrera surgiría cuando los líderes sindicales "pudieran hablar el mismo lenguaje" con los ingenieros. Colaboración no solamente a nivel de la planta, sino entendimiento en la mesa de negociaciones: de hecho las centrales obreras que compartían la idea (UTC y CTC) afirmaban que asuntos como los estándares de trabajo, la evaluación de oficios, los escalafones y los sistemas de incentivos eran ya objeto de discusión en varios pliegos de peticiones, sin que los sindicatos dispusieran de dirigentes calificados que pudieran estar en igualdad frente a los argumentos técnicos de los ingenieros. Como punto interesante, el manual conjunto que luego se editó, además de buscar un nivel elemental en el lenguaje (se hablaba de que fuera una "cartilla"), presentaba los fundamentos de las técnicas, pero hacía gran hincapié en las "políticas para la aplicación de las técnicas" (véase Orjuela y Dávila, 1967).

Este autor promovió y coordinó durante tres años (1967-1970) un programa de educación sindical basado en los manuales en cuestión, que se ofreció en la Universidad de los Andes, en estrecha colaboración con la UTC (a través de su Instituto de Fomento Gremial), la CTC y el apoyo del IADSL (Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre, una entidad del gobierno norteamericano). Hay que anotar que desde 1964 el Instituto de Fomento Gremial había organizado cursos sobre el tema dictados por otros profesores y para los cuales se había preparado un libro (Schmocker, 1965) y unas notas mimeografiadas (Fadul, 1965), estas últimas sobre evaluación de oficios. La AID publicó también, a nivel de América Latina, una "serie de boletines técnicos", por ejemplo uno sobre evaluación de puestos (1965).

Los cursos del programa Universidad de los Andes-UTC-CTC los dictaba el autor y estudiantes voluntarios de último año de ingeniería industrial. Su duración era de un semestre académico. Por el programa pasaron cerca de 150 dirigentes sindicales; dentro de la visión colaboracionista y tecnocrática que orientaba el programa, en las dos últimas promociones, junto con los líderes sindicales participaron supervisores. De paso, mientras estas actividades se realizaban con los dirigentes obreros, comenzaba a difundirse entre los estudiantes de esa facultad y entre los asistentes al recién creado programa de alta gerencia, el interés por el "desarrollo organizacional". En breve, la antinomia que algunos ven entre taylorismo y "relaciones humanas", no era allí evidente. Tampoco la había visto

Alejandro López (véase pág. 220) ni en los Estados Unidos los patronos norteamericanos (véase págs. 180-187).

Años más tarde, la temática de la ingeniería industrial aparecía —ahora en perspectiva crítica y contestaria— en otras escuelas sindicales. Sobra decir que pertenecían a otras centrales y orientaciones ideológicas. Como hecho importante, un dirigente sindical de la rama metalúrgica escribió en 1973 un libro (reeditado en 1974), texto orientador de la educación sindical en métodos y tiempos, incentivos y evaluación de tareas (véase Córdoba, 1973).

¿Pero qué pasaba mientras tanto con las ideas de Fayol y su doctrina administrativa? Como ya se dijo, éstas habían sido expuestas casi literalmente por Ospina Pérez en su libro escrito en 1936. Casi 25 años después, durante la primera administración de la coalición del Frente Nacional, el presidente Alberto Lleras Camargo para dar curso a la ley 19 de 1959 (que llamó “uno de los más grandes intentos de racionalización del Estado colombiano”) creó la Comisión de Reforma Administrativa, constituida por cerca de 20 profesionales de diferentes ramas¹⁶ y que contó con la asesoría de una misión de asistencia técnica en administración pública de las Naciones Unidas. Los problemas administrativos del país los señalaba Lleras Camargo en términos muy críticos. Decía así en 1961:

Las grandes evoluciones que han tenido lugar en la letra de nuestro derecho se paralizaron, con muy pocas excepciones, en la maraña de una administración pública cuya estupidez, lentitud e incapacidad ha causado a Colombia males irreparables, y un derroche asombroso de las energías y los recursos públicos y privados. Pero no fue, sin embargo, la administración mucho más ineficiente que la empresa privada, hasta estos últimos años en que las grandes industrias comenzaron a sustituir de manera sistemática la improvisación por la planeación, y el entusiasmo y la buena voluntad de los pioneros y fundadores por la capacitación de generaciones nuevas de administradores competentes (Alberto Lleras Camargo, 1962: 8).

La orientación de la reforma administrativa que de allí surgió fue fayolista; estableció la separación de dos áreas en las entidades estatales: el área administrativa y el área operativa¹⁷. Vale la pena anotar que la mayoría de miembros de la comisión en cuestión venían de otras disciplinas (en ese momento sólo la Escuela de Economía del Gimnasio Moderno otorgaba el título de economista industrial). Su presidente era un abogado; su vicepresidente, un ingeniero de la Escuela de Minas. Todos ellos recibieron un entrenamiento por parte de una compañía

¹⁶ Entrevista con Álvaro Rubio, miembro de la Comisión de Reforma Administrativa de 1959, enero de 1985.

¹⁷ A mediados de los años cincuenta una misión internacional presidida por Lauchlin Currie había realizado un estudio de la administración pública colombiana. Años atrás, en 1950, el mismo Currie había dirigido la conocida misión que analizó la economía colombiana.

multinacional (Intercol, filial de Exxon) en temas como simplificación del trabajo, racionalización del papeleo, estudios de tiempos y movimientos, etc. Éste no sería un hecho aislado, como ya veíamos atrás. Las grandes empresas, en especial las multinacionales, eran líderes en la adopción de técnicas administrativas modernas conocidas de tiempo atrás en sus países de origen.

En 1960 se creó la Escuela Superior de Administración Pública (Esap), que venía a complementar la labor del Servicio Civil, encargado por la misma ley de la carrera administrativa. La Esap desde su inicio tuvo un papel importante en la difusión del fayolismo y contó con asistencia técnica y una marcada influencia del pensamiento administrativo europeo¹⁸, quizás en contraste con lo que sucedería con la mayoría de las facultades de administración de empresas, e ingeniería industrial, casi exclusivamente influenciadas por las corrientes teóricas norteamericanas.

Sin embargo, la difusión y enseñanza de la teoría fayolista en la Esap se hizo particularmente a través del libro de Terry (1961), norteamericano, y de las ideas del "proceso administrativo" reelaboradas por Litchfield (1956). El decano del Instituto de Administración General de la Esap en esos primeros años (Carlos Ramírez), había adelantado estudios de posgrado en la Universidad de Pittsburgh y había estado expuesto a las ideas de Litchfield. En las primeras entregas de la revista de la Esap (*Administración y desarrollo*, julio 1963) escribió un artículo sobre el tema; una crítica al proceso administrativo fue publicada en la tercera entrega de la misma revista por Rafael Rivas (1963), trece años más tarde Ministro de Educación Nacional. Las notas mimeografiadas de Ramírez se ampliaron hacia temas conexos (taylorismo, organización administrativa, motivación para el trabajo) y circularon ampliamente en la Esap y otras universidades hasta convertirse en un libro (*Elementos de administración*) publicado en la Escuela de Administración de Negocios (EAN) en 1970 (véase Ramírez, 1970).

En cuanto la formación de posgrado en administración, a comienzos de los años sesenta, el gobierno norteamericano (mediante el programa de Punto IV) dio becas para adelantar estudios en administración, algunos de cuyos beneficiarios vinieron luego a ser profesores de las nacientes escuelas de administración en la ciudad de Bogotá¹⁹.

Entre tanto, las ideas de Fayol y su doctrina administrativa tuvieron, en nuestra opinión, un impacto especial en las facultades de administración, que comenzaron a crearse hacia 1960. En 1960 los empresarios paisas con ayuda del mismo Punto IV crearon la Escuela de Administración y Finanzas (hoy en día Universi-

¹⁸ Un excelente estudio sobre los orígenes y el desarrollo del pensamiento europeo de la "Economía de empresa" es el de Oreste Popescu (1961). Este profesor, de nacionalidad argentina, enseñó entre 1962 y 1964 en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander; años más tarde lo hizo en la Esap.

¹⁹ Entrevista con Álvaro Rubio, enero de 1985.

dad Eafit) en Medellín. En el periodo 1960-1965 se crearon, entre otras, las facultades de administración en la Universidad del Valle, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y el Externado de Colombia. En los 15 años siguientes el crecimiento de las facultades de administración fue inusitado: se presentó una explosión incontrolada. En 1966 había 7 programas, que habían ascendido a 11 en 1970 y 35 en 1976 (Icfes, 1978), habiendo llegado en 1980 a la cifra de 67, 45 de ellos en universidades privadas y 22 en públicas (Icfes, 1980: 88-89). Pero al lado de este fenómeno, nos interesa señalar que mientras las facultades de ingeniería industrial difundieron y estudiaron el taylorismo —no sólo las técnicas originales de su creador, sino su versión contemporánea de la investigación operacional y el control y planeación de la producción—, las facultades de administración generalmente adoptaron —a veces con muy poca imaginación— la doctrina administrativa. Esto se revela en que los libros que por años se han utilizado en muchas facultades son los exponentes más caracterizados de esa corriente (por ejemplo, Koontz y O'Donnell, Terry y Reyes Ponce). Pero más notablemente esta influencia se revela en el currículo. De hecho, el proceso administrativo se descompuso en sus elementos de planeación, control y coordinación, y para cada uno de ellos se establecieron unos o más cursos. Sólo recientemente algunas universidades comenzaron a ensayar otras alternativas.

Nos parece que en parte la influencia fayolista, a nivel de las empresas públicas y privadas, se revela en la orientación de los departamentos de organización y métodos, con su énfasis en el desarrollo de manuales de procedimientos, organigramas y manuales de funciones.

En el caso del sector público, un estudio realizado en 1984 por la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia de la República (Ramírez, Galindo y Cerón, 1984) sobre las unidades de la organización y métodos señala que en una muestra de 63 entidades del sector central y descentralizado de la rama ejecutiva del sector público con sede en Bogotá (el universo es de 123 entidades), 40 de ellas cuentan con unidades de organización y métodos. En promedio, estas unidades tienen 19 años de creadas; las técnicas que más frecuentemente utilizan son el análisis de trabajos en serie, los organigramas, las técnicas de seguimiento y los diagramas de diversa índole (operación, flujo del trabajo, etc.) dentro de un total de 19 técnicas por las cuales se indagó en el estudio. Anotando que los resultados varían según el sector específico de actividad, en el estudio se encontró que las funciones más frecuentemente realizadas en estas unidades son el diseño de estructuras organizacionales, de plantas de personal, de funciones por área y cargo, de procedimiento, nóminas, formatos y elaboración de manuales. En cambio, la evaluación de servicios, la asesoría y entrenamiento, la implantación de programas y la distribución de espacios físicos no ocupan mayor atención (véase Ramírez, Galindo y Cerón, 1984: especialmente 3-4, 21-23, 24-28, resumen: 1-6).

Debe mencionarse que en 1981 se creó un comité de muy alto nivel para la "Racionalización de la gestión pública", cuyas labores contaron con apoyo presi-

dencial y un gran despliegue publicitario; paulatinamente su labor llegó a ser menos notoria e importante. Posteriormente, en 1986, se estableció por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá el programa "Colombia eficiente" con el propósito de mejorar la eficiencia de diversas dependencias estatales; en especial en lo relativo a la simplificación y aligeramiento de trámites de atención al público.

RESUMEN

En este capítulo hemos estudiado la teoría de la racionalización del trabajo. A lo largo de todo él se ha insistido en la necesidad de conocer y adentrarse en el pensamiento taylorista, en vez de imaginárselo y condenarlo como "inhumano". O de contentarse con ignorarlo por ser supuestamente "obsoleto". Una y otra actitud se han esgrimido a menudo cuando se difunden nuevas teorías organizacionales: parecería como si su validez estuviera fincada en colocar a teorías anteriores como en vía de extinción, para lo cual se simplifican y caricaturizan.

Basados en una lectura cuidadosa de los *Principios de la administración científica*, la principal obra de Taylor aparecida en 1911, en el capítulo se ha discurrido sobre sus objetivos, principios y mecanismos. Maximizar la productividad y desarrollar para ello una alternativa a las formas tradicionales de administrar son los objetivos del taylorismo. Los cuatro principios propuestos por Taylor giran alrededor de la creación de una "ciencia del trabajo" en vez del uso de los métodos "a ojo de buen cubero". Si se dispone de ese estudio de los diferentes oficios mediante los estudios de tiempos, de métodos y de movimientos, es posible la selección y adiestramiento de los trabajadores, la colaboración entre patronos y obreros, así como la división entre el trabajo intelectual que realizan los primeros junto con sus ingenieros, y el trabajo manual, que —según Taylor— les corresponde a los obreros. Los mecanismos para la aplicación de esos principios comenzó a desarrollarlos Taylor, especialmente los más conocidos: estudios de tiempos, estudios de métodos, sistemas de incentivos y tarifas diferenciales de pago. Pero fueron sus seguidores —la Sociedad Taylorista y luego la ingeniería industrial— (los "expertos en eficiencia" fueron los predecesores de los ingenieros industriales) los encargados de perfeccionar y complementar esos mecanismos. Tanto que, para algunos estudiosos, en la investigación operacional que surgió en la segunda guerra mundial (30 años después de que Taylor fuera investigado por el Congreso de los Estados Unidos), hay un objetivo de optimización que en el fondo no difiere sustancialmente de aquel de la maximización de la productividad.

¿Cuáles son las ideas-fuerza del taylorismo? Su visión de la organización centrada en la planta de producción, que décadas más tarde la teoría sistémica señalaría como una concepción de "sistema cerrado", pero que además no contemplaba el conjunto de la organización como sí lo había hecho Fayol. Maximizar la productividad mediante la búsqueda de una mejor forma de hacer el trabajo y la

determinación de qué es un “día de trabajo” es el problema que la “administración científica” busca resolver, bajo el supuesto de que ésta tiene una bondad innegable que se impondría en la medida en que se produjera una “revolución mental” dentro de patronos y obreros. Otra idea-fuerza en Taylor se refiere a los peligros de la “pereza sistemática” de los obreros, que él no relaciona con la solidaridad obrera en su conflicto con el capital, a pesar de que su esquema motivacional considera las necesidades materiales del hombre para las cuales el salario es el principal motivador.

Al examinar la metodología del taylorismo se ha concluido que la “administración científica” no constituye una teoría científica; sus principios no son enunciados de aplicabilidad general para explicar la productividad en términos del trabajo humano. Pero sí constituye un cuerpo de técnicas cuya aplicación ha tenido una gran influencia en la organización de la producción, habiendo jugado un papel importante en el gran crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos al término del siglo XIX y en las primeras décadas del XX. Junto con la cadena de montaje en la producción que Henry Ford introdujo en 1914, constituyó uno de los pilares del “americanismo” cuyo impacto llegó a Europa. En las secciones finales del capítulo se ha mostrado cómo se difundió en Inglaterra, Francia e Italia en la década de los veinte, y más tarde en la Alemania nazi. Su potencial dentro del socialismo, y la posibilidad de utilizarlo de una forma diferente de la “vieja forma burguesa” fue defendida por Lenin.

Todas estas manifestaciones de la importancia del taylorismo destacan la necesidad de entender las condiciones históricas de su surgimiento y su significado en el desarrollo del capitalismo. La reacción que produjo en la sociedad norteamericana fue compleja y llena de matices: algunos de ellos están dispersos en diferentes secciones del capítulo; otros se han dejado para una de las secciones del capítulo sobre la teoría de las “relaciones humanas”, en la que se muestra la transición entre el taylorismo y aquélla. En uno u otro lugar, lo que resulta claro es que la situación fue mucho más compleja que aquella versión que dice que sólo hubo siempre frente al taylorismo dos bandos: el de los patronos que lo acogían y el de los obreros que lo combatían.

Su impacto también se aprecia al revisar las críticas que se han hecho del mismo. Hemos presentado seis de ellas que van desde las escritas a partir del marxismo hasta aquéllas de los sicólogos de las “relaciones humanas”.

La difusión en Colombia del taylorismo comenzó antes de lo imaginado: en 1912 en la Escuela Nacional de Minas, semillero de empresarios. Claro está que dado el estado incipiente de nuestra industria sólo vino a cobrar importancia en sectores de la gran industria de Medellín y Bogotá hacia fines de los años cuarenta y luego a fines de los cincuenta con la creación de la profesión de ingeniería industrial. Aunque no se conocen datos completos sobre la cobertura de su aplicación en las últimas décadas, la preocupación sindical por prepararse en el tema, su discusión en la mesa de negociaciones laborales, su aparición como uno de los

puntos álgidos en huelgas obreras en el sector manufacturero y su aplicación a los servicios y al trabajo de oficina, son hechos que muestran la relevancia contemporánea de las ideas de racionalización del trabajo en nuestro país.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. Comente la siguiente afirmación: “En balance, en este capítulo el autor concuerda con la posición que afirma que el problema central del taylorismo es doble: por una parte, es obsoleto y originado en una realidad sustancialmente diferente a la latinoamericana; por otro lado, es inhumano”.
2. Compare las características de la “administración de iniciativa e incentivo” con las de la “administración científica”.
3. Comente esta afirmación: “El tratamiento que se hace en este capítulo acerca del tema de los mecanismos de la administración científica, permite al lector interesado poner en práctica aquellos que le interesen”.
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el fayolismo y el taylorismo?
5. ¿Cuál o cuáles de las ideas-fuerza del taylorismo considera usted equivocadas? Explique su respuesta.
6. ¿Cuáles son las características principales de la metodología utilizada por Taylor? Evalúe críticamente.
7. ¿Encuentra usted algún hilo conductor en este capítulo? ¿Cuál o cuáles? ¿Con qué consecuencias, en términos didácticos?
8. Examine críticamente la validez del objetivo principal de la administración científica y la medida en que Taylor, a lo largo de su obra, es consistente con este objetivo.
9. Sintetice la crítica de Braverman al taylorismo y compárela con las críticas de Brown y de Perrow.
10. Comente la siguiente afirmación: “Lenin descartó totalmente el taylorismo”.
11. Examine el papel de la Escuela Nacional de Minas en la difusión del taylorismo en Colombia.
12. ¿Qué conclusiones se derivan del proceso de difusión del taylorismo y del fayolismo en Colombia?
13. Relacione el “americanismo” con el fordismo.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

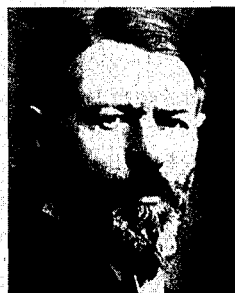
- Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*. Traducción: Gerardo Dávila. México: Nuestro Tiempo, 1975.
- Del Mar, Donald y Collons, Rodger D. (eds.). *Classics in Scientific Management. A Book of Readings*. Alabama: University of Alabama Press, 1976.
- Merril, Hardwood (ed.). *Clásicos en administración*. Traducción: Aurelio Romeo del Valle. México: Limusa, Wiley, 1971.
- Doray, Bernard. *Le Taylorisme. Une Folie Rationnelle?* (prólogo de Maurice Godelier). Paris: Dunod, 1981.
- Gomberg, William. *Análisis sindical del estudio del ritmo del trabajo*. México: Editorial Intercontinental, 1957.
- Krick, Edward. *Ingeniería de métodos*. México: Limusa, 1975.
- Mayor, Alberto. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá: Tercer Mundo, 1984.
- Nadworny, Milton. J. *Scientific Management and the Unions 1900-1932: A Historical Analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1955.
- Orjuela, Jaime y Dávila, Carlos. "Uso de algunas técnicas de ingeniería industrial". *Manual para preparación de líderes sindicales*. 2a. edición (1a. edición: 1967). Bogotá: Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial, 1970.
- Taylor, Frederick. *Principios de la administración científica*. Traducción: Ramón Palazón (volumen conjunto con Henri Fayol. *Administración industrial y general*. Traducción: A. Garzón del Camino). México: Herrero Hermanos, 1961.

CAPÍTULO 4

LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

INTRODUCCIÓN

En el uso cotidiano el término “burocracia” tiene una connotación peyorativa. En términos de las teorías organizacionales, sin embargo, la teoría burocrática representa una de las contribuciones más sólidas para comprender el tipo de organización compleja y de gran tamaño que vino aparejada con el desarrollo del capitalismo. Para su estudio el capítulo contiene cinco secciones. En la primera sección, la más extensa, se presenta el esquema básico de la teoría burocrática. La metodología utilizada por Weber para desarrollar esta teoría es el tema de la segunda sección. En la tercera sección se hace referencia a la evolución de la teoría, por parte de los sociólogos organizacionales neoweberianos. En la sección cuarta se discuten críticas hechas a la teoría burocrática desde perspectivas bien diferentes: la defensa a cargo de un sociólogo se enfrenta con el ataque de un conocido teórico de las “relaciones humanas”. Al final del capítulo se hace una breve nota sobre la teoría burocrática en Colombia. La discusión de la sociología política sobre burocracia, democracia, Estado socialista y Estado capitalista no se incluye, pues no parece prioritaria para el propósito comparativo de teorías organizacionales de este libro.



Max Weber (1864-1920). Pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática. Destacado científico social alemán. Uno de los precursores de la sociología moderna.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Max Weber y la teoría organizacional
- ◆ Esquema básico
 - Objeto de estudio
 - La burocracia como tipo ideal
 - Racionalidad

- Poder, autoridad y tipos de dominación
- Características de la burocracia
- Carácter permanente y ventajas técnicas de la burocracia
- ◆ Metodología
- ◆ La evolución de la investigación sobre la burocracia
- ◆ Críticas a la burocracia
 - La crítica de las relaciones humanas a la burocracia
- ◆ La defensa de la organización burocrática
 - La burocracia como defensa frente a la arbitrariedad
 - La bondad de las reglas
 - ¿Es la jerarquía la culpable?
 - La organización informal es parte de la formal
- ◆ Una nota sobre la teoría burocrática en Colombia
- ◆ Resumen
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Diferenciar entre el uso común del término burocracia y los planteamientos weberianos
- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) de la teoría burocrática
- ◆ Analizar críticamente el objetivo de la teoría burocrática
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló la teoría burocrática
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas del enfoque burocrático
- ◆ Conocer la difusión y evolución de la teoría de la organización burocrática en Colombia
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó la teoría burocrática

MAX WEBER Y LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Para la comprensión de los elementos básicos del enfoque de la burocracia debe acudir a Max Weber, pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática. Weber fue un destacado científico social alemán (1864-1920) y uno de los precursores de la sociología. La obra de Weber es muy voluminosa¹; el pensador alemán escribió sobre la religión en India, China y el judaísmo; la ética protestante en el desarrollo del capitalismo; la ciudad y la vida urbana; la metodología de las ciencias sociales; derecho y sociología política; así como también un trabajo masivo sobre organización social y económica y un análisis de las condiciones sociales y psicológicas en una fábrica textil alemana². Es dentro de una obra tan monumental donde hay que situar su teoría de la burocracia. Su experiencia, su vida como intelectual y su participación en las controversias políticas de su época marcan entonces una diferencia con los otros pioneros de las teorías organizacionales –Taylor y Fayol– que hemos estudiado en capítulos previos.

ESQUEMA BÁSICO

La connotación común y corriente de “burocracia” es tan peyorativa que puede pensarse que se requiere más de un malabarismo intelectual para justificar el estudio de una teoría al respecto. Ineficiencia, papeleo, desgano, deshonestidad, politiquería, etc., son algunas de las características que en la vida diaria se asimilan con “burocracia”. Estos males organizacionales sin duda existen, y el lector puede añadir una lista larga de las consecuencias de dichos males. Pero en este capítulo debemos ir más allá de estas quejas comunes, y presentar al lector una teoría que le permita mirar en una perspectiva diferente la vida de una organización, en vez de quedarse en la superficie de la misma, o de contentarse con la condenación de la burocracia, sin conocer realmente su significado.

Como un paso en esta dirección, debemos indicar que la noción weberiana de burocracia difiere de esa noción de uso común. Y en buena parte el aporte de Weber está en identificar y elaborar las características de este tipo (o modelo) de

¹ Una lista de los trabajos de Weber se encuentra en Dennis Wrong (1970: 211-221). La teoría burocrática de Weber está contenida en dos partes de su obra. Por un lado, en sus *Ensayos de sociología contemporánea*. Madrid: Martínez Roca, 1970, págs. 241-299. Y también en *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, IL: The Free Press, 1957, págs. 329-336. La traducción más conocida de las obras de Weber en español se hizo en 1944 bajo el título *Economía y sociedad*, reimpresa varias veces por el Fondo de Cultura Económica.

² Este trabajo que no había sido incorporado en ninguna de las traducciones al inglés o al español de Weber, fue rescatado y traducido recientemente en Colombia (véase Weber, 1982).

organización que él llamó “organización burocrática”. Basándose en Weber, pero también en algunas interpretaciones de su obra, en especial las hechos por algunos autores neoweberianos, presentamos a continuación el esquema básico de la burocracia, compuesto de los siguientes elementos: 1) objeto de estudio, 2) la burocracia como tipo ideal, 3) racionalidad, poder, autoridad y tipos de dominación, 4) características de la organización burocrática, 5) ventajas técnicas de la organización burocrática.

Objeto de estudio

Para Weber la organización social y política del capitalismo constituye uno de sus temas de estudio. Observó así un fenómeno contemporáneo que gradualmente se estaba generalizando: la aparición y crecimiento de organizaciones de gran escala. Y concluyó que dicho crecimiento implica una forma diferente a la de otras etapas históricas (las de las organizaciones tradicionales y las organizaciones carismáticas) para la administración de esas organizaciones. Muy claramente dice Weber:

En la actualidad, la economía capitalista de mercado es la primera en exigir que los asuntos oficiales de la administración se resuelvan con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con la mayor rapidez posible (Weber, 1970: 263).

A Weber, entonces, no le interesaba el estudio de la organización burocrática per se, sino ésta como forma de organización de los “negocios privados” y del Estado dentro del capitalismo. Esta perspectiva presenta una diferencia con la más pragmática, de autores como Taylor, que, como veíamos, también propone un modelo de organización, pero cuya preocupación es netamente instrumental y técnica (“cómo controlar el proceso de trabajo para lograr una máxima productividad”), sin consideración del carácter social que toda forma de organización implica.

La burocracia como tipo ideal

En el pensamiento weberiano los “tipos ideales” constituyen un componente muy importante de la metodología utilizada por el autor alemán. Es así como al estudiar las diferentes formas de autoridad y dominación y al presentar las características de la burocracia, Weber las está tratando como “tipos ideales”.

Weber define el tipo ideal así:

El tipo ideal se logra mediante la acentuación parcial de uno o algunos puntos de vista puestos de relieve parcialmente que se ordenan en una imagen unitaria de pensamiento. El tipo ideal no es una representación de lo real. Sino que trata de

prestar medios significativos de expresión para su representación. Se entiende que el tipo ideal indica el camino para la formación de hipótesis. Es una estructura de ideas que tiene la significación de un concepto puramente ideal de delimitación por medio del cual la realidad se mide con el propósito de clarificar ciertos elementos significativos en su contenido empírico y con el cual se compara la realidad. El concepto de tipo ideal es una utopía, y para el historiador queda la tarea creciente de establecer en cada caso singular qué tan cerca o qué tan lejos están la realidad y la idea. El tipo ideal guiará la investigación en forma tal que conduzca a una más aguda comprensión de aquellos elementos (en el fenómeno observado) que no correspondan a él. Si conduce a esto, habrá llenado su propósito lógico al manifestar su irrealidad (Weber, s.f., 190, 194-195, 203. Citado en Stammer, 1971: 209-210. Traducción del autor).

Esta larga cita compendia la esencia de este concepto metodológico o construcción metodológica, cuyo sentido se ha oscurecido a menudo o simplemente se ha ignorado al hacer referencia a preguntas como éstas: según Weber, ¿qué es una organización burocrática? O la pregunta más pragmática, ¿para qué sirve el concepto de organización burocrática? El tipo ideal (Janoska-Bendl, 1972: 30-64) entonces: 1) es una construcción conceptual: sus elementos vienen de la realidad, pero su propósito no es describir la realidad; 2) al intensificar ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema, por ejemplo en nuestro caso el de la burocracia, que aparece por ello libre de contradicción; 3) no es una totalidad histórica: "De ahí que no pueda designar la totalidad de las partes de un todo real" (pág. 31); 4) es un medio, una herramienta de conocimiento, pero no es el fin del mismo; el fin del conocimiento es para Weber un sujeto histórico singular; 5) no es una hipótesis, si bien como lo indica la cita de Weber, está en estrecha relación con aquéllas³.

En el caso de la organización burocrática, cuyas características trataremos más adelante en este capítulo, el entendimiento de que aquéllas reflejan la utilización de la herramienta analítica de los tipos ideales, permite hacer varias puntualizaciones. La validez del planteamiento weberiano no depende entonces de que "se cumpla" en la realidad inmediata, observable de nuestras organizaciones, si por "cumplirse" se quiere significar que en la realidad encontremos organizaciones que tengan las características que Weber le señala a la burocracia, en el grado "acentuado al extremo" que implica el tipo ideal. Como lo señala acertadamente Peter Blau:

Como la burocratización perfecta nunca se lleva a cabo, no existe ninguna organización empírica, real, que corresponda *exactamente* a esta construcción científica (Blau, 1956: 32. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

³ Es un minucioso examen del tema Janoska-Bendl (1972), precisa la no univocidad del concepto de tipo ideal en Weber. Según esta autora, se puede distinguir entre el tipo ideal histórico y el sociológico. La diferencia radica en que el tipo ideal sociológico se "constituye con respecto a todas las sociedades posibles" (Janoska-Bendl, 1972: 65).

El tipo ideal weberiano

Tipo ideal

Es una construcción conceptual:
sus elementos vienen de la realidad,
pero su propósito no es describirla[†]

Intensificando al extremo ciertos elementos,
el tipo ideal lleva a un esquema que por ello
aparece libre de contradicción[†]

*Componente muy importante de
la metodología weberiana.
Max Weber:

*Analiza las características
de la burocracia por medio
de esta herramienta conceptual
*Trata las diferentes formas de
autoridad o dominación como
"tipos ideales"

No es una "totalidad histórica",
"de ahí que no pueda designar la totalidad
de las partes de un todo real"[†]

Es una herramienta de conocimiento,
un medio, pero no es el fin del mismo[†]

"Es una estructura de ideas
que tiene la significación
de un concepto puramente ideal
de delimitación por medio del
cual la realidad se mide con
el propósito de clarificar ciertos
elementos"

No es una hipótesis,
aunque está en estrecha relación con éstas[†]

Guía la investigación en forma tal que conduce a una
más aguda comprensión de aquellos elementos que
no correspondan a él[†]

Es ideal en un sentido lógico puro pero
no en el sentido normativo de lo "deseable"

† Janoska-Bendl, 1972: 30-64.

La preocupación por "aplicar" el modelo de Weber no tiene significación si dicha aplicación se entiende en un sentido meramente pragmático, de recomendaciones de acción para un administrador. Pero es útil como un modelo de análisis que nos señala una serie de tendencias que se dan en las organizaciones de gran tamaño. Con la ayuda del modelo de la burocracia (impersonalidad, jerarquía, noción de carrera, etc.) se dispone de categorías de análisis para estudiar una organización. El tipo ideal de la burocracia suministra un referencial para la investigación empírica, pero no un sustituto para aquélla. En la organización observada busca una "aguda comprensión" de los elementos que corresponden y

que no corresponden al tipo ideal, con el propósito de entenderla y no de aspirar como un valor deseable a que se asemeje y aproxime al máximo a dicho tipo.

Por otra parte es seguro que según Weber el tipo ideal no se forma obteniendo un promedio de los atributos de todas las burocracias existentes:

... nada sería más peligroso que la creencia que la 'esencia' de la realidad histórica ha sido fijada en estas imágenes teóricas conceptuales... (Weber, s.f. Citado por Stammer, 1971: 211. Traducción del autor).

Tampoco el tipo *ideal* es "ideal" en el sentido normativo de "lo deseable", sino en un sentido lógico puro. Sin embargo, algunos estudiosos de la organización burocrática en el Estado lo han interpretado en la acepción del deber ser⁴.

Finalmente, cuando Weber habla de las ventajas técnicas de la organización burocrática y afirma que ésta es la forma más eficiente de organización, está estableciendo una hipótesis: está generalizando acerca de las relaciones entre las diversas características burocráticas. Éste es un punto sobre el cual los estudiosos de Weber no están de acuerdo. Así, por ejemplo, Stammer (1971: 205) afirma que es una interpretación errónea ver el tipo ideal de burocracia como una teoría (en el sentido de hipótesis que relacionan factores). Nos parece que la posición de Blau, que ha guiado sus importantes investigaciones empíricas sobre algunas burocracias, ayuda a clarificar este asunto.

Como una construcción científica, el tipo ideal no puede ser refutado por la evidencia empírica. Si un estudio de varias organizaciones hallara que la autoridad jerárquica estricta no está relacionada con la eficiencia, esto no probaría que tal relación sea inexistente en el tipo ideal burocrático; *mostraría solamente que estas organizaciones no están completamente burocratizadas* (Blau, 1956: 35. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

Por estas circunstancias, la investigación empírica adelantada por sociólogos neoweberianos (Blau Gouldner, Crozier) ha evolucionado hacia el estudio de la *burocratización* de las organizaciones, antes que la comprobación (que como hemos visto no tiene sentido) del tipo ideal.

Racionalidad

Una de las ideas centrales en la sociología weberiana es la racionalización progresiva de la vida en la civilización occidental. Éste es un tema central en sus estu-

⁴ En su trabajo sobre el burocratismo y la crisis del Estado colombiano, Uribe señala: "... El buen burócrata debe ajustarse al *tipo ideal* weberiano" (Uribe, 1982: 86). Luego de enunciar las características de la burocracia weberiana concluye: "En este sentido, en Colombia habría que hablar no de burocracia sino de antiburocracia..." (Uribe, 1982: 86).

dios sobre la sociología de la religión, pero está presente también en su sociología política.

Por *racionalización* Weber entiende el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida. Desaparecen así las fuerzas misteriosas e impredecibles. La racionalización “desmitifica e instrumentaliza la vida, creando lo que un autor ha llamado la ‘danza de los fines y los medios’...” (Wrong, 1970: 27. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

La racionalidad, fuerza mayor en la historia de Occidente, está ejemplificada en la esfera de la estructura social por la difusión de la organización burocrática que, como veremos más adelante implica, entre muchos otros atributos, reglas, cálculo, separación de la actividad oficial y privada en los funcionarios y neutralidad afectiva. La burocracia justamente es el aparato administrativo que corresponde a la dominación de tipo racional o de tipo legal.

Si la racionalidad es una característica del mundo moderno occidental y su manifestación en la estructura social es la organización burocrática, cabe preguntarse si acaso en civilizaciones del pasado no existían burocracias. Sí las hubo y Weber, de hecho, las menciona. Pueden citarse, por ejemplo, las legiones romanas que integraban dentro de una misma unidad la caballería y la infantería especializada; en las civilizaciones orientales hubo también formas de organización burocrática para enfrentar grandes tareas administrativas como la regulación del nivel de los ríos para propósitos de irrigación y control de inundaciones. Pero la diferencia, como lo puntualiza un autor, estriba en que

... en las civilizaciones del pasado sólo unas pocas esferas de la vida estuvieron sujetas al control burocrático; la familia y los grupos de parentesco, las instituciones feudales así como los grupos que se mantenían unidos por las lealtades y obligaciones tradicionales usualmente jugaron un papel mucho mayor que las burocracias. Es por ello que *la burocracia debe verse como un fenómeno distintivamente moderno y occidental en sus orígenes...* (Wrong, 1971: 33. Destacado nuestro. Traducción del autor).

Poder, autoridad y tipos de dominación

La organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación. Según Weber, *poder* “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1977: 43). Una de las varias fuentes de poder es la constelación de intereses que se desarrolla en el mercado libre; otra, es la *autoridad establecida* que “asigna el derecho de mandar y el deber de obedecer” (Weber en Bendix, 1962: 290). Por *dominación* se entiende “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos” (Weber, 1977: 170).

Toda dominación, según Weber, “procura despertar y fomentar la creencia en su ‘legitimidad’ ” (Weber, 1977: 170). Hay diferentes tipos de *legitimidad pretendida*. A cada uno de ellos corresponde un tipo de obediencia, un cuadro administrativo que garantice esa legitimidad; asimismo el ejercicio de la dominación toma un carácter específico para cada uno de ellos; sus efectos también varían. Existen tres *tipos puros* de dominación, según el tipo de su legitimidad pretendida. Antes de enunciarlos hay que recalcar que en la historia estos tipos puros de dominación “siempre se encuentran en combinaciones”. Pero “Weber insistió en que se necesitaban conceptos claros para analizar tales combinaciones en términos de sus elementos legales, tradicionales o carismáticos” (Bendix, 1962: 266. Traducción del autor). El hecho de que uno de estos tres elementos predomine en una situación de dominación está relacionado con “configuraciones históricas más o menos duraderas”. Pero hay que tener en cuenta como lo señala Bendix que

quienes mandan están constantemente tentados a transgredir las limitaciones de su poder que están construidas dentro del sistema; y así en cada sistema de dominación los hombres tienden a cambiarlo en el transcurso de perseguir sus intereses ideales y materiales (Bendix, 1962: 297. Traducción del autor).

Los tres tipos puros de dominación legítima son: de carácter *racional, tradicional y carismático*. La *dominación racional*

... descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)... (Weber, 1977: 172).

La *dominación tradicional*

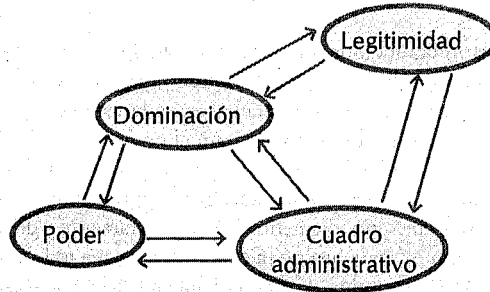
... descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional)... (Weber, 1977: 172).

Mientras que la *dominación carismática*

... descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ellas creadas o reveladas (autoridad carismática) (Weber, 1977: 172).

Los *cuadros administrativos* que corresponden a cada uno de los tipos de dominación son diferentes. A la dominación legal o racional corresponde, justamente, la administración burocrática. Ésta es la forma de administración moderna, la cual Weber contrasta en forma detallada con la administración tradicional (gerontocracia y patriarcalismo originario) y la administración carismática (véase Weber, 1977: 173-228).

Relaciones entre poder, autoridad, dominación, legitimidad y cuadro administrativo



Fuentes de poder

Varias, entre ellas:

Diversidad de intereses

Autoridad establecida

Legal o racional

Tradicional

Carismática

Tipos

Poder

Dominación

"Probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad"

"Probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos"
"Procura despertar y fomentar la creencia en su "legitimidad"

Estos tres tipos puros de dominación *"siempre se encuentran en combinaciones"* en la realidad. El hecho de que uno de estos tres elementos predomine está relacionado con *"configuraciones históricas más o menos duraderas"*. Sin embargo en cada sistema de dominación los hombres tienden a cambiarlo al perseguir sus intereses.

Administración burocrática

Administración tradicional

Administración carismática

Cuadro administrativo

A cada tipo de "legitimidad pretendida" corresponde un tipo de obediencia, un cuadro administrativo

Los cuadros administrativos que corresponden a cada uno de los tipos de dominación son diferentes.

El desarrollo de las formas modernas de asociación "coincide totalmente con el desarrollo e incremento creciente de la administración burocrática" (Weber, 1977: 178) en toda clase de terrenos: Estado, Iglesia, ejército, explotación económica, asociación de interesados. Como lo señala Weber: "Toda nuestra vida cotidiana está tejida dentro de este marco. Se tiene que elegir entre la burocratización y el diletantismo de la administración" (Weber, 1977: 178).

Pero, si en el mundo moderno existen el capitalismo y el socialismo como sistemas económicos y sociales, la pregunta que surge es si la burocratización es exclusiva de uno de ellos. Weber responde así:

La burocracia continúa funcionando para la revolución triunfante o el enemigo en ocupación, lo mismo que lo hacía con el gobierno hasta ese momento legal. La cuestión es siempre ésta: ¿quién domina el aparato burocrático existente? Y siempre esa dominación tiene ciertas limitaciones para el no profesional: el consejero profesional impone las más de las veces a la larga su voluntad al ministro no profesional. La necesidad de una administración más permanente, rigurosa, intensiva y calculable, tal como la creó —no solamente él, pero ciertamente y de modo innegable, él ante todo— el capitalismo (sin la que no puede subsistir y que todo socialismo tendrá que aceptar e incrementar), determina el carácter fatal de la burocracia como médula de toda administración de masas. Sólo el pequeño instituto (político, hierocrático, etc.), podría prescindir ampliamente de ella (Weber, 1977: 178-179).

Características de la burocracia

1. Es una organización con continuidad, no pasajera ni temporal. Como lo dice Etzioni (1965: 95), la organización burocrática es justamente la “antítesis de las relaciones ad hoc, temporales, inestables; por eso se acentúa la continuidad”.
2. Opera de acuerdo con reglas y normas. Como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones, para las cuales en vez de un tratamiento particular para cada caso y situación, se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.
3. Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales. Dichos deberes oficiales están relacionados entre sí por medio de reglas.
4. Existen áreas de competencia (o jurisdiccionales) delimitadas específicamente. Weber indica tres implicaciones de esto:
 - a) una esfera de obligaciones para realizar funciones que han sido señaladas como parte de una división sistemática del trabajo; b) proveer al titular de un cargo de la autoridad necesaria para desempeñar estas funciones y; c) que los medios necesarios de compulsión estén claramente definidos y su uso sometido a condiciones definidas (Weber, 1946: 330. Traducción del autor).

Estas áreas específicas de competencia delimitan, entonces, el campo de acción y los derechos y deberes de jefes y subordinados dentro de la organización. Es la anticipación a los problemas de ejercicio de la autoridad, conflictos de competencias y coordinación.

5. La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados. Tiene un carácter racional reflejado en la disposición de medios y arreglos predeterminados, orientados hacia la consecución de los fines de la organización.

Características de la burocracia

Ninguna organización real refleja perfectamente estas características.
En el proceso de burocratización una u otra característica se va a desarrollar.

1. Continuidad, no pasajera ni temporal

2. Opera de acuerdo con reglas y normas

3. Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales

4. Existen áreas de competencia delimitadas específicamente

5. Organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados. Tiene carácter racional

6. Existe una estructura jerárquica bien definida (super y subordinación)

7. Defensa del subordinado
Forma de apelar una decisión de un superior

8. Sistema de reglas y normas escritas

9. "Oficina": el conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los aparatos materiales

10. Separación de los funcionarios (cuerpo administrativo) y los instrumentos de producción y administración

11. Separación entre la actividad oficial y la actividad privada de los funcionarios

12. Impersonalidad y neutralidad afectiva

13. Carrera administrativa

14. Sueldo de acuerdo con el nivel.
No pueden recibir pagos de los clientes

6. Existe una estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual. Cada oficina está bajo la supervisión y el control de una oficina superior. La estructura jerárquica supone lo que Weber llama un

sistema de super y subordinación firmemente organizado, en el cual existe una supervisión de los funcionarios inferiores por los superiores (Weber, 1970: 241).

7. El sistema de super y subordinación permite que exista una forma "claramente regulada" por medio de la cual un inferior puede apelar una decisión de su superior. Se busca así evitar la arbitrariedad del superior y proveer una forma de defensa del subordinado.
8. Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las situaciones del trabajo. Las políticas y actos administrativos deben también estar escritos. Los documentos escritos constituyen los "archivos"; para llevarlos existen "funcionarios subalternos y escribas de todo tipo" (Weber, 1970: 241).
9. El conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los aparatos materiales, constituye la "oficina".
10. El cuerpo administrativo está separado (no posee) los instrumentos de producción ni los de administración. De allí se deriva que en la organización burocrática los empleados no pueden monopolizar los cargos.
11. Existe una separación entre la actividad oficial y la actividad privada de los funcionarios; de hecho en la organización moderna (burocrática) se separa el domicilio privado del individuo de su lugar de trabajo. Dice Weber:

En todas partes esta condición es producto de una larga evolución. Actualmente se encuentra tanto en las empresas públicas como en las privadas; en estas últimas, el principio se extiende incluso al principal empresario. En principio la oficina del ejecutivo está separada del hogar, la correspondencia de negocios de la privada y los fondos del negocio de las fortunas privadas (Weber, 1970: 242).

12. En los negocios oficiales de la organización debe existir impersonalidad, sin atención a preferencias, afecto u odio. Esta impersonalidad y neutralidad afectiva se extiende a las relaciones con los demás miembros de la organización, y también con los clientes. Si el funcionario desarrolla sentimientos (positivos o negativos) acerca de los clientes, el resultado puede ser discriminatorio; si el superior se deja guiar por éstos en sus relaciones con sus subordinados, podrá resultar en injusticias. Como lo ha anotado un estudioso de la teoría burocrática weberiana, el sociólogo norteamericano Peter Blau,

La exclusión de las consideraciones personales en los asuntos oficiales es un prerequisite para la imparcialidad y la eficiencia (Blau, 1968: 28).

Y en otra de sus obras Weber añade:

El cálculo en la toma de decisiones que es tan apropiado para el capitalismo... se logra totalmente en la medida en que la 'burocracia' se despersonaliza. Es decir, en cuanto mayor sea su éxito en lograr la exclusión del amor, del odio y de todo sentimiento puramente personal, especialmente, aquellos irracionales e incalcula-

bles, en la ejecución de las tareas oficiales. En lugar del jefe del viejo tipo de administración que está movido por simpatías, favores, gracias y gratitud, la cultura moderna requiere para sostener su aparato externo, al experto emocionalmente alejado, y por tanto rigurosamente 'profesional' (Weber, 1954: 351. Citado por Bendix, 1962: 427. Traducción del autor).

Esta impersonalidad en las actividades oficiales de los funcionarios lleva aparejada una aparente contradicción que es aclarada por Blau, uno de los autores que traíamos a cuento en páginas anteriores. Dice él:

Los mismos factores que tornan impopular a una dirección burocrática entre sus clientes —extrañamiento y falta de genuino interés en sus problemas—, son precisamente los que los benefician (Blau, 1956: 30. Traducción del autor).

Impersonalidad, normas, objetividad y racionalidad están interrelacionadas en el planteamiento weberiano. Weber lo expresa muy bien al decir:

En el campo de la actividad administrativa propiamente dicha, esto es, en el caso de todas las actividades estatales que caen fuera del dominio de la creación de las leyes y procedimientos judiciales, existe la costumbre de reivindicar la libertad y la preponderancia de las circunstancias individuales. Se considera que las normas generales desempeñan un papel primordialmente negativo al obrar como barreras para obrar para la actividad positiva y 'creativa' del funcionario, la cual nunca debiera estar regulada. Podemos pasar por alto las trascendencias de esta tesis. Sin embargo, es decisivo el hecho de que esta administración (y posiblemente magistratura) libremente creativa no constituya un campo de libre acción arbitraria, de clemencia, y de favores y valoraciones personalmente motivados, como sucede, en las formas preburocráticas, según se verá. La regla y la evaluación racional de las finalidades 'objetivas', así como la devoción a éstas, siempre existen como norma de conducta. En el campo de la administración ejecutiva, sobre todo en aquellas zonas donde la arbitrariedad 'creativa' del funcionario se halle más firmemente establecida, se respeta la idea, específicamente moderna y rigurosamente 'objetiva', de las 'razones de estado' como guía suprema y decisiva de la actuación del funcionario (Weber, 1970: 268).

13. En la organización burocrática existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos de la misma. Los funcionarios deben pasar exámenes y pruebas para ascender en la jerarquía, ser promovidos, etc. Los criterios en que debe basarse esta carrera (lo que más tarde se llamó "carrera administrativa") son de carácter técnico. El funcionario se mueve a lo largo de esta carrera sobre la base exclusivamente de su competencia técnica y no por consideraciones emocionales. Dado que en su análisis Weber está comparando la forma de organización burocrática con otras formas preburocráticas, él señala la importancia de que el funcionario no sea elegido sino nombrado por una autoridad superior, especialmente en cuanto hace rela-

ción al punto que venimos tratando de la carrera dentro de la burocracia. Así, Weber manifiesta que:

El funcionario elegido no deriva su posición 'de arriba' sino 'de abajo' o al menos no de una autoridad superior dentro de la jerarquía burocrática, sino de poderosos hombres de partido ('caciques'), que también determinan su futura carrera. La carrera del funcionario elegido no depende, al menos no primordialmente, de su jefe dentro de la administración. Normalmente, el funcionario que no es elegido, sino nombrado por un jefe, funciona con mayor exactitud, desde un punto de vista técnico, pues, en igualdad de circunstancias, es más probable que su selección y su carrera vengan determinadas por puntos de consideración y cualidades puramente funcionales (Weber, 1970: 247).

Y más adelante complementando esta idea, dice Weber:

El funcionario espera realizar una 'carrera' dentro del orden jerárquico del servicio público. Pasa de las posiciones inferiores, menos importantes y peor pagadas, a las superiores. Naturalmente, el funcionario medio no desea una regulación mecánica de las condiciones de promoción sino de los cargos, al menos de los niveles de sueldo. Desea que estas condiciones se establezcan en términos de 'antigüedad' o posiblemente de acuerdo con la graduación alcanzada en un sistema evolucionado de exámenes de pericia. Aquí y acullá, estos exámenes realmente constituyen un rasgo 'indelebilis' del funcionario y ejercen un control vitalicio sobre su carrera (Weber, 1970: 250).

14. Los funcionarios reciben un sueldo —existiendo niveles de sueldo según el cargo— y no pueden aceptar pago de los clientes. De esta manera se asegura que estén orientados y trabajen en la consecución de los fines de la organización. En la fijación de los salarios, las consideraciones son también de carácter técnico, no personal. La existencia del salario destaca algunas de las características mencionadas anteriormente: la no monopolización del cargo por parte del funcionario y el hecho de que éste no posea los medios de producción ni de administración. Asimismo, el salario no está dissociado de la idea de carrera y uno y otro se relacionan con el hecho de que el funcionario no trabaja para sus fines individuales, sino para aquéllos de la organización. El planteamiento de un autor a quien ya nos habíamos referido, es útil al respecto:

Weber señala que los oficinistas deben ser compensados con salarios y no recibir pagos de los clientes para asegurar que su orientación primaria sea hacia la organización, sus normas y sus representantes. Además, promoviendo sistemáticamente a los oficinistas, canalizando sus ambiciones, proporcionándoles carreras y recompensando a los que sean leales, la corporación reforzará su compromiso (Etzioni, 1965: 97).

Debemos mencionar que en la presentación de las características básicas de la burocracia hemos subdividido, por razones didácticas, varios elementos que de

hecho están integrados. Lo hemos hecho fundamentalmente para aclarar al lector en detalle los rasgos característicos de este tipo de organización buscando una mayor precisión. En el planteamiento weberiano todos ellos conforman un todo integral, en que unos elementos están concatenados y no pueden concebirse sin la existencia de otros. Todos ellos, sin embargo, no son igualmente importantes, como se puede notar no sólo en la presentación de Weber sino en posteriores interpretaciones de su obra. Es así como en su libro *Ensayos de sociología contemporánea* (Weber, 1970) los elementos principales de la organización burocrática son seis, a saber:

1. Zonas de jurisdicción
2. Jerarquía de cargos y autoridad
3. "Oficina"
4. Carácter de expertos de los funcionarios
5. Carácter principal –no secundario– de los deberes oficiales para el funcionario
6. Reglas generales que pueden aprenderse.

Mientras que en *The Theory of Social Economic Organization* (que en buena parte corresponde a *Economía y sociedad*) que es posterior a los *Ensayos*, destaca las siguientes siete características:

1. Zonas de jurisdicción
2. Jerarquía de cargos
3. Deberes y funciones oficiales ligados mediante reglas
4. Reglas técnicas (él las diferencia de las normas) que pueden aprenderse
5. Separación de los funcionarios de los medios de producción y administración
6. No monopolización de los cargos por los funcionarios
7. Formulación por escrito de las reglas, decisiones y actos administrativos.

En términos de Blau (1956), cuatro son las características básicas de las organizaciones burocráticas modernas:

1. Especialización
2. Autoridad jerarquizada
3. Sistema de reglas
4. Impersonalidad.

A su vez, que para Bendix (1962: 427-430), otro sociólogo norteamericano, los atributos principales de la burocracia son cuatro:

Características básicas de la burocracia

Max Weber en *Essays in Sociology* (1946)

Max Weber en *The Theory of Social and Economic Organization* (1947)

Peter Blau en *Bureaucracy in Modern Society* (1956)

Reinhard Bendix en *Max Weber. An Intellectual Portrait* (1962)

Zonas de jurisdicción

Zonas de jurisdicción

Especialización

Cálculo (que implica reglas y objetivos impersonales)

Jerarquía de cargos y autoridad

Jerarquía de cargos

Autoridad jerarquizada

Un sistema indestructible de relaciones de autoridad

"Oficina"

Separación de los funcionarios de los medios de producción y administración

Nivelación de las diferencias económicas y sociales

Carácter de expertos de los funcionarios

No monopolización de los cargos por los funcionarios

Impersonalidad

Concentración de los medios de administración

Carácter principal o exclusivo de los deberes oficiales de los funcionarios

Deberes oficiales exclusivos

Impersonalidad

Impersonalidad

Impersonalidad

1. Cálculo (que implica reglas y objetivos impersonales)
2. Concentración de los medios de administración. A medida que las organizaciones crecen en tamaño, dichos medios quedan en manos de una minoría gobernante, una consecuencia de lo cual es la separación de los asuntos privados de los oficiales
3. Nivelación de las diferencias económicas y sociales
4. Un sistema de relaciones de autoridad que es indestructible.

Carácter permanente y ventajas técnicas de la burocracia

Según Weber, una vez que la burocracia está “completamente establecida” se convierte en una de las estructuras sociales más difíciles de destruir. El “burócrata individual no se puede soltar del aparato al cual está amarrado”. Tiene que integrarse a la “comunidad de burócratas” cuyo interés radica en que el mecanismo continúe funcionando. Esto se aplica tanto al Estado como a la empresa privada y cada vez más

el destino material de las masas depende del funcionamiento estable y normal de las organizaciones burocráticas del capitalismo privado, que están en aumento. La idea de eliminar estas organizaciones es cada vez más una utopía (Weber, 1946: 16. Traducción del autor).

Existe una “indispensabilidad objetiva” de la burocracia que por su carácter impersonal puede ponerse a trabajar a la disposición de quien gane control de este aparato.

Nos parece que esta “indispensabilidad objetiva” tiene relación íntima con la superioridad técnica que en otra parte de su trabajo Weber le confiere a la burocracia. ¿En qué consiste esta “superioridad puramente técnica sobre cualquier otro tipo de organización” que, según Weber, tiene la burocracia?

El mecanismo burocrático completamente desarrollado se compara con otras organizaciones exactamente como la máquina se compara con los métodos no mecánicos de producción.

Precisión, velocidad, no ambigüedad, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, unidad, subordinación estricta, reducción de la fricción y de los costos materiales y personales: todas estas ventajas se elevan a su punto óptimo en la administración estrictamente burocrática... (Weber, 1946: 13. Traducción del autor).

Aquí nuevamente vale la pena recordar lo expresado páginas atrás en relación con el tipo ideal. Por una parte, la “acentuación de atributos” que hace Weber nos permite, antes que comprobar que en la realidad empírica no hay una organi-

zación que revele esos atributos en grado óptimo, orientar la investigación hacia estas manifestaciones de la racionalidad y la dominación en el funcionamiento de las organizaciones⁵. Y por el otro lado, el análisis que hace Weber es comparativo: frente a la administración tradicional y la administración carismática.

METODOLOGÍA

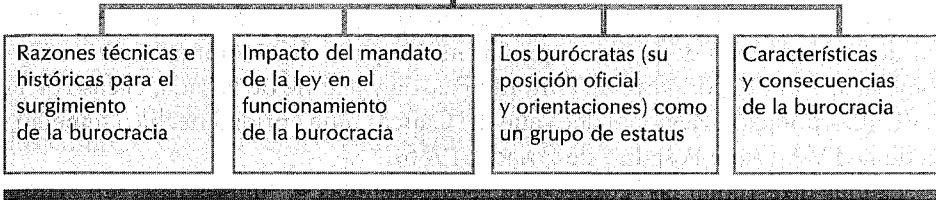
En la elaboración del modelo burocrático por parte de Max Weber, así como en el resto de sus trabajos, la herramienta metodológico-conceptual del “tipo ideal” desempeña un papel central. En las referencias de los textos de teoría organizacional al modelo burocrático, la mención a su carácter ideo-típico es a menudo incompleta. Es necesario despejar algunos malentendidos al respecto, especialmente para colocar en perspectiva la burocracia weberiana frente a las demás teorías (taylorismo, fayolismo, sistémica, relaciones humanas y situacional) de que trata este libro. La presentación sobre el tipo ideal que correspondería a esta sección sobre metodología decidimos incluirla por razones didácticas en la sección anterior.

La sociología weberiana está orientada históricamente lo cual se revela, en este caso, en su tratamiento de los diversos tipos de dominación y sus correspondientes aparatos administrativos. Esta perspectiva histórica lleva a situar la inevitabilidad de la organización burocrática en el marco de condiciones históricas específicas: la burocracia es el tipo de organización para el manejo de los asuntos privados y del Estado en la sociedad capitalista y en Occidente. Su orientación histórica hay que entenderla unida a su concepción de elaborar una teoría, en la cual se definen conceptos, esquemas de clasificación y proposiciones o hipótesis sustantivas acerca de la relación entre variables definidas abstractamente. O sea, el estudio que Weber hace sobre la burocracia, está orientado teóricamente, no cae dentro de la tradición “historicista”. Y corresponde a su perspectiva general de que el conocimiento implica la explicación causal de fenómenos y eventos.

Es preciso señalar que en el tratamiento de la burocracia en Weber se pueden distinguir cuatro niveles de análisis diferentes, aunque no aparecen estrictamente separados (Bendix, 1962: 423): 1) las razones técnicas e históricas para el surgimiento de la burocracia, 2) el impacto del mandato de la ley en el funcionamiento de la burocracia, 3) los burócratas (su posición oficial y orientaciones) como un grupo de estatus, 4) las características y consecuencias de la burocracia.

⁵ Este punto de vista que *parcialmente* tienen varios de los sociólogos neoweberianos, es condenado por algunos autores como una “deshistorización” del pensamiento weberiano. Véase, por ejemplo, los comentarios de Dennis Wrong (1971: 35-36) y de Stammer (1971: 204-205).

Cuatro niveles de análisis en el tratamiento de la burocracia



No tiene el modelo burocrático, por las consideraciones del párrafo anterior, el carácter normativo ni busca hacer recomendaciones pragmáticas. Es parte de un cuerpo de conocimientos sociológicos muy amplio, elaborado por uno de los clásicos de la sociología. Todo esto marca una diferencia con el criterio de referencia y de validez –las experiencias personales de sus pioneros– de los enfoques de la racionalización del trabajo y la doctrina administrativa vistos en capítulos anteriores.

LA EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA BUROCRACIA

La teoría burocrática ha sido objeto de atención principalmente por parte de la sociología, en particular la sociología norteamericana. De hecho, la sociología de las organizaciones, “a pesar de que recientes estudios dentro de la traducción marxista son promisorios, ha estado dominada por la perspectiva weberiana” (Goldman y Von Houstén, 1977: 108. Traducción nuestra).

Los principales trabajos de investigación empírica sobre la burocracia comenzaron a aparecer en los años cincuenta. Algunos de ellos denotan un malentendido de la naturaleza del tipo ideal reflejado en la preocupación por hallar que en la realidad las organizaciones burocráticas se desviaban de aquel modelo en algunos aspectos⁶. Sin embargo, no puede desconocerse que orientaron el estudio de las organizaciones hacia la investigación sociológica empírica. Vale la pena, entonces, hacer mención de algunos de estos trabajos, que, en su mayoría,

⁶ Véase en el esquema básico de este capítulo sobre el significado del tipo ideal weberiano. Asimismo debe recordarse la crítica de especialistas alemanes en Weber, que consideran que con estos estudios se ha distorsionado el pensamiento del sociólogo alemán.

se realizaron durante los años cincuenta, y una de cuyas características metodológicas radica en que son estudios en profundidad de una organización. De 1949 es el trabajo de Philip Selznick sobre una corporación de desarrollo regional norteamericana (la Tennessee Valley Authority), en la cual el compromiso inicial de la organización con la estructura de poder regional existente afectó su operación en "formas imprevistas". Fue así como sus objetivos relativamente progresistas que enfatizaban la participación local, terminaron en que los intereses de los poderosos de la región primaron. De paso, debe anotarse que en Colombia, se estudió por parte de Antonio Posada y Jeanne de Posada, el caso de la CVC (Corporación Regional del Valle del Cauca), una entidad hecha a semejanza de la TVA (véase Posada y de Posada, 1966).

La idea de estudiar las "consecuencias inesperadas" o "imprevistas" en el funcionamiento de la burocracia se convirtió en un tema común en varios de los estudios que siguieron. Alvin Gouldner (1954) en su análisis de la burocratización en una planta de yeso encontró que los mineros habían desarrollado un sólido (e inesperado) aparato burocrático de su propia cosecha el cual regulaba su trabajo; este aparato (u "organización informal") se caracterizaba por fuertes vínculos entre los trabajadores y una notoria solidaridad de grupo. Esta situación contrastaba con la existente en la planta misma. En tales circunstancias, el intento de un nuevo gerente de ganar control mediante la implantación de procedimientos burocráticos, tuvo un resultado inesperado: funcionó en la planta, pero fue rechazado en la mina.

Peter Blau (1955) analizó las relaciones interpersonales en dos entidades gubernamentales subrayando los efectos que un cambio burocrático tuvo sobre ellas. Un año más tarde el mismo Blau publicó su conocido (y breve) libro sobre la burocracia en la sociedad moderna, en el que interpretaba varios de los resultados de los trabajos anteriores. Una de sus hipótesis centrales es que la burocracia presentaba "una nueva cara" de la cual la existencia de un mecanismo de autoajuste es el rasgo más sobresaliente que permite lidiar con éxito el problema central de la organización que es "el poder remover expeditamente los obstáculos que recurrentemente aparecen para su operación eficiente" (Blau, 1956: 60. Traducción nuestra). ¿Por qué se da este desarrollo adaptivo? Según Blau por las siguientes razones: la seguridad en el empleo (en Estados Unidos y en aquellos años, vale la pena precisar), la internacionalización de normas de trabajo, la existencia de grupos de trabajo cohesivos, la participación de la autoridad gerencial que se da en las entidades gubernamentales donde el jefe controla las operaciones pero no las condiciones de empleo (éstas están predeterminadas por regulaciones del servicio civil) y la evaluación del trabajo de los funcionarios sobre la base de resultados claramente especificados.

En 1956 se publicó el estudio de Lipset y sus colegas, en el que examina las características "burocráticas" y "democráticas" de un sindicato (el Sindicato Internacional de Tipógrafos).

En los años sesenta el trabajo más importante fue el del francés Michel Crozier, cuyo libro sobre el “fenómeno burocrático” ayuda, entre otras cosas, a entender la dinámica de una “organización”, sin preocupación por “validar” el modelo weberiano. De este modo, temas como las rutinas burocráticas y las normas son examinadas resaltando su “papel protector” de los empleados (Crozier, 1973: 84). El trabajo de Crozier continuó luego con su estudio del “mundo del empleado de oficina”⁷.

A la vez que estos estudios en profundo, otros autores han optado por analizar el proceso de burocratización mediante la “medición” de algunas de las características de este proceso en varias organizaciones (véanse, por ejemplo, los artículos compilados por Heydebrand, 1973: parte 4).

⁷ La precisión que hace Crozier es muy pertinente: “La eliminación del ‘sistema burocrático de organización’, entendido en el sentido disfuncional, es la condición para el aumento de la burocratización en el sentido weberiano” (Crozier, citado por Montagna, 1973, nota No. 24: 540. Traducción del autor).

Cuadros comparativos de las críticas al enfoque weberiano

Autor	Tópicos principales
Warren Bennis estadounidense (1966)	• La burocracia como forma de organización por reevaluar * Problemas de la burocracia * Intentos de algunos científicos del comportamiento para alterar mecanismos de la burocracia * Visión de las organizaciones “del futuro”
Charles Perrow estadounidense (1972)	• ¿Por qué la burocracia? * Su carácter universalista * Análisis de las reglas organizacionales * Análisis a la jerarquía de la organización
Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
Warren Bennis estadounidense (1966)	Debilidades Es cada vez menos efectiva y no se ajusta a la realidad contemporánea * La revolución científica y tecnológica ha generado pérdida de estabilidad y la organización burocrática es incapaz de adaptarse a este nuevo contexto * La gerencia toma al hombre como un ser con una lógica económica sin considerar sus elementos sociales y humanos * La burocracia tiene efectos negativos sobre la motivación de sus miembros y los incapacita para utilizar plenamente su potencial

continúa

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
Charles Perrow estadounidense (1972)	La burocracia y sus elementos constitutivos –reglas, la jerarquía y el carácter universalista– no son malos per se, tienen aspectos tanto positivos como negativos Fortalezas • “La burocracia es la forma más eficiente de lograr que el trabajo rutinario de la sociedad se haga” • La burocracia se rige por criterios universalistas que protegen al funcionario contra la arbitrariedad y proveen estabilidad • Bondad de las reglas: las reglas constituyen la memoria organizacional y los medios para el cambio • Estructura jerarquizada: permite resolver disputas e incertidumbres Debilidades • Cuando la organización cambia y los funcionarios no, el carácter universalista es un impedimento para que la organización pueda salir de ellos • Las reglas cumplen papeles tanto positivos como negativos: protegen de la arbitrariedad, hacen a todos iguales ante las normas, bloquean, limitan, retardan el cambio
Autor	Enfoque alternativo y sugerencias
Warren Bennis estadounidense (1966)	Enfoque “democrático” u “organización del futuro”
Charles Perrow estadounidense (1972)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del enfoque burocrático

De los años sesenta data el creciente interés de algunos autores marxistas por estudiar la burocracia, dentro de un contexto más amplio en el que se destaca su interés por la relación entre la burocracia y el socialismo, burocracia y Estado y burocracia y control de clase. Véase, por ejemplo, los artículos teóricos de Wright, 1971; Goldman y Van Houten, 1977; Goldman, 1978 y los trabajos empíricos de Braverman, 1978 y Edwards, 1979. Unos y otros fueron antecedidos por la interesante discusión de Mouzelis (1967; traducido en 1975).

CRÍTICAS A LA BUROCRACIA

La crítica de las relaciones humanas a la burocracia

Warren Bennis es uno de los autores más conocidos dentro del enfoque de las relaciones humanas, más concretamente la corriente que desde los años sesenta se llamó el “desarrollo organizacional”. En uno de sus libros (Bennis, 1966) dedi-

ca dos capítulos a la crítica del modelo burocrático frente al cual propone como alternativa uno que él llama “democrático”.

Bennis precisa que por burocracia entiende no un término con connotaciones negativas, sino “... una invención social, perfeccionada durante la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la firma...” (Bennis, 1966: 3. Traducción del autor).

Su planteamiento central es que la burocracia, como forma de organización, es cada vez menos efectiva y no se ajusta a las realidades contemporáneas frente a las cuales están emergiendo nuevas formas de organización. Este argumento lo desarrolla en tres partes: inicialmente se refiere a los problemas de la burocracia, luego trata los intentos de algunos científicos de las ciencias del comportamiento para alterar algunos mecanismos de la burocracia y finalmente presenta una visión de las organizaciones del futuro.

En cuanto a los problemas de la burocracia, Bennis destaca que éstos se originan en buena parte en uno de sus elementos básicos: la burocracia descansa exclusivamente en el poder de influenciar mediante la razón y la ley. A continuación trae a colación diez críticas, así (Bennis, 1966: 4):

1. La burocracia no permite el adecuado crecimiento personal ni el desarrollo de personalidades maduras.
2. Desarrolla el conformismo y el “pensamiento de grupo”.
3. No tiene en cuenta los problemas emergentes, no anticipados, ni tampoco la “organización informal”.
4. Sus sistemas de control y autoridad son irremediablemente obsoletos.
5. No dispone de procesos jurídicos adecuados.
6. No dispone de medios para resolver diferencias y conflictos entre niveles, ni entre grupos funcionales.
7. A causa de las decisiones jerárquicas, las comunicaciones así como las ideas innovadoras se distorsionan y coartan.
8. La totalidad de los recursos humanos de la organización no se utilizan a causa de falta de confianza, temor de reprimendas, etc.
9. Es incapaz de asimilar el flujo de nuevas tecnologías y de científicos.
10. Modifica la personalidad de sus miembros de manera que éstos se convierten en “hombres organización”, condicionados, romos y grises.

Acerca de las modificaciones de la burocracia para enfrentarse a estos problemas, Bennis indica que deben referirse a dos dilemas organizacionales: el dilema de la reciprocidad y el de la adaptabilidad.

El primero de ellos se relaciona con la mediación entre los objetivos de la administración y de los trabajadores. Considera esta mediación en términos de la motivación de los trabajadores. La gerencia usualmente, dice Bennis, toma al hombre como un ser con una lógica económica, sin considerar sus elementos

humanos y sociales. Hay necesidad de cambiar esta visión que el enfoque de las "relaciones humanas" mostró como equivocada (Bennis trae a colación a Mayo, Argyris, McGregor y otros más). Y así, la burocracia debe modificarse atendiendo al conocimiento emergente de las ciencias del comportamiento. En términos del psicólogo norteamericano:

... la efectividad de la burocracia debería evaluarse con criterios tanto económicos como sociales. La satisfacción social y el crecimiento personal de los empleados debe considerarse, así como la productividad y las utilidades de la organización (Bennis, 1966: 9. Traducción del autor).

El dilema de la adaptabilidad tiene que ver con la revolución científica y tecnológica de la época contemporánea, que ha llevado a que la "estabilidad se desvanezca", mientras que la burocracia está concebida para tareas rutinarias. A pesar de que Bennis habla de "modificaciones a la burocracia", lo que podría interpretarse como cambios en su estructura y funcionamiento, sin perder sus rasgos esenciales, en el contexto de su crítica resulta más claro el énfasis en el colapso y necesidad de que sea remplazada por otra forma de organización sustancialmente diferente ("democrática", "organización del futuro", la llamará más adelante).

Las "organizaciones del futuro" tendrán que responder a una serie de condiciones tanto del medio ambiente como internas: el medio ambiente, además del cambio científico y tecnológico, estará caracterizado por una "interpenetración del gobierno y de las políticas económicas y legales en los negocios, interdependencia en vez de competencia, turbulencia en vez de estabilidad y grandes en vez de pequeñas empresas" (Bennis, 1966: 10. Traducción del autor). La población será más educada y experimentará una mayor movilidad ocupacional. La gente estará "más intelectualmente comprometida con sus trabajos y probablemente requerirá mayor involucramiento, participación y autonomía en el mismo" (Bennis, 1966: 11. Traducción del autor). Los objetivos y las tareas de las organizaciones serán más complejos y no programados, y los criterios de efectividad organizacional serán conflictivos y contradictorios. La estructura de las organizaciones será temporal, girará alrededor de grupos organizados para problemas específicos y que funcionarán sobre la base de un modelo orgánico en vez de mecánico⁸. El ejecutivo será un coordinador entre varios grupos. Esas organizaciones "orgánicas y adaptativas" aumentarán la motivación. "Y por lo tanto la efectividad a causa de la satisfacción intrínseca a la tarea" (Bennis, 1965: 14. Traducción del autor).

⁸ Véase el capítulo sobre el enfoque situacional, en el que se presentan los modelos orgánicos y mecanicistas a que hacen referencia los autores ingleses Tom Burns y G. M. Stalker (1961).

Estas “organizaciones del futuro” u “organizaciones democráticas”, en las que emergerá el “hombre profesional” en vez del “hombre organización”, vendrán pues —desde el punto de vista de Bennis— a remplazar a la burocracia.

Si se estudian en conjunto las críticas de Bennis, es claro que identifican algunos síntomas de los problemas de la burocracia, especialmente en términos de los efectos negativos sobre la motivación de sus miembros y la incapacidad de utilizar plenamente su potencial. La suya es muy representativa, y quizás la más conocida de las críticas que los autores de las “relaciones humanas” han hecho al modelo burocrático.

Es pertinente anotar que Bennis no relaciona la burocracia con otros aspectos del pensamiento weberiano que le están íntimamente ligados, o al menos no toma los planteamientos de Weber en toda su complejidad. Su crítica sobre la base racional y legal de la autoridad burocrática, parecería no tener en cuenta que Weber analiza tipos diferentes de autoridad (carismática, legal y tradicional) y de dominación. Para Weber la burocracia es una forma de dominación que surge dentro de ciertas condiciones históricas: una de ellas es el sistema económico capitalista. Bennis no hace en todo su análisis referencia al sistema económico y social capitalista contemporáneo, en el que se encuadran las fuerzas que, desde su perspectiva, hacen inadecuada la organización burocrática.

Aunque hace explícita su relación con la revolución industrial, no revela una asimilación cabal de la perspectiva histórica en que Weber concibe la burocracia. Aquí resulta una relativa contradicción pues, como se anotaba en páginas anteriores, al hablar de los rasgos del mundo contemporáneo y hacer una previsión del futuro, Bennis se refiere al cambio tecnológico, el predominio de la gran empresa, los oligopolios, etc. Pero los ve fundamentalmente como rasgos imprevistos, no esperados, cuyas causas no examina y que fundamentalmente lo llevan a tener una visión utópica de una “sociedad democrática” de comunicación libre, expresión de sentimientos, aceptación de un conflicto individuo-organización concebido exclusivamente en términos del desarrollo psicológico del hombre, etc. Bennis no relaciona las tendencias del futuro con la estructura económica de la sociedad a que se está refiriendo (los Estados Unidos) y las despoja de su carácter social. Es útil recordar la precisión de Peter Blau:

Por extraño que parezca el sistema de libre empresa favorece el desarrollo de la burocracia en el gobierno, en las compañías privadas y en los sindicatos (Blau, 1956: 38. Traducción del autor).

Porque, ¿cómo será la sociedad en la que van a existir esos individuos auto-realizados y expresivos? Los diferentes grupos sociales que estaban en conflicto sobre los problemas básicos de la sociedad norteamericana cuando Bennis escribió su crítica (la guerra del Vietnam, el “problema negro”, los crecientes problemas de las grandes metrópolis, etc.) no aparecen por parte alguna en la visión idealizada de Bennis, donde predomina los individuos y donde los niveles de

agregación social parecen ser el pequeño grupo de trabajo, el grupo de referencia o la organización burocrática, pero no la estructura social en conjunto.

Llama también la atención que al mencionar la creciente influencia del Estado en la vida económica, no tiene en cuenta su creciente burocratización, asociada a la proliferación de nuevas organizaciones de gran tamaño encargadas del manejo de asuntos de complejidad y escala creciente. Esto —en el caso norteamericano— es muy notorio y se acentuó en las décadas de los sesenta y setenta cuando aparecieron nuevas y enormes organizaciones estatales para el manejo de programas de carácter social (los programas del “Welfare” en salud, vivienda, atención a los ancianos y las minorías, etcétera).

Se destaca también el olvido de los aspectos económicos al no hacer alusión alguna a problemas que afectan el acelerado crecimiento económico y expansión de los Estados Unidos. Las recesiones económicas de 1973-1975⁹ y los primeros años de la década de los ochenta, manifestaciones profundas de la crisis del sistema económico, realmente no se vislumbraban en el optimismo ilimitado de los “golden sixties”. Es evidente también que en contraste con la teoría burocrática concebida en términos del mundo industrial moderno, sin circunscribirse a una sociedad en particular, Bennis tiene como marco de referencia exclusiva los Estados Unidos. Este “etnocentrismo” no es una característica personal de Bennis; responde más bien a una tendencia común en el desarrollo de la teoría organizacional.

Es justo anotar que el mismo Bennis algunos años más tarde, luego de haber sido presidente de dos grandes universidades norteamericanas, en una extensa entrevista hizo una autocrítica a algunos de sus planteamientos sobre la burocracia y sus alternativas. Los siguientes son los puntos más importantes de su autocrítica. En primer término, Bennis señala que la importancia de las organizaciones estatales no productivas no fue apreciada en toda su magnitud. Universidades, hospitales, entidades de bienestar social, organizaciones de servicio, organizaciones culturales (museos, orquestas sinfónicas, entre otras), etcétera: todas ellas tienen como uno de sus rasgos distintivos la incapacidad para aumentar la productividad y, generalmente, son “muy mal manejadas” (Dowling, 1976: 338. Traducción del autor). Bennis se refiere a la sugerencia muy común (y simplista) de manejar estas organizaciones como empresas privadas¹⁰. Sin duda que en éstas se puede hacer reducción de costos, dice Bennis, pero no en forma suficiente para compensar la espiral inflacionaria que en el sector público es más alta: “... es 13% en las bibliotecas y 12½% en las universidades” (Dowling, 1976: 338. Traducción del autor).

⁹ Bennis habla con la razón de la “inflación de conocimientos y habilidades” (Bennis, 1966: 22). ¡Pero en la crisis que vino después fue la inflación económica la que prevaleció!

¹⁰ Esta sugerencia tomó gran fuerza en la década del noventa.

Por su naturaleza las organizaciones estatales

... no conducen a la democracia —a la administración por consenso—¹¹, primero a causa de su tamaño, en segundo término por la divergencia de intereses de los individuos que hacen la organización... Puede ser que el consenso constituya una forma de sueño popular. Nosotros estamos siendo testigos del final de un tipo de líder liberal —en el sentido amplio, no político del término— que podrá negociar diferencias y arreglar compromisos... Nosotros ya no tenemos valores comunales, que son los que hacen el consenso y la negociación posible... (Dowling, 1976: 338-339. Traducción del autor).

Estas últimas afirmaciones de Bennis son muy importantes. La mención del tamaño como un determinante de la imposibilidad del consenso es la aceptación de un aspecto importante que Weber señaló desde hace tiempo: el tamaño creciente de las organizaciones es uno de los determinantes de la necesidad de una autoridad legal y de una estructura jerárquica.

En segundo término, Bennis acepta que en su visión inicial de la sociedad posindustrial no tuvo en cuenta que sus problemas, aunque en parte tienen una solución técnica, son primordialmente “políticos, económicos y culturales” (Dowling, 1976: 339). Así por ejemplo, reiteradamente menciona los intereses encontrados que tienen diversos grupos dentro de una organización, grupos que difieren en factores “... étnicos, raciales, religiosos, sexuales y, por otra parte, en cuanto a asuntos o problemas particulares” (Dowling, 1976: 342. Traducción del autor)¹². Como presidente de una universidad, dice Bennis, hay que tratar más que con personas con representantes de subsistemas diferentes que conforman la universidad, quienes tienen intereses, perspectivas y valores diferentes:

En todas las instituciones públicas existe ese tipo de grupos. Y no son precisamente grupos de aficionados a jugar bolos o cosa similar. Uno no puede pensar que es fácil hablar en términos de compromiso y consenso cuando trata con ellos (Dowling, 1976: 342).

Finalmente, Bennis reconoce que el poder es un factor que no puede dejarse de considerar. Cada vez más, dice el autor norteamericano, estoy pensando en términos de modelos políticos. La tan vilipendiada organización burocrática, pensamos nosotros, fue siempre concebida por Weber en términos de poder y dominación, es decir, en términos políticos. En otras palabras, nos parece que la autocrítica de Bennis es un primer paso en su proceso de comprender los planteamientos weberianos. Y por la influencia que Bennis tuvo en la escuela de las “relaciones humanas” durante los años sesenta y setenta, su autocrítica puede ser de especial utilidad para quienes aún presentan a la última como la alternativa a la burocracia.

¹¹ Aquí queda clara la noción muy peculiar y reducida que Bennis tiene de democracia.

¹² Llama la atención que Bennis no se refiere a factores económicos que son los que originan otros grupos de importancia crucial: las clases sociales. Y que dentro de una organización dan origen a los conflictos obrero-patronales.

La crítica de Warren Bennis

¿Previo Bennis (1966) lo que ocurriría a finales del siglo XX?

Características de las organizaciones

burocráticas	del "futuro" o democráticas
Competencia	Interdependencia
Estabilidad	Turbulencia
Pequeñas	Grande
Modelo mecánico	Modelo orgánico
"Hombre organización"	"Hombre profesional"

- * Adaptativas
- * Población más educada
- * Mayor movilidad ocupacional
- * Objetivos y tareas más complejos y no programados
- * Criterios de efectividad organizacional serán conflictivos y contradictorios
- * Estructura temporal de las organizaciones
- * Cambio científico y tecnológico
- * Interpenetración del gobierno y las políticas económicas y legales en los negocios

Contracrítica a Bennis:

No se trata de un dilema entre dos extremos opuestos: "burocracia" o "no burocracia" sino de un proceso de burocratización de la estructura, relaciones y procesos organizacionales

LA DEFENSA DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

En la literatura organizacional y administrativa, dirigida a estudiantes de la profesión administrativa en las universidades así como dentro de los programas de perfeccionamiento y desarrollo de gerentes y administradores, abundan las críticas a la burocracia. En particular, la corriente de las relaciones humanas en cualquiera de sus modalidades contemporáneas (el "desarrollo organizacional", "la gerencia humanizada y participativa", la "teoría Z", etc.) ha convertido a la organización burocrática en el chivo expiatorio de la mayoría de los males organizacionales. Un buen ejemplo es el comentario de Bennis (1966) presentado en las páginas previas.

Este escarnio de la burocracia como forma de organización responde a una variedad de razones que van desde las ideológicas hasta la simple ignorancia o malinterpretación de la teoría de Max Weber, pasando por el sentido común. La literatura sociológica generalmente no se toma en consideración como material de estudio de los administradores. La sociología organizacional se ha convertido así en una rama de la sociología conocida en el interior de la comunidad sociológica y de la ciencia política, bastante aislada de las escuelas de administración y considerada como irrelevante para los sectores profesionales, los gerentes y el sector productivo.

Dentro de este panorama, el trabajo de Charles Perrow (1972) cumple una tarea clarificadora y didáctica. Dedicar una tercera parte de su libro a responder la pregunta “¿por qué la burocracia?”. Quienes atribuyen los males de la organización y de la sociedad a la burocratización de las grandes organizaciones se están “engañando a ellos mismos”, dice Perrow (1972: 58. Traducción del autor). Desde su punto de vista:

El tema central hacia el cual debieran dirigirse las críticas es quién controla las diversas formas de poder generado por las organizaciones... Si queremos que nuestra civilización material continúe como es, tendremos que tener empresas burocráticas de gran escala en el área económica, social y gubernamental. *La burocracia es la forma más eficiente de lograr que el trabajo rutinario de la sociedad se haga* (Perrow, 1972: 58. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

El lector puede sorprenderse, pues éste es justamente un planteamiento opuesto a las críticas convencionales y al sentido común. Según éstas, si algo caracteriza a la “burocracia” es la ineficiencia. Como el lector lo recordará, Perrow coincide con un punto crucial de la teoría weberiana de la burocracia: ésta es la forma más eficiente, rápida y precisa de organización.

Perrow, rescatando un punto central de la teoría weberiana, sostiene una posición opuesta. En su argumentación destacamos lo siguiente.

La burocracia como defensa frente a la arbitrariedad

La burocracia se rige por criterios universalistas en vez de particularistas, en cuanto al reclutamiento, la selección y la promoción de los miembros de la organización. El particularismo lleva a que éstos se escojan de acuerdo con consideraciones irrelevantes para el trabajo como son las preferencias familiares, las amistades y las preferencias honoríficas. En contraste, los criterios universalistas están basados exclusivamente en la competencia y habilidades de los individuos. El particularismo conduce frecuentemente al favoritismo y la corrupción. La burocracia establece una “carrera” para el funcionario, que le permite protegerse contra la arbitrariedad y tener una estabilidad en su trabajo. Perrow indica que hay algunas desventajas, originadas en que a medida que la organización cambia y requiere nuevas destrezas, conocimientos y habilidades, sus funcionarios se hayan queda-

do relativamente estancados, sin que la organización pueda salir de ellos. "Hay costos, pero las alternativas son peores" (Perrow, 1972: 11. Traducción del autor). La determinación de qué es particularismo y universalismo en una organización no es un asunto absoluto e invariable. Depende de las metas de la organización; lo que a primera vista es particularista para una organización, se revelará como universalista luego de analizar las metas de la misma¹³.

El particularismo aparente en muchas organizaciones se comprende si se repara en el hecho de que, según el sociólogo norteamericano:

... las organizaciones deben verse como herramientas.

El particularismo es un medio de ganar o mantener control sobre esta herramienta...

las organizaciones son herramientas para moldear el mundo como uno lo desea. El hombre que controla una organización tiene un poder que va bien por encima de aquellos que no lo tienen... Una de las mejores maneras de ganar control o de retenerlo si ya se tiene, es rodearse uno mismo con la gente leal (Perrow: 14-15.

Traducción del autor).

En síntesis, no puede culparse a la burocratización por el clientelismo, el nepotismo y los favoritismos de uno u otro tipo. Por el contrario, la burocracia tiene criterios universalistas que constituyen un medio de defender a sus miembros de estas arbitrariedades. Antes que quejas o críticas moralistas, debe dilucidarse el significado de particularismo y universalismo para organizaciones concretas. Y para ello es crucial examinar las metas de las organizaciones. Hacia esas metas las organizaciones son conducidas por sus gerentes y administradores. Y son éstas las que deben ser escrutadas críticamente. Al examinar las metas de las organizaciones, se encuentra que en vez de abstractos, se constituyen en las metas de quienes las dirigen y tienen el poder de controlar sus recursos para encauzarlos en una u otra dirección. Las metas definen los criterios de eficiencia; por ello, lo que aparentemente es ineficiente corresponde a menudo a la racionalidad de quienes dirigen la organización. En vez de juzgar alegremente la ineficiencia de una organización, desde el punto de vista de lo que pensamos deberían ser sus metas, parece más adecuado hacerlo a la luz de los objetivos reales. Más allá de la defensa de la burocracia, en lo anterior vemos la ventaja de un acercamiento a las organizaciones que nos permita entender aspectos de su funcionamiento y dinámica. O sea responder el "porqué" de la vida organizacional, en vez de centrarse en el "deber ser".

¹³ Perrow cita este ejemplo. Las industrias militares tienen entre sus cuadros directivos un número desproporcionadamente alto de militares retirados. Cualquiera puede darse cuenta de que aquéllos no son los individuos más preparados para posiciones ejecutivas en las grandes empresas aeroespaciales. Sin embargo hay que tener en cuenta que "... para la industria militar, los vínculos políticos con el Pentágono constituyen un criterio universalista..." (Perrow, 1972: 12. Traducción del autor).

La bondad de las reglas

Como veíamos al presentar el esquema básico de la burocracia a comienzos del presente capítulo, la existencia de reglas escritas constituye un elemento importante. Y ha sido uno de los blancos favoritos de las críticas a la burocracia. Consideradas como limitantes del ingenio y la creatividad de los miembros de la organización, poco se repara comúnmente en su razón de ser. Perrow aporta un detallado análisis de las reglas organizacionales que, como el resto de su trabajo, es muy lúcido y poco convencional. En resumen, afirma el profesor norteamericano:

Decir debieran existir reglas es tan válido como decir "hay demasiadas malditas reglas por acá". Las reglas hacen muchas cosas en las organizaciones: protegen a la vez que restringen; coordinan así como bloquean; canalizan los esfuerzos pero también los limitan; permiten el universalismo y asimismo suministran un santuario para los ineptos; mantienen la estabilidad e igualmente retardan el cambio; permiten la diversidad pero también restringen.

Las reglas constituyen la memoria organizacional y los medios para el cambio. Como tales, las reglas en sí mismas no son ni buenas ni malas. E incluso no son tampoco importantes. Es solamente porque se han convertido en chivos expiatorios de otros problemas, que se torna tan difícil adivinar y analizar aquello en que gastamos tanto de nuestro tiempo (Perrow, 1972: 23. Traducción del autor).

¿Cómo reducir las reglas en una organización? Perrow examina diversas alternativas. En primer lugar, llevar la mecanización al máximo. Cualquier máquina tiene ya incorporado en sí un conjunto complejo de reglas. Una segunda posibilidad es insistir en la máxima uniformidad del personal que hace parte de la organización. Seleccionar personal que ya tiene dentro de ellos mismos un sistema de reglas, adquirido en su educación y entrenamiento profesional. Este mismo tema ha sido tratado en gran extensión por Whyte (1963) en su famoso libro sobre *El hombre organización*. El inculcamiento de los sistemas de reglas no se reduce a la educación profesional, como parecería inferirse de Perrow. Las organizaciones mismas, a través de sus programas de inducción y entrenamiento, buscan asegurarse de impregnar los sistemas de reglas que traen los profesionales, con peculiaridades y especificidades de cada organización. La cultura y el credo organizacional se infunden a través de estas formas de socialización organizacional¹⁴. Nos parece que en este contexto los programas de inducción e incluso las actividades de desarrollo gerencial internas en las empresas, que se han convertido en nuestro

¹⁴ El autor intervino en el desarrollo conjunto de una herramienta de diagnóstico sobre burocratización (Ayala y Dávila, 1979) que ha utilizado en numerosos programas de formación de gerentes. Una parte de la herramienta busca conocer el credo, la cultura organizacional y los sistemas de reglas. Su utilización nos permite resaltar la receptividad de los profesionales que encuentran como excepcional poder discernir sobre estos temas, a menudo considerados "tabú" dentro de las organizaciones.

país en una actividad muy extendida, podrían optimizar sus resultados si se vieran, en esta lógica realista, como medios de ajustar a las necesidades de cada cultura organizacional la preprogramación de reglas codificada en su personal profesional.

La dificultad con la mecanización y la profesionalización, como medios de reducir el número de reglas organizacionales, radica en su alto costo. A esto debemos añadir que en circunstancias de prolongado y profundizado conflicto social —por ejemplo las dos últimas décadas en Colombia y muchos países latinoamericanos—, el sistema universitario ha perdido eficacia como inculcador de estos sistemas de reglas. La aguda crisis de las universidades estatales, por ejemplo, en alguna medida está relacionada con su renuencia a ser codificadores de normas que el sector productivo y sus organizaciones desearían ver incorporadas en los profesionales que gradúan las universidades.

Por otra parte, en la medida en que los profesionales están sometidos a una variedad de influencias que las organizaciones no pueden controlar en su totalidad, los sistemas de reglas construidas dentro de ellos, se vuelven vulnerables. Un ejemplo pertinente es el de la creciente sindicalización de los profesionales en Colombia, un fenómeno de la última década, que va contra las normas de muchas organizaciones. El sistema de reglas de la organización entra en confrontación con otros sistemas de valores adquiridos en las universidades, en las mismas asociaciones profesionales, en la participación en la política, y oportunidades similares.

¿Por qué existen reglas en las organizaciones? En la medida en que la complejidad organizacional aumenta, se requiere disminuir la variabilidad no sólo en el personal, sino además en los clientes, las técnicas de producción, etc. La complejidad está relacionada con el gran tamaño y escala, aspectos que Weber señalaba como determinantes de la burocratización del mundo moderno. En relación con la variabilidad en el manejo del personal a la cual conduce la complejidad de las organizaciones, Perrow anota con acierto:

... las reglas se requieren para limitar la discreción de aquellos que tienen poder para manejar la gente que está bajo ellos. Hay reglas acerca del favoritismo, el nepotismo y la discriminación; acerca de la transferencia del personal, de las expectativas acerca del pago, las promociones, retiros, etc. (Perrow, 1972: 25. Traducción del autor).

Otra razón de la existencia de las reglas radica en la preservación de la autonomía y los intereses de las diversas unidades que constituyen una organización. Como éstas son interdependientes, la alteración de las reglas se dificulta. Aunque extenso, nos parece se justifica reproducir textualmente el razonamiento de Perrow. Dice así:

Las reglas son como una madeja que lía todos los aspectos tecnológicos y sociales de las organizaciones. Como tales, las reglas resultan de ajustes en el pasado y buscan

estabilizar el presente y el futuro. Cuando las cosas son diferentes en el futuro, un intento de cambiar estos hilos fuertes e invisibles significa que todo tipo de prácticas, negociaciones, acuerdos y retribuciones rodarán fuera de la madeja y deberán colocarse de nuevo en su lugar. Como un resultado de estas interdependencias, los cambios en las reglas organizacionales (los cuales tienen lugar continuamente, así sea sólo informalmente) son generalmente incrementales –un poco allí, otro poco acá–. La esperanza es que de cualquier manera la estructura total de la organización, gradualmente sin dolor y sobretodo de manera encubierta, cambiará a medida que pasa el tiempo. Generalmente lo hace (Perrow, 1972: 29. Traducción del autor).

Las críticas y quejas contra las reglas pueden ser simplemente síntomas de problemas organizacionales más profundos. Las metas de las organizaciones, las premisas sobre las cuales se basan muchos aspectos de la vida organizacional, y la misma estructura de poder determinan muchas de las reglas de una organización. Son entonces dicha estructura, aquellas premisas y las metas las que deben ponerse en tela de juicio para no caer en críticas superficiales. Perrow señala dos problemas adicionales. Por una parte, todas las críticas se enfilan contra las reglas malas. Pero de las buenas reglas no se hace mención. Por otro lado, una debilidad de las reglas radica en que cambian más lentamente que las organizaciones: aquellas que hoy en día son reglas inadecuadas en una organización, probablemente fueron buenas reglas en el pasado, bajo otras circunstancias (Perrow, 1972: 31. Traducción del autor).

¿Es la jerarquía la culpable?

Además del universalismo y las reglas de la organización, Perrow dedica otra parte de su análisis a la jerarquía de la organización, centro de los más duros ataques de los críticos de la burocracia. Siguiendo un razonamiento similar al utilizado en el análisis de los otros dos elementos constitutivos de la burocracia, señala que tanto la presencia de la jerarquía como su ausencia son motivos de queja. Eso indica que el problema no está en la jerarquía per se. Se requiere saber cómo funcionan las jerarquías para lo cual pasa revista a algunas investigaciones empíricas sobre tres aspectos relacionados con la jerarquía: el ámbito de control, la jerarquía y el comportamiento tímido o autoprotector y el uso oficial o no oficial del orden jerárquico.

Acerca del ámbito de control, que como se recordará es uno de los tópicos clásicos del enfoque fayolista que sugería tamaños óptimos del número de subordinados que un jefe puede supervisar, concluye:

... no podemos suponer que mientras más jerárquica sea una organización (es decir cuanto mayor número de niveles jerárquicos tenga) será más centralizada. Si los limitados datos existentes muestran algo, es que existe una relación inversa. Aún más importante, las características mismas que Blau y Meyer ascribieron a las organizaciones altas, jerárquicas y descentralizadas son aquellas que Weber enfatizó

en su modelo burocrático: experiencia, reglas y regulaciones escritas, ordenamiento claro de las diferentes posiciones y de la jerarquía. Las características de la organización plana centralizada son las reglas personalizadas, las evaluaciones también personalizadas y un *'expertise'* bajo. Esta última es muy parecida al modelo tradicional que el desarrollo de la burocracia trató de suplantarlo (Perrow, 1972: 40. Traducción del autor).

En cuanto al comportamiento "tímido y autoprotector", Perrow indica que éste depende de la tecnología y del mercado, no del grado de jerarquización de la organización. Una ventaja de la jerarquía está en que permite resolver disputas e incertidumbres. Y como en el caso de las reglas, los éxitos y ventajas de la jerarquía no se mencionan: "Si las cosas van bien, hablamos de cooperación; si van mal, hablamos del 'énfasis en la jerarquía'..." (Perrow, 1972: 44. Traducción del autor).

La organización informal es parte de la formal

Respecto a la jerarquía formal e informal, Perrow sostiene que no puede suponerse que la jerarquía informal (él la llama "no oficial") necesariamente describa en forma más precisa la realidad. El énfasis de varios autores que resaltan hasta el extremo la jerarquía y la organización informal, dejando la sensación de que la jerarquía oficial es inadecuada, atenta contra el hombre y su creatividad, además de otros males, contrasta con la posición del sociólogo norteamericano quien afirma:

Las dos jerarquías formal e informal simplemente son diferentes y sólo brevemente juntan manos en su evolución mutua. Mientras que el sistema 'natural' o 'vivo' es importante, generalmente es sólo la parte conmovedora de un todo imperativo y mecánico (Perrow, 1972: 44. Traducción del autor).

Trae luego un ejemplo familiar para quienes conozcan la vida práctica de las universidades:

El hecho que el decano y yo (o el vicerrector y yo, o el rector y yo) seamos ambos profesores en un cuerpo colegiado de iguales, es tanto una romanza de la situación real como la visión de que sólo el sistema ebulliente, vital, informal y viviente cuenta en la organización. La jerarquía oficial está allí presente y nadie que no se esté engañando a sí mismo lo olvida. Hay que saberlo para sobrevivir en la organización (Perrow, 1972: 44. Traducción del autor).

UNA NOTA SOBRE LA TEORÍA BUROCRÁTICA EN COLOMBIA

En el medio académico colombiano de las facultades de administración la teoría burocrática no ha recibido mayor atención. Max Weber, al fin y al cabo, es un

teórico muy importante que se estudia preferencialmente por parte de los sociólogos, los filósofos, los politólogos y los antropólogos. Y en las facultades de administración ha primado (como en los Estados Unidos, en Latinoamérica y en Europa) el pragmatismo y una fuerte corriente antiintelectual.

A comienzos de los años setenta se introdujo el tema en cursos de teoría organizacional en algunas universidades. Una de ellas, la Escuela de Administración Pública (Esap), en su revista publicó en 1973 un artículo al respecto (Salazar y Betancourt, 1973); otra, la Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial, en 1973, en el curso que en esa época se llamaba Elementos de administración en el que hasta entonces se leían las obras clásicas de Taylor, Fayol, Mayo, McGregor y Drucker. El tema se abocó mediante la lectura de extractos de la obra de Weber¹⁵.

En 1980 se introdujo en la misma universidad (por el profesor Héctor Ayala) un seminario avanzado sobre "burocracia estatal" que se ofreció hasta 1981, parte de cuya actividad consistía en realizar pequeños trabajos de investigación en entidades estatales. En 1982 dentro de una reestructuración del área de organizaciones del Departamento de Administración de la Universidad Javeriana, la teoría burocrática se constituyó en el tema central de uno de sus cursos. Hoy en día la teoría burocrática es parte del curso de teoría organizacional en varias universidades. Su inclusión en el texto del profesor Chiavenato (1981) ha contribuido a que se amplíe su difusión, dada la amplia utilización de dicho libro.

La enseñanza del tema encuentra dificultades por su complejidad y el riesgo es alto de que se sobresimplifique. Es preocupante, por ejemplo, que se reduzca a la enumeración telegráfica de sus características, despojándolo de su relación con los conceptos de tipo de dominación, racionalidad y tipo ideal y de las condiciones que llevan a la generalización y predominio de este tipo de organización. Se termina así haciéndolo equivalente a la doctrina administrativa de

¹⁵ El tema se abocó en aquel momento mediante la lectura de extractos de la obra de Weber. A pesar de encontrarse dichos extractos, parcialmente, en la versión de *Economía y sociedad*, en la primera ocasión (segundo semestre de 1973), las lecturas exigidas venían de la versión inglesa contenida en el libro de sociología de las organizaciones de Grusky (1970). El libro de Blau (1956) se utilizaba como complemento. Esta equivocación del autor se corrigió acudiendo en semestres posteriores a la versión española de *Ensayos de sociología contemporánea*. Hay que anotar que en 1973 estaba en pleno furor el "desarrollo organizacional" en el cual la universidad en cuestión había jugado un papel muy central (véase capítulo 5). La enseñanza de la teoría burocrática por parte de quien a su vez enseñaba uno de los seminarios de desarrollo organizacional, era el comienzo de una reorientación de lo que años más tarde (1977), se conformaría como el "área de organizaciones" de la cual eran parte profesores de ingeniería industrial, administración y psicología. Este replanteamiento estaba relacionado con el retorno, en 1973, de tres de los profesores del área quienes venían luego de sus estudios de posgrado en universidades norteamericanas en teoría organizacional y sociología. Ellos habían sido partícipes, años atrás (1969 y 1970), de los comienzos de la actividad académica en el "desarrollo organizacional" (véase capítulo 5).

Fayol; o se concluye, alegremente, que es “un modelo ideal que no se cumple en la realidad”.

La actividad investigativa sobre el tema es muy escasa en nuestro país. Aunque probablemente existan monografías de grado sobre el tema, están dispersas en varias universidades y no existe un mecanismo para registrar su existencia. En todo caso no hay ningún programa de investigación sobre el tema ni una actividad continuada sobre el mismo. Uribe (1983), un politólogo, publicó una monografía sobre el *burocratismo y la crisis del Estado colombiano*. Es un análisis del número de funcionarios, la despolitización de los cargos públicos y la competencia y honestidad de los miembros de la administración; el trabajo caracterizado por su autor como un “abrebocas (sin) mayores pretensiones” (Uribe, 1983: 89) concluye que “El Estado colombiano no posee una *administración burocrática* sino una *administración ‘antiburocrática’*” (Uribe, 1983: 87. Resaltado en el original).

En 1980 (con posterior reimpresión en 1982 en la revista *Cuadernos de administración*) se reprodujo un trabajo literario del escritor colombiano J. A. Osorio Lizarazo, publicado en 1938, que resulta ser una muy buena descripción de la vida en una burocracia oficial en la Bogotá de los años treinta.

Este trabajo, que ha circulado en varias facultades de administración, hace una vívida radiografía de sus rutinas, la vida de los funcionarios y es particularmente acertado en mostrar críticamente la personalidad burocrática.

Finalmente, existe un instrumento docente (Ayala y Dávila, 1979) que ha resultado útil para tratar el tema en programas atendidos por funcionarios públicos y privados.

RESUMEN

La teoría organizacional no ha sido producto únicamente de los ingenieros y de los administradores. En este capítulo hemos estudiado la teoría de un clásico de la sociología, Max Weber, sobre la organización burocrática, insistiendo en que su utilidad no radica en buscar en ella prescripciones y normas de acción como las que eran abundantes en las teorías de los capítulos anteriores. Tampoco está en realizar una “prueba” que llevará al lector rápidamente a la conclusión de que ninguna organización se asemeja totalmente al modelo weberiano. La teoría estudiada nos enseña en forma muy rigurosa, a través de la herramienta metodológica del tipo ideal, y en un contexto histórico-comparativo entre varias civilizaciones— cómo el mundo industrializado requiere tanto para la administración de los asuntos públicos como de los privados de la organización burocrática. La burocratización es inevitable. Por esta razón, su estudio bien vale la pena. Hay necesidades de entender sus características, sus ventajas y sus problemas. Una de las enseñanzas que deja el estudio de la teoría burocrática, es el papel central que juegan el poder y las relaciones de dominación dentro de las organizaciones, tema éste excluido o minimizado dentro del resto de teorías estudiadas en este libro.

Existen diferentes tipos de teorías y de niveles del conocimiento. Asimismo, hay varios métodos para producir el conocimiento. A la altura de este capítulo esto comienza a hacerse entendible luego de contrastar la teoría weberiana sobre la burocracia con las teorías fayolistas y tayloristas de capítulos previos.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. Compare la metodología utilizada por Weber con la seguida de Fayol.
2. Examine en detalle la utilización del tipo ideal weberiano en el desarrollo de la teoría burocrática.
3. Relacione los conceptos de poder, autoridad, legitimidad pretendida, dominación y cuadro administrativo.
4. Diferencie el término "burocracia" (en el sentido weberiano) de aquel que tiene uso común.
5. ¿Qué aplicación tiene la teoría burocrática en las condiciones de una sociedad como la colombiana?
6. Evalúe críticamente la defensa que hace Perrow de la burocracia.
7. Comente esta afirmación: "Ninguna organización colombiana se asemeja al modelo burocrático weberiano. De allí resulta evidente la inutilidad del mismo".
8. Suponga que usted fuera a adelantar una investigación empírica comparativa sobre la burocratización de dos universidades colombianas. ¿Cuáles serían los lineamientos principales que guiarían el diseño de tal investigación?
9. ¿Qué factores son determinantes para el proceso de burocratización?
10. Comente esta afirmación: "El tipo ideal weberiano es inútil, pues no se refiere a una totalidad histórica concreta".
11. ¿Cuáles son los principales puntos en conflicto entre la defensa de la burocracia que hace Perrow y la crítica de Bennis? ¿Cuál de los dos autores le parece a usted que tiene una argumentación de mayor validez?

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Blau, Peter. *Bureaucracy in Modern Society*. Nueva York: Random, 1956.
- Crozier, Michel. *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu, 1973.
- Huneus Cox, Pablo. *Los burócratas. Un nuevo análisis del Estado*. Barcelona: Nova Terra, 1974.
- Jacoby, Henri. *The Bureaucratization of the World*. Traducción del alemán: Eveline L. Kanes. Berkeley: University of California Press, 1973.
- Janoska-Bendl, Judith. *Max Weber y la sociología de la historia. Aspectos metodológicos del tipo ideal*. Traducción: Rafael Gutiérrez Girardot. Buenos Aires: Sur, 1972.

- Mouzelis, Nicos P. *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Traducción: Joan Prats. Barcelona: Península, 1975. 2a. edición en español.
- Osorio Lizarazo, José Antonio. "Engranaje melancólico" (Notas sobre una burocracia colombiana). *Cuadernos de Administración*, 7, Universidad Javeriana, noviembre, 1982, págs. 53-81 (publicado originalmente en 1938. Repro-ducido de: J. A. Osorio Lizarazo. *Novelas y crónicas*. Parte I: El Ciclo de Bogotá, Novela *Hombres sin presente*, novela de empleados públicos; "En-granaje melancólico", Bogotá: Colcultura, Biblioteca Básica Colombiana, 36, 1978, págs. 185-213).
- Perrow, Charles. *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview: Scott, Foresman, 1972.
- Stammer, Otto (ed.). *Max Weber and Sociology Today*. Traducción del alemán: Kathleen Morris. Nueva York: Harper Torchbooks, 1971.
- Weber, Max. *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2 tomos. 3a. reimpresión. Traducción: José Medina Echavarría y otros. Primera edición en español: 1944. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- Whyte, William H. *El hombre organización*. Traducción: Carlos Villegas. México: Fondo de Cultura Económica, 1961.
- Wilson, James Q. *Bureaucracy. What Governments Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books, 1989.

CAPÍTULO 5

LA ORGANIZACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS

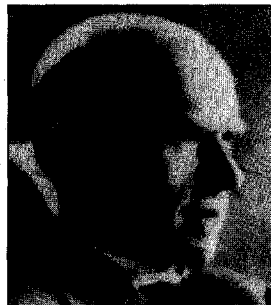
INTRODUCCIÓN

Unas u otras teorías siempre han coexistido. En la esfera académica donde quienes enseñan, investigan y escriben encuentran que pueden hacerlo en mejor forma si enriquecen su perspectiva para lograr acercarse a la complejidad de las organizaciones, en vez de adoptar una visión miope y recortada. En la esfera del sector productivo y del Estado, quienes administran de tiempo atrás utilizan su recursividad para acudir a las ideas y las técnicas que han desarrollado unas y otras teorías así como a su propia experiencia. El problema en ese plano es pragmático: acudir a aquellas técnicas que resuelvan los problemas a mano y que “produzcan resultados”.

Que en la productividad del trabajo, los factores psicológicos son influyentes, es el planteamiento central de la teoría de las “relaciones humanas” que tratamos en el presente capítulo. ¿Qué condiciones generales de la sociedad donde se desarrolló –los Estados Unidos– influyeron en esta respuesta “humana” a los problemas de la productividad por parte de los patronos? A fines de la década del veinte ocurrió una crisis sin precedentes de la economía mundial, la gran crisis del capitalismo que se llamó la Gran Depresión. El desempleo desbordado, reflejado en las famosas “huelgas de hambre” de los años de la depresión; el fin del optimismo de las décadas anteriores; la agudización de los conflictos laborales reflejada en el aumento del número de huelgas; y la creciente sindicalización estaban relacionados con la monopolización y concentración de la industria, el incremento de la especialización de la producción, el progreso científico y tecnológico y la rutinización del trabajo. Todos estos fenómenos llevaban a los obreros a exigir un trato humano y a los patronos a preocuparse por buscar las causas del ausentismo, la rotación y las quejas, factores que afectaban la productividad del trabajo.

En este contexto en el presente capítulo estudiamos esta influyente teoría de la organización frente a la cual ha habido adherentes fervorosos y críticos despiadados; unos y otros se remozan cada vez que aparece una nueva versión de la vieja teoría.

El capítulo está organizado en siete secciones. Luego de presentar un panorama general de la teoría de las relaciones humanas y de hacer



Elton Mayo (1880-1949).

Psicólogo australiano que emigró a los Estados Unidos, en donde se vinculó a la escuela de administración de Harvard.

Pionero, junto con Fritz Roethlisberger, de la corriente de las “relaciones humanas”.

explícita nuestra perspectiva para tratar el tema, en la segunda sección se estudia el surgimiento de esta teoría, destacando sus vinculaciones con el taylorismo. La tercera sección presenta la investigación Hawthorne (1927-1932) dirigida por Elton Mayo, la cual jugó un papel decisivo en la conformación de la teoría en cuestión. El esquema básico de las relaciones humanas es el objeto de la sección cuarta, la más extensa, que se divide en tres partes: las ideas básicas o ideas-fuerza, la continuidad de esta corriente teórica a través de setenta años e innumerables versiones, y las temáticas básicas que ha estudiado. La sección quinta explica la metodología característica que ha permitido desarrollar el cuerpo teórico de las relaciones humanas. En la sexta sección se incluyen dos críticas representativas: una es un análisis metodológico de la corriente en cuestión; la otra, señala su carácter político y manipulativo. Finalmente, en la sección séptima se hacen algunas anotaciones sobre el desarrollo de esta teoría en Colombia. Los comentarios y posición del autor no están en una sección especial, sino esparcidos a lo largo del capítulo. Y reflejados en la forma misma de enfocarlos.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Una perspectiva sobre el tema
- ◆ De la racionalización del trabajo a las relaciones humanas
- ◆ Las enseñanzas de la investigación Hawthorne
- ◆ Esquema básico
 - Ideas-fuerza
 - Las relaciones humanas: una misma corriente teórica con diferentes denominaciones a través de siete décadas (1930-2000)
 - Los temas principales de las relaciones humanas
- ◆ Metodología
- ◆ Críticas
 - Un análisis teórico y metodológico de las relaciones humanas
 - Los aspectos políticos de las relaciones humanas
- ◆ Una nota sobre la teoría de las relaciones humanas en Colombia
- ◆ Resumen
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) de la corriente de las “relaciones humanas”
- ◆ Analizar críticamente el objetivo del enfoque de “relaciones humanas”
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló la teoría de las “relaciones humanas”
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas del enfoque
- ◆ Conocer la difusión y evolución de la corriente de las “relaciones humanas” en Colombia
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó

UNA PERSPECTIVA SOBRE EL TEMA

La teoría organizacional de las relaciones humanas es conocida por una variedad de nombres, casi tantos cuantos subenfoques pueden distinguirse dentro de la misma. Otras denominaciones son: "organización humana", "hombre en la organización", "gerencia participativa", "dirección humanizada", "recursos humanos", "factor humano en la organización", "desarrollo organizacional", "problemas humanos de la dirección", "sicología aplicada a la organización", la "sicología organizacional", la "administración de los recursos humanos", la "teoría Z" y otros tantos. A lo largo de este capítulo sostenemos que todas estas denominaciones coinciden en unos supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre. Y que a pesar de la existencia de diferencias entre algunos de estos subenfoques en cuanto al nivel a que se aplican y las herramientas que utilizan, éstas son relativamente menores frente a la semejanza esencial que tienen y que nos permiten incluirlos a todos ellos dentro del enfoque de las "relaciones humanas".

La filosofía en que se basan así como su temática tienen una raíz e inspiración común, aunque no exclusiva, en el interés de grandes empresas norteamericanas en la década de los veinte de buscar nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores. Este interés se ejemplifica en los conocidos trabajos realizados en la planta Hawthorne, de la Western Electric, en las cercanías de Chicago entre los años 1927 a 1932, alrededor de los cuales surgió la escuela de las relaciones humanas.

En los setenta años transcurridos desde la investigación mencionada, la teoría de las relaciones humanas ha desarrollado un cuerpo conceptual y de aplicaciones prácticas que se encuentra en una amplísima producción bibliográfica que creció muy notoriamente en las décadas de los sesenta y setenta. En esta literatura, que se ha originado casi exclusivamente en los Estados Unidos, las universidades han jugado un papel muy importante. Tanto en la conducción de actividades investigativas como en la difusión de los resultados teóricos y sus aplicaciones, éstos han contado con un importante apoyo de grandes corporaciones, al punto que un crítico (Baritz, 1960) escribió un libro en el que señala este hecho, volumen que sugestivamente tituló *Los servidores del poder* (*The Servants of Power*). Un vínculo muy común entre las empresas y las universidades ha sido los consultores en recursos humanos, que a la vez se desempeñan como profesores de las universidades. Y también han jugado un papel importante instituciones creadas específicamente para el entrenamiento de gente en las numerosas técnicas desarrolladas por la corriente de las relaciones humanas, como por ejemplo en los mismos Estados Unidos la institución llamada NTL (National Training Laboratories) y University Associates, una institución canadiense-americana.

En este capítulo no intentaremos hacer un resumen exhaustivo de la literatura producida en los setenta años desde cuando se realizó la investigación Hawthorne; ése sería un propósito imposible de realizar por la profusión biblio-

gráfica que, entre otras cosas, ha resultado en numerosísimas repeticiones, especialmente en los libros de texto. Pero tampoco nos centraremos en uno o dos de los pioneros de esta corriente teórica, a diferencia de lo que hicimos en el caso del fayolismo en el capítulo 2 o del taylorismo en el capítulo 3. Aunque discutimos en detalle la investigación Hawthorne, no examinamos la totalidad de los libros de Elton Mayo, indiscutiblemente el pionero de esta escuela. No lo hacemos, pues a diferencia del fayolismo y del taylorismo, en las relaciones humanas las contribuciones de varios autores contemporáneos sí resultaron un complemento importante del pensamiento de los pioneros. Están entonces autores como Chester Barnard en la década de los treinta y Kurt Lewin en los años cuarenta; Mason Haire, Abraham Maslow y W. F. Whyte en los cincuenta; Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert, Victor Vroom, Edgar Schein, Edward Lawler, Robert Blake y Jane Mouton en los años sesenta y setenta, y en la década de los ochenta William Ouchi así como Thomas Peters y Robert Waterman. Tratar minuciosamente cada uno de estos autores resultaría inadecuado y fuera del alcance del presente libro.

En cambio, presentaremos una visión general de las bases teóricas y metodológicas que constituyen el sustrato común de la teoría de las relaciones humanas como un cuerpo integral de conocimientos. Como un complemento identificaremos las principales corrientes en que se ha subdividido la escuela, haciendo una breve presentación de cada una de ellas.

Debemos indicar que las contribuciones a esta teoría han venido principalmente de la psicología, que de hecho vino a desarrollar desde los años sesenta una especialidad, la *psicología organizacional* que refleja la evolución de la psicología industrial británica desde su énfasis inicial en la fatiga, la selección y las condiciones físicas del trabajo, hacia los problemas psicosociales del hombre en el trabajo: motivación, supervisión, liderazgo, comunicaciones, grupos de trabajo y demás, desarrollados por los seguidores de Elton Mayo en estos últimos cincuenta años. Esta primacía de los psicólogos no ha excluido a otras disciplinas de las ciencias sociales, especialmente la sociología, aunque los sociólogos organizacionales se han movido más en la perspectiva de la teoría burocrática; y también se ha nutrido de las contribuciones que vienen de campos aplicados como la administración. De hecho, varios de los autores han sido científicos sociales que trabajan en escuelas de administración y como consultores generales. Con las contribuciones de unos y otros, se ha ido perfilando el campo del conocimiento conocido como "comportamiento organizacional" o "comportamiento humano de la organización" que se ha nutrido casi exclusivamente de los modelos teóricos, las herramientas metodológicas y las aplicaciones de las relaciones humanas de estirpe norteamericana¹.

¹ Esto se debe a que la de esta teoría es una visión muy peculiar y restringida de las relaciones sociales entre los hombres. En otros contextos teóricos y en otras sociedades, el término tiene una acepción más cabal.

Corriente de las relaciones humanas

¿Por qué nace?

La corriente de las "relaciones humanas" nace debido a que grandes empresas norteamericanas en la década de 1920 buscan nuevas formas de **incrementar la productividad** de los trabajadores

¿Cómo evoluciona?

La "relaciones humanas", una misma corriente teórica con diferentes desarrollos a través de siete décadas (1930-2000)



Los diferentes subenfoques de la corriente coinciden en supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre

¿Quiénes están involucrados en su desarrollo?

La teoría de las relaciones humanas es producto del mundo académico de los Estados Unidos, con el liderazgo de universidades como Harvard, Michigan y Yale

Las contribuciones a la teoría han venido principalmente de la psicología y de otras ciencias sociales como la sociología

Un rasgo característico del enfoque de las relaciones humanas es la estrecha interrelación entre el sector académico y las grandes corporaciones

Características principales

Base investigativa empírica

Individuo y pequeños grupos como unidad de análisis

Corriente centrada en las contribuciones de Estados Unidos

Supuestos básicos

Visión de la organización como privada y en especial "gran empresa"

La cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patrones es posible

Se ve la conducta del hombre cargada de aspectos irracionales y emotivos minimizando el papel de la conciencia

DE LA RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO A LAS RELACIONES HUMANAS

Es importante señalar que la teoría de las relaciones humanas, como cualquier otro enfoque teórico, aparece en una sociedad determinada y tiene una especificidad espacial y temporal. Y es el producto intelectual de un grupo social determinado; en este caso un sector del mundo académico de los Estados Unidos, con el liderazgo de universidades prestigiosas —primero Harvard, luego Michigan, MIT, Yale y otras—. Ese producto no resulta de elucubraciones de un grupo de científicos aislados de la sociedad y sus problemas. Por el contrario, viene a ser una respuesta a problemas que se vivían en la década de los años veinte en los Estados Unidos. Y como es un conjunto de ideas, conocimientos y técnicas que conforman un movimiento con sus organismos de estudio y difusión, con miembros y defensores, no es un ente pasivo. Las teorías, como construcción social de la realidad, no son un mero reflejo de esto, sino que constituyen una fuerza creadora dentro de la sociedad². Así, por ejemplo el taylorismo "... no funcionó como un espejo para las demandas de la industria y de sus líderes... Por el contrario tuvo una calidad de sí mismo conformada por los pensamientos y acciones de los ingenieros que lo dirigieron" (Nadworny, 1955: 142. Traducción del autor).

En el caso de la teoría de las relaciones humanas, no fueron sus pioneros los ingenieros, sino los psicólogos y los sociólogos. Elton Mayo quien dirigió la investigación Hawthorne era un psicólogo australiano, profesor de la Universidad de Harvard. A pesar de que hay diferencias en metodología y planteamientos entre el enfoque taylorista y las relaciones humanas, sería erróneo decir que no tienen conexión alguna. Están unidos, justamente, pues uno y otro se encuadran en unas circunstancias económicas y sociales cambiantes luego de la primera guerra mundial. El taylorismo, organizado alrededor de la Sociedad Taylorista, no se mantuvo incólume durante los años veinte. Los exigentes e inmodificables planteamientos de la ortodoxia taylorista en la llamada "era progresista" norteamericana (1890-1920), fueron mantenidos por un sector de la Sociedad Taylorista. Apareció otro sector, llamado los "revisiónistas", partidarios de la colaboración con los sindicatos. Estuvieron allí importantes figuras del taylorismo, como Louis Brandeis y Robert Valentine quienes propugnaban por que:

² ¿Qué impacto tienen las ideas en los gerentes? El comentario del profesor Zelenzik al respecto vale la pena traerlo a cuento: "Siendo eminentemente pragmáticos, la posición de los gerentes, en el sentido que 'no saben nada' les asegura mantener el ojo puesto en la dimensión del poder. Sin embargo, mientras se dedican simplistamente a asegurar un filón en el cálculo del poder, los gerentes pueden olvidar que las ideas son inherentemente poderosas y capaces de afectar la mente de los hombres y, de veras, pueden derrumbar instituciones" (Zelenzik, 1985: capítulo 6: 31. Traducción del autor).

... las técnicas teóricas de la administración científica que eran meramente herramientas, se combinaron con la *democracia industrial*, es decir, buscar el 'consentimiento del trabajador', en la búsqueda de la eficiencia industrial (Nadworny, 1955: 146. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

Con ellos se amalgamaron personas bien diferentes. La Sociedad Taylorista abrió sus puertas y en 1922 anunció que: "no se necesitaba ser un 'Taylorman' ni representar una 'Taylor-plant' para ser miembro de la misma. La afiliación a la Sociedad significa ahora solamente que uno esté interesado en el *management* como una ciencia, y sea 'de mente abierta y aprecie las grandes contribuciones para el desarrollo de un mejor *management*' " (Haber, 1973: 163, citando a H. S. Parsons, dirigente de la Sociedad. Traducción del autor). Estaban allí otros reformistas como Morris Cooke y algunos ex socialistas que ayudaron a desarrollar el campo de las relaciones industriales y de la administración de personal, aspectos éstos de gran importancia en el enfoque de las relaciones humanas que comenzaba a desdibujarse. Y al lado de unos y otros, los miembros del staff de grandes empresas como General Electric, Du Pont, Western Electric y AT & T.

Hubo también organizaciones sindicales que estuvieron cerca de los tayloristas que prepararon a algunos de sus líderes en las técnicas de eficiencia. Más tarde, una gran central obrera acudió a la asesoría de un sobresaliente miembro de la Sociedad Taylorista (Nadworny, 1955: 148-151). La anotación que hace Milton Nadworny en su estudio sobre las relaciones entre la administración científica y el sindicalismo norteamericano en el periodo 1900-1932 es sugestiva.

Los años veinte fueron de gran importancia en la historia de la fuerza de trabajo norteamericana. Fue un periodo en el que los obreros organizados no lograron las metas esperadas; expresaron violentos temores y antipatías hacia el creciente ejército de trabajadores no calificados; y enfrentaron una resuelta resistencia de los empleadores y de las organizaciones patronales... El nuevo, suave y discreto sindicalismo se desarrolló como resultado de una variedad de presiones y racionalizaciones. Los sindicatos esperaban que al aceptar esquemas de colaboración podían, como contrapartida, vender más fácilmente el ideal del reconocimiento de los sindicatos y de la negociación (Nadworny, 1955: 148-150. Traducción del autor).

Contrariamente a lo que es creencia común, los patronos y los líderes industriales no acogieron unánime ni masivamente el taylorismo, en el cual los sectores más tradicionales veían un crítico acerbo de las formas empíricas de administración que ellos utilizaban. Como lo anota un autor, los gerentes que habían seguido las direcciones señaladas por Taylor y sus discípulos, parecían a los ojos de los industriales, "... los protagonistas de patentes herejías..." (Nadworny, 1955: 147. Traducción del autor). Y mientras los herederos de la tradición taylorista se acercaban a los sindicatos, los líderes industriales y el gobierno norteamericano "... eran crecientemente hostiles hacia los trabajadores organizados..." (Nadworny, 1955: 145. Traducción del autor).

Sin embargo, no puede hablarse de un frente patronal monolítico en su actitud frente a la racionalización del trabajo, entre otras razones porque ya para la segunda década del siglo empresarios y gerentes asalariados estaban diferenciándose. No eran las mismas personas, y gradualmente el manejo de las empresas estaba pasando a los *managers* profesionales. Dentro de éstos, quienes adaptaron el taylorismo toman algunos de sus “mecanismos”, por ejemplo, el trabajo por piezas, pero no otros. No hay que olvidar que lo que hizo más conocido a Taylor fue la idea de una “revolución mental”. La receptividad a ésta cambió a medida que pasaba el tiempo; así mientras en 1909 era muy poca, ya hacia los años veinte, había sectores de los gerentes que simpatizaban con dicha “revolución mental” en especial en cuanto ésta pregonaba la cooperación entre capital y trabajo. Como lo precisa Richard Bendix:

... aun los empleadores, que rechazaban la “revolución mental” que Taylor demandaba de ellos, no podían por más tiempo basarse en la lucha por la supervivencia como árbitro del desempeño en el trabajo y del éxito dentro de sus propias empresas. Por lo tanto, ellos deberían resolver los problemas de administrar en una forma deliberada (Bendix, 1974: 287. Traducción del autor).

La realidad económica y social así como las ideas tayloristas sobre la cooperación entre patronos y obreros, influyeron en los patronos norteamericanos. En fin de cuentas frente al hecho de la organización sindical, Taylor y las asociaciones patronales compartían una misma posición de rechazo y oposición. Pero para la defensa de sus intereses, la concepción gerencial acerca del trabajador y del gerente, no se mantuvo incólume. No fue la misma que tenían los gerentes hasta la primera guerra mundial, sino que entre 1920 y 1940 sufrió cambios.

¿En qué había cambiado la ideología de los gerentes? Luego de mirar exhaustivamente publicaciones profesionales, de asociaciones patronales, revistas y publicaciones sobre administración así como folletos promocionales que grandes empresas repartían entre sus trabajadores, Richard Bendix concluye:

Durante las décadas de 1920 y 1930 la concepción gerencial acerca del “trabajador” y del “obrero” sufrió cambios significativos. El trabajador había sido considerado como una persona más o menos de corta visión e incapaz, que había fracasado en la lucha por sobrevivir y a quien había que dejar que gozara o sufriera su vida lo mejor que pudiera. Gradualmente el trabajador vino a ser visto como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajoso para él y rentable para la empresa... De una persona a quien se le había predicado la esperanza y la virtud, vino a convertirse en una persona cuyas aptitudes tenían que evaluarse...

... La concepción gerencial acerca del “gerente” también había cambiado, quizá no tan drásticamente. Los líderes de las empresas habían sido vistos como hombres cuyo éxito en la lucha por sobrevivir testificaba sus habilidades superiores: perseverancia, capacidad para el trabajo, prudencia a la vez que osadía y otras. El éxito y su

autoevidente superioridad eran justificaciones suficientes de autoridad. Gradualmente, sin embargo, estos líderes llegaron a estar más constantemente preocupados con las tareas complejas de la administración. La imaginación de sus virtudes superiores cambió: del elogio de las cualidades idealmente hechas para la lucha competitiva se pasó al elogio de las cualidades idealmente hechas para el manejo de hombres y para el avance de sus propias carreras en un ambiente burocrático... (Bendix, 1974: 307-308. Traducción del autor).

Estos cambios mostraban un ingrediente del debilitamiento de la ética individualista y de los comienzos de una ética social en el momento en que el periodo de optimismo de la gran expansión económica norteamericana estaba desapareciendo y la moral nacional parecía bajar.

Todas estas circunstancias muestran que la situación era más compleja que la visión simplificada del taylorismo como algo incólume y del conflicto social en los Estados Unidos en la década de los veinte como una confrontación entre dos bandos: tayloristas y sindicatos. Algo simplificada es también la versión que atribuye el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas —a fines de la misma década— simple y llanamente a una decisión patronal que, en vista de las confrontaciones suscitadas por el taylorismo, optó por formas más sutiles de control de los trabajadores y del proceso de trabajo.

Además de los afanes de colaboración con los sindicatos presentes en el sector revisionista de la Sociedad Taylorista, de la prevención de algunos sectores patronales hacia el taylorismo, de los cambios en la ideología gerencial y de la gran crisis económica del capitalismo a fines de la década —la Gran Depresión— (recesión económica sin precedentes, disminución de los salarios, desempleo alarmante, creciente sindicalización, aumento en el número de huelgas), deben considerarse algunos hechos importantes que sucedían dentro del sector académico y científico. Éste, como se ha indicado, no funciona como un mecanismo de respuesta automática a las necesidades de unos u otros sectores de la sociedad. Tiene su propia estructura y evolución, sin duda sujeta a múltiples influencias endógenas y exógenas.

La primera guerra mundial no sólo había llevado a dirigentes sindicales y a ingenieros tayloristas a sentarse juntos en comités de productividad para responder a los urgentes pedidos de la confrontación mundial a ciertas industrias, sino que estimuló la aplicación de la psicología a los problemas del individuo en el trabajo. Esto último sucedió en Inglaterra y en los Estados Unidos. La psicología industrial, aún en ciernes en Inglaterra al iniciarse la guerra, hizo aportes importantes frente a problemas inquietantes que allí se plantearon: escasez de mano de obra, presencia creciente de la mujer trabajadora en la industria y una gran demanda de pertrechos y municiones. Organismos creados durante la guerra como el Health of Munition Workers' Committee (luego el Industrial Fatigue Board); después el National Institute of Industrial Psychology, en 1921, apoyaron y canalizaron las investigaciones de los psicólogos industriales. En los Estados Unidos, la

Personnel Research Federation y algunas universidades fomentaron desde los años veinte la sicología industrial³.

La productividad del trabajador industrial fue, como en el caso de Taylor, una preocupación central de la sicología industrial de la época, así como mantener a los trabajadores sanos y satisfechos. Comparando unos y otros, el profesor inglés Tom Lupton dice:

Diferían en que los sicólogos tenían una concepción mucho más refinada de las complejidades del organismo humano y estaban interesados en refinar esa concepción. Se asemejaban a Taylor en que también enfatizaban el ambiente físico en vez del ambiente social (organizacional), si bien mostraron conciencia de este último, la cual no tenía Taylor (Lupton, 1972: 30. Traducción del autor).

La fatiga⁴, las condiciones físicas de trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores fueron los temas prioritarios para la sicología industrial desde la posguerra, y seguirían marcando una importante tradición investigativa vigente hoy en día en la sicología industrial británica. En los Estados Unidos se estableció un "Laboratorio de la fatiga" en la Universidad de Harvard; y en aquella misma universidad, Elton Mayo, dirigió por 21 años (1926-1947) el departamento de investigaciones industriales dentro de la Harvard Business School, la meca de la formación de gerentes norteamericanos.

El enfoque de la sicología industrial respecto a los temas mencionados atrás asignaba una gran importancia a las diferencias individuales en lo atinente a la selección y el entrenamiento; y concebía la fatiga como un fenómeno fundamentalmente de carácter fisiológico, un desequilibrio orgánico. Las mediciones se orientaban a determinar la cantidad de energía consumida en la ejecución de ciertos movimientos. Refiriéndose a las actividades de los doce primeros años del Industrial Fatigue Research Board (1917-1929) inglés, Elton Mayo anota que se habían producido 60 monografías basadas en investigaciones empíricas en diversas industrias, minería, textiles, calzado, imprenta, etc. Los temas más investigados fueron horas de trabajo y pausas de descanso; estudio de tiempos y movimientos; condiciones atmosféricas; selección; visión e iluminación (Mayo, 1972: 25).

³ Bingham reportó hacia 1928 que en varias de las universidades el énfasis estaba en los problemas psicológicos en el comercio antes que la industria, al punto de que él hablaba de la "sicología industrial y comercial". Precisa asimismo que las grandes escuelas de ingeniería habían desdeñado la investigación psicológica; una excepción fue la del Carnegie Institute of Technology (hoy en día Carnegie-Mellon University) a la que hicimos referencia al hablar del enfoque cuantitativo de la administración en donde se estableció en 1917 el Research Bureau for Retail Training (Bingham 1928: 324-325).

⁴ Una completa información sobre las investigaciones acerca de la fatiga y de la monotonía, hacia 1930, se encuentra en los dos primeros capítulos del primer libro de Mayo, publicado en 1933 (véase Mayo, 1972).

Después de señalar que “uno puede preguntarse si la misma palabra ‘fatiga’ no corre peligro de fatigarse, puesto que se la usa para describir tan gran variedad de casos” (Mayo, 1972: 27), Mayo se acoge a la conclusión de dos investigadores que señalaban en 1933:

Podemos decir que la fatiga no es una entidad, sino simplemente una palabra cómoda para describir una gran variedad de fenómenos... (Dill y Lovekin, 1933: 16. Citado por Mayo, 1972: 41).

En 1923 Mayo llevó a cabo una investigación sobre las condiciones de trabajo en la sección de hilandería de una planta textil en las cercanías de Filadelfia. El problema que les plantearon a él y sus asociados⁵ consistía en reducir el alto número de renunciaciones entre los trabajadores. La introducción de pausas de descanso condujo al aumento del rendimiento de los trabajadores y la disminución drástica de las “renunciaciones emocionales”. En palabras del mismo Mayo:

He aquí un ejemplo en que puede verse cómo una compañía industrial se abrió camino a través de un agudo problema humano, hasta llegar a una solución perfectamente de acuerdo con los principios que más tarde iba a enunciar Wyatt. Se implantó hasta cierto punto el pago relacionado con el rendimiento, por medio de las bonificaciones. El trabajo fue separado en tareas de contenido propio y dejó de ser una actividad interminable. Las relaciones sociales entre los miembros del grupo mejoraron dentro y fuera de la fábrica. Se introdujeron periodos de descanso dentro de los turnos de trabajo.

La palabra monotonía, como la palabra fatiga, se emplea generalmente para designar cualquier clase de desequilibrio inducido en el obrero, de tal suerte que no pueda seguir trabajando, o que sólo pueda seguir en un nivel de actividad menor (Mayo 1972: 62-64).

La orientación práctica hacia la resolución de problemas de la industria que estaba presente en la psicología industrial, vino acompañada por la necesidad de difundir entre los sectores patronales y profesionales el horizonte que ésta abría para la administración de las empresas industriales, en lo concerniente a los “problemas humanos en el trabajo”. Y es a través del *Boletín Oficial de la Sociedad Taylorista* (*Bulletin of the Taylor Society*) que comienzan a difundirse artículos y conferencias acerca de temas como la importancia de la psicología industrial, el “manejo de los hombres”, las pruebas de inteligencia y de personalidad, el “gerente, el trabajador y el científico social” y el “interés de la gerencia en la investiga-

⁵ En 1923 todavía no se había trasladado Mayo a Harvard. Estaba de profesor en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, la más antigua escuela de administración de Estados Unidos.

ción”⁶. Elton Mayo es una de las personas que escribe en el Boletín. En 1924 lo hace sobre “las bases de la sicología industrial” y en 1925 presenta una aclaración acerca de la controversia suscitada por un artículo suyo llamado “La gran estupidez”. En el primero de ellos hace un llamado para que los gerentes de personal y los sicólogos que según él existían en “cualquier organización económica de cierto tamaño” y cuya tarea es “manejar los problemas humanos de la industria” reciban entrenamiento en sicología industrial. Ésta, que en un pasaje de su artículo llama “el enfoque psicológico de la fábrica”, tiene como objeto: “... el mejor entendimiento, el control mejorado y un incremento de la felicidad humana” (Mayo 1924. Reproducido en Del Mar y Collons. 1976: 273. Traducción del autor).

A diferencia de varios de los seguidores del enfoque de las relaciones humanas, Elton Mayo concebía el problema del hombre en el trabajo en un marco más amplio que el interior de la fábrica, como se revela en el contenido mismo de su primer libro. No se limita a mostrar el resultado de las investigaciones en la planta Hawthorne —a los cuales nos referimos en las próximas páginas—. Tres de los ocho capítulos están dedicados a la “reacción de la industria sobre el orden social”, las “teorías de gobierno y el orden social” y el “problema del administrador” (véase Mayo, 192, capítulos VI, VII y VIII).

Esta perspectiva era clara ya en 1925, cuando se refería al “más amplio problema de la organización industrial” (Mayo, 1925. Reproducido en Del Mar y Collons, 1976: 283). Hablaba entonces de la “necesidad histórica y la justificación del sindicalismo”, señalando que en su patria, Australia, así como en Europa, el sindicalismo era cosa usual mientras que en los Estados Unidos:

... esto no es así. Y en segundo término, el trabajador con conciencia de clase, al estilo europeo, es muy raro encontrarlo en la fábrica norteamericana (Mayo, 1925. Reproducido en Del Mar y Collons, 1976: 286. Traducción del autor).

⁶ Una valiosísima fuente que hemos consultado es la selección de documentos originales de los boletines de la Sociedad Taylorista, compilada en 1976 por Donald del Mar y Rodger D. Collons (1976). Contiene 41 documentos. El Boletín, que existió entre 1914 y 1934, fue en su época una de las más reputadas publicaciones periódicas sobre administración en los Estados Unidos. El título oficial del boletín es significativo: *Bulletin of the Society to Promote the Science of Management*. Constituye una referencia indispensable para estudiar la historia de la administración, y contribuye a disipar malentendidos, y lugares comunes y simplificaciones no sólo sobre el taylorismo sino también sobre la corriente de las “relaciones humanas”. El simple hecho de que el pionero de esta última, Elton Mayo, tenga como tribuna el Boletín en mención, disipa la noción simplista del taylorismo y relaciones humanas como independientes entre sí.

Refiriéndose a la Sociedad Taylorista, y tomando el principio de selección y entrenamiento del trabajador propuesto por Taylor, un especialista en sicopatología del trabajo —el francés Bernard Doray— ha destacado el interés de aquella desde 1915, en el “factor humano”. En 1928 la Sociedad promovió una reunión sobre las técnicas para estudiar las “disposiciones sicoafectivas de los trabajadores”. Véase la muy interesante y novedosa discusión basada en un examen de documentos de la época (Doray, 1981: 96-191).

Mayo se dirige no a los obreros sino a los “actuales dirigentes de la sociedad” (*present rulers of society*). A ellos les dice que mientras en Europa el sindicalismo es “a menudo una fuente de inestabilidad e incertidumbre”, en los Estados Unidos puede ser un “... medio continuo de estabilidad y seguridad”. Según el sicólogo australiano, los problemas de la “organización humana” son “completamente similares” en Rusia que en los Estados Unidos o Inglaterra. Para hacer esta simplificación, Mayo parece basado en su simple opinión. Sin embargo, sostiene reiteradamente allí (en 1925) y después en sus libros posteriores (1933, 1947) que en la ciencia y la investigación está la clave para mejorar el entendimiento entre el capital y el trabajo en el mundo industrializado.

Siempre debe haber ejecutivos competentes que estén más o menos en autoridad sobre los grupos de trabajo: éste no es un asunto político; es una *necesidad de la operación eficiente*... [Los problemas de la organización humana] no pueden resolverse mediante el poder, la fuerza o las facciones partidistas, sino a través de un mejor entendimiento. Y en este caso yo no quiero decir un mejor entendimiento entre grupos —aunque éste también es importante—. Yo quiero dar a entender un mejor entendimiento de qué es lo que es realmente erróneo, pues en tales diferencias de opinión siempre hay algo equivocado. Y como regla general, ni el empleador ni el trabajador tienen la más mínima idea de cuál es realmente el problema (Mayo, 1925. Reproducido en Del Mar y Collons, 1976: 286-287. El resaltado es nuestro. Traducción del autor).

LAS ENSEÑANZAS DE LA INVESTIGACIÓN HAWTHORNE

Las investigaciones llevadas a cabo en la Western Electric, una compañía que fabricaba equipos para teléfonos que contaba a fines de los años veinte con 30.000 trabajadores, tuvieron un papel decisivo en la evolución de la teoría y las prácticas organizacionales. Dieron un empuje definitivo a las ideas sobre el “factor humano” en la industria, que —como veíamos en la sección anterior— inquietaban, desde ángulos e intereses diferentes, a patronos, administradores y obreros luego de la primera guerra mundial. Significaron un vuelco muy importante en la evolución de la sicología industrial y vinieron a conformar un enfoque teórico que hoy en día se ha difundido a nivel académico, de la asesoría administrativa y de las prácticas gerenciales.

Al igual que en las demás teorías estudiadas en este libro, nos parece importante señalar el papel jugado por los pioneros de esta escuela, en vez de centrarnos en la descripción de las técnicas y herramientas derivadas de la misma. Sin embargo, dado el volumen de literatura del enfoque de las relaciones humanas en estos cincuenta años y la diversidad de ramificaciones que ha tenido, no concentraremos todo el esfuerzo en el trabajo pionero de Mayo y sus asociados, sino que daremos atención a los desarrollos posteriores. En nuestra opinión, y a diferencia de los enfoques taylorista y fayolista, la evolución posterior al trabajo de

Etapas de la investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric (1927-1932)

Año/Lustro	25	30		
Etapas	Primera En colaboración con el National Research Council de EE. UU.	Segunda Contrató con la Universidad de Harvard (Elton Mayo, director de investigaciones industriales)	Tercera	Cuarta
Estudio	Estudios de iluminación (1924-27)	Cambio de condiciones de trabajo (periodo efectivo, introducción de descansos, etc.) (1927-1929)	Condiciones de trabajo y la supervisión Situación personal	Conocer los procesos de grupo: "estado de ánimo" y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal (noviembre 1931-mayo 1932)
Metodología	No planificada: primero toda la planta, luego un grupo de control	Diseño metodológico, cuarto de observación con seis operarias	Programa masivo de entrevistas (21.000 trabajadores)	Observación en una sala de observación con 14 operarios
Conclusión	La iluminación constituía solamente uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento. Al cambiar uno de los factores se alteraba el equilibrio y se modificaban otras variables	La producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo. Elaboración de hipótesis para los resultados que emergían	Las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciadas por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de éste ocupaba	La situación social del grupo tiene que tratarse como un sistema social

Con el estudio de la planta Hawthorne de la Western Electric (1927-1932) surgió la escuela de las "relaciones humanas".

los pioneros, ha tenido mayor riqueza y variedad y ha significado un aporte más nutrido. En otras palabras, centrarnos exclusivamente en la investigación Hawthorne de la Western Electric dejaría al lector un panorama muy recortado de este enfoque.

La investigación en mención, inicialmente (1923-1927) la llevó a cabo la empresa en cuestión en colaboración con el National Research Council de los Estados Unidos. A partir de 1927 y hasta 1932 se realizó mediante un contrato con la Universidad de Harvard, de cuyo departamento de investigaciones industriales era director Elton Mayo. Como tal, estuvo a la cabeza de esta investigación, que contó también con el apoyo financiero de la Fundación Rockefeller.

En vez de describir en detalle la investigación adelantada durante nueve años, a continuación señalamos las enseñanzas y conclusiones principales que se derivaron de aquélla⁷. En primer lugar, la preocupación central de la dirección de la empresa era el aumento del rendimiento de los trabajadores. A través de todo el estudio, se fueron examinando diversos factores que se suponían determinantes principales de la productividad. Este énfasis práctico, como en el caso de la doctrina administrativa y de la racionalización del trabajo, se constituiría así desde un principio en un rasgo característico del enfoque de las "relaciones humanas". Atada a éste, se debe colocar la estrecha interrelación entre la elaboración del conocimiento emergente sobre el tema por parte principalmente de las universidades y la gran industria. De hecho, el informe oficial sobre la investigación, publicado por Roethlisberger y Dickson en 1938, expresa claramente esta interrelación entre el sector académico y las grandes corporaciones. Roethlisberger, sociólogo, era miembro del equipo de investigación de Harvard que participó en

⁷ El informe completo de esta investigación se encuentra en Roethlisberger y Dickson (1939), un libro no traducido al español. Pero con anterioridad, en 1933, Mayo incluyó un reporte parcial que cubre tres capítulos de su libro, traducido al español inicialmente en 1959 y luego en 1972. Dentro de las numerosas síntesis e interpretaciones de esta investigación, la de Brown (1963, capítulo 3) es detallada y encuadra la contribución de Mayo dentro de la "sicología social en la industria", cuya evolución hasta 1953 –año de la versión original en inglés– estudia. Hersey y Blanchard (1977) tienen el acierto de ligar la investigación con contribuciones posteriores sobre liderazgo, motivación y pequeños grupos. Aunque limita la contribución de los estudios Hawthorne al incluirlos dentro de un capítulo sobre procesos de grupo, la síntesis que hace Dessler (1980) en su libro sobre teoría organizacional es útil y tiene la ventaja de estar referida al informe de Roethlisberger y Dickson. Como primera parte de su crítica a la escuela de las relaciones humanas, Bogomólova (1974: 9-22) hace una lectura crítica y poco común al estudio en cuestión, en la que se nota un carácter denunciatorio de lo que para el autor ruso es el trabajo pionero de esta "arma ideológica de los monopolios". El estudio de Baritz (1960) aporta datos desconocidos sobre la financiación e interés patronal en la investigación Hawthorne, uno de los trabajos que el investigador norteamericano llama, como el título de su libro, propio de los "servidores del poder". Con base en los documentos originales del archivo de Mayo, M. E. Walther, profesor de la Universidad St. Gallen (Suiza), adelantó una minuciosa investigación (conversación con el autor, Universidad St. Gallen, noviembre, 1981).

el estudio, equipo que incluía también sicólogos, antropólogos, médicos e ingenieros. Por su parte, Dickson era el representante de la empresa en la dirección de la investigación.

En segundo término, los replanteamientos conceptuales que se hicieron a lo largo de los ocho años que duró la investigación, llaman la atención. Las cuatro grandes etapas que pueden distinguirse señalan un cambio en las hipótesis acerca de los factores determinantes de la productividad de los trabajadores. La primera etapa (1924-1927) consistió en los estudios de iluminación, basados en la hipótesis de que las condiciones físicas de iluminación afectarían el rendimiento y orientados en consecuencia a buscar un nivel óptimo de iluminación. La sorpresa de los investigadores fue grande al comprobar que "la eficiencia no siempre disminuía al reducir la iluminación" (Roethlisberger y Dickson, 1939: 15. Citado por Dessler, 1980: 282. Traducción del autor). Al introducir luego un grupo de control, la sorpresa fue aún mayor, pues cuando se redujo la iluminación del grupo de prueba, la producción subió. La conclusión fue que la iluminación constituía solamente uno de los factores, probablemente uno de menor importancia, que afectaba el rendimiento y que al cambiar uno de los factores de "ese complejo de factores que es el organismo humano" (Mayo, 1972: 66) se modificaba su equilibrio y se afectaban otras variables. Como lo dice el mismo Mayo: "... en parte, fue ese interesante fracaso el que llevó a provocar nuevos experimentos" (Mayo, 1972: 66).

En la segunda etapa, se hizo un diseño metodológico más cuidadoso, aislando a un grupo de seis operarias en un cuarto de observación y llevando registros cuidadosos tanto de las condiciones físicas, así como un "diario" de cada operaria y una ficha médica. La "cámara de ensayo" de las operaciones encargadas del montaje de relays permitió establecer condiciones experimentales que se fueron modificando a lo largo de los años (abril de 1927 a junio de 1929). Las alteraciones que se introdujeron a lo largo de 13 subperiodos se relacionaban con introducción de descansos, cambios en la duración y localización de los mismos durante el día, modificación en la hora de salida, eliminación del trabajo sabatino, etc. (véase la tabla VII en Mayo, 1972: 70; o tabla 12-1 en Roethlisberger y Dickson). En otras palabras, las condiciones experimentales que se manipularon, se referían ya no a condiciones físicas; sino al periodo efectivo de trabajo, pago en grupo en vez de individualmente y a combatir la fatiga y la monotonía. Los resultados de esta segunda etapa fueron nuevamente sorprendentes: al retirar algunas de las concesiones hechas, la producción siguió aumentando. La producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo. Como dice Mayo:

Se veía claramente que los cambios especificados, experimentalmente impuestos, aunque quizá pudieran explicar pequeñas diferencias entre uno y otro periodo, no podrían sin embargo utilizarse para explicar las transformaciones más importantes: el continuo incremento de la producción. Este acrecentamiento constante, representado por todos los registros contemporáneos, parecía ignorar, en su desarrollo ascendente, los cambios experimentales (Mayo, 1972: 73).

Las hipótesis tentativas que los investigadores fueron elaborando en esta segunda etapa para tratar de dar cuenta de los resultados que iban emergiendo, representan una interesante evolución. La primera hipótesis sostenía que las mejoras en los métodos y condiciones de trabajo explicarían los niveles de producción; esta hipótesis cedió el paso a una segunda que atribuía el aumento en el desempeño de las operarias de la “cámara de ensayo” a la reducción en la fatiga. Pero al comprobar que la fatiga no había sido nunca un problema significativo entre las operarias observadas, surgió una tercera hipótesis alternativa: la reducción en la monotonía. Como lo precisa Dessler (1980: 288): “... los investigadores nunca estuvieron en capacidad de descontar esta tercera hipótesis... (ellos) señalaron que ‘la monotonía en el trabajo es principalmente un estado de la mente y no puede ser evaluado sobre la base de los datos de producción solamente’”. La cuarta hipótesis, que quedó descartada, atribuía al nuevo plan de incentivos el aumento inesperado en la producción. La quinta hipótesis apuntó a un factor de naturaleza diferente a los considerados hasta entonces: el tipo de supervisión a que habían estado sometidas las operarias, y que formaba parte de unas condiciones sociales diferentes a las existentes en el resto de la fábrica. Mayo las llama “el nuevo ambiente industrial” (Mayo, 1972, 80), en forma algo exagerada. Porque el cambio se refería a que las operarias, que habían sido el centro del costoso experimento, se sentían importantes y eran objeto de consultas sobre las modificaciones que se iban introduciendo en los diferentes periodos. Esto es lo que se ha llamado el “efecto Hawthorne”. La estructura socioeconómica de la fábrica no se había alterado en nada esencial: el control lo seguían teniendo los patronos, seguía existiendo una jerarquía de autoridad y de control, los trabajadores como grupo no habían logrado nuevas reivindicaciones, etc. Por todo ello el optimismo de Mayo parece exagerado, pero es revelador de su perspectiva acerca del entendimiento y comprensión entre obreros y patronos y la administración.

La relación entre la moral o estado de ánimo y el tipo de supervisión fue clara para la administración de la Western Electric, uno de cuyos funcionarios decía en 1930:

Este progreso simultáneo en la actitud y en la supervisión indicó que debía haber una relación precisa entre ellas. En otras palabras, sería más lógico atribuir la mayor eficiencia a una mejora moral que a cualquier otra de las... alteraciones hechas en el curso del experimento. Concluimos que la misma relación debía ser válida para toda la fábrica y que el mejor sistema para que mejorara la *moral*... sería mejorar la *supervisión* (Putnam, 1930: 315. Citado por Mayo, 1973: 83. Destacado nuestro).

Posterioros trabajos vendrían a mostrar que la relación entre supervisión y moral, y ésta y productividad era más compleja. La visión del funcionario citado, sin embargo revela más pragmatismo y una lógica de eficiencia más clara que la

de las interpretaciones de numerosos autores. Así, por ejemplo, contrasta con esta interpretación de un libro de los años sesenta:

[La respuesta al aumento en la producción]... estaba en los aspectos humanos. Como un resultado de la atención dispensada a las operarias por los investigadores, las mujeres se sintieron parte importante de la compañía. Ellas dejaron de verse como individuos aislados que trabajaban juntos solamente en el sentido que estaban físicamente cerca unas a otras. En cambio, llegaron a ser miembros participantes de un grupo cohesivo de trabajo. Las relaciones que se desarrollaron despertaron sentimientos de afiliación; competencia y logro. Estas necesidades, que por largo tiempo habían estado insatisfechas en su trabajo, estaban ahora siendo satisfechas. Las mujeres trabajaron más dura y efectivamente que antes (Hersey y Blanchard, 1977: 52).

La tercera etapa de la investigación Hawthorne consistió en un programa masivo de entrevistas que cubrió a 21.000 trabajadores. Orientados inicialmente por las ideas sobre el papel de la moral de los trabajadores, se indagó por las condiciones de trabajo, el trabajo mismo y la supervisión. Sorprendidos porque los trabajadores expresaban satisfacción o insatisfacción frente a condiciones similares de la planta, los salarios y las condiciones de trabajo, los entrevistadores se reorientaron a averiguar por la "situación personal" de los trabajadores, en particular sus antecedentes sociales. De este programa de entrevistas en escala sin precedentes (en promedio cada una de las 21.000 entrevistas tenía una duración de 1½ hora), se llegó a una conclusión relativamente inesperada: las actitudes y la productividad de los empleados más que por las condiciones de trabajo o la personalidad del trabajador, estaban influenciadas por el grupo de trabajo, al cual pertenecía el trabajador y por la posición social que dentro de éste ocupaba. Dichos grupos tenían su organización social y las relaciones sociales dentro de la planta giraban alrededor de estos grupos.

En la cuarta etapa del experimento se buscó conocer esos procesos de grupo que se sugerían tan importantes. La metodología consistió en organizar una sala de observación en donde trabajaron 14 operarios en la ejecución de conexiones de borneras. Esta etapa duró 6 meses, de noviembre de 1931 a mayo de 1932. Durante este tiempo no se introdujeron cambios en las condiciones de la sala; los investigadores se dedicaron a registrar minuciosamente todo lo que ocurría⁸. Un hallazgo inicial es que el grupo tenía su propia noción de lo que era "un día justo de trabajo"; constituían una organización informal en la cual se intercambiaban tareas, practicaban juegos juntos, mantenían redes de amistad, experimentaban antagonismos recíprocos, estaban subdivididos

⁸ Una descripción muy completa y sencilla del experimento de la sala de observación de la conexión de borneras se encuentra en el libro de George Homans (1963, capítulo III), obra ésta de referencia obligada sobre dinámicas de grupos.

en camarillas, tenían un código definido de buena conducta –en especial en lo referente a la cantidad de trabajo por realizar– (véanse las figuras 3 a 9, Homans, 1968: 91-100). Asimismo dentro del grupo de 14 operarios se habían formado “líderes naturales”. Éstos

... como han demostrado numerosas investigaciones similares, no coinciden de ordinario con los impuestos por la administración, pero dentro del grupo son mucho más influyentes que las autoridades oficiales (Brown, 1963: 96).

La conclusión de los investigadores al terminarse esta cuarta etapa puede resumirse así:

El estudio de la sala de conexión de borneras mostró que el comportamiento de los obreros no podía entenderse sin considerar la organización informal del grupo y la relación entre esta organización informal y la organización social total de la empresa. Las actividades de trabajo de este grupo, junto con sus satisfacciones e insatisfacciones, tiene que verse como un patrón complejo de interrelaciones. En breve, la situación social del grupo de conexión de borneras tiene que tratarse como un *sistema social*; además la organización industrial de la cual este grupo es un sistema también tiene que tratarse como un sistema social (Roethlisberger y Dickson, 1939: 551. Citado por Dessler, 1980: 292. Traducción del autor).

La evolución de las cuatro etapas de la investigación Hawthorne, a la que nos hemos referido en las últimas páginas, muestra que una lección importante derivada de dicho estudio son los hallazgos inesperados acerca de las determinantes del problema bajo estudio (“qué factores determinan el desempeño de los trabajadores”). En todas las etapas los resultados que iban emergiendo hicieron necesario replantearse las hipótesis, llevando a descartar como factores explicativos los propuestos inicialmente. De un énfasis inicial en la iluminación, se pasó luego a las condiciones de trabajo (pausas de descanso, duración de la jornada, refrigerios, sistema de pago, etc.), derivando luego hacia la moral y la actitud ante el trabajo, el tipo de supervisión y el grupo informal.

ESQUEMA BÁSICO

Ideas-fuerza

Entre los numerosos autores que a lo largo de setenta años han aportado a la corriente teórica de las relaciones humanas, existe una serie de concepciones y supuestos comunes que le han dado coherencia y continuidad. Si se identifican tales supuestos, queda claro que la imagen de “nueva teoría” que ha rodeado cada nuevo modelo y tecnología de relaciones humanas no tiene mayor justificación. En nuestro entendimiento son los siguientes.

Las relaciones humanas y la visión de la organización:

I. La gran corporación

La organización para esta escuela es sinónimo de la empresa privada, y en especial la gran empresa. Su existencia se ve como un hecho natural en el mundo industrial. Los males que Elton Mayo denuncia en ésta son los de la “civilización industrial”, que contrasta con la vida rural y la sociedad tradicional. Pero no hay allí una visión más amplia que apuntara a las fuerzas económicas y políticas que habían entronizado ya en 1930 a la gran corporación como la unidad productiva que se consolidó en el periodo de la gran expansión económica de los Estados Unidos. Como lo señala Zaleznik en su incisivo trabajo: “Mayo tenía poco entendimiento de las fuerzas institucionales y de los asuntos que cayeran por encima de lo clínico o personal. Sus intentos de abstracción a menudo lo dejaban extraviado, como por ejemplo su extravagante enunciado: ‘Si nuestras habilidades sociales hubieran andado a la par con nuestras habilidades técnicas, la sociedad no se hubiera enfrentado a otra guerra mundial’ ” (Zaleznik, 1985: capítulo 6: 25). Esto se confirma con las palabras mismas de Mayo:

Mejores métodos para conseguir una élite administrativa, mejores métodos para conservar un buen estado de ánimo entre los obreros. El país que primero resuelva estos problemas se adelantará necesariamente a los demás en la carrera de la estabilidad, la seguridad y el progreso (Mayo, 1972: 163).

Esta visión recortada de la organización en la sociedad se reflejó luego en los autores de esta corriente. Así, por ejemplo, Douglas McGregor (1960) a pesar de ser quien ha hecho una de las presentaciones más articuladas de los valores y supuestos de esta escuela, no muestra mayor entendimiento, ni interés por esas fuerzas y estructuras en que se inscribe la empresa⁹.

Las relaciones humanas y la visión de la organización:

II. La cooperación entre el capital y el trabajo es necesaria y posible

La escuela de las relaciones humanas “descubre” que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en vez del “hombre económico” racional es un “ser social”. Ve entonces la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos. Destaca especialmente el papel de los *grupos informales* y los

⁹ Una variada información sobre las condiciones socioeconómicas en que surgen y se desarrollan las “relaciones humanas” se encuentra en Bogomólova (1974), especialmente en cuanto a conflictos laborales, obreros en huelga y crecimiento de las tasas de sindicalización en Estados Unidos. Martínez (1982: 117-128) presenta datos interesantes compilados de fuentes secundarias sobre la expansión de la gran corporación.

líderes informales en las actitudes de los trabajadores y en su productividad. El mal “estado de ánimo de los trabajadores”, su resistencia a la administración responde –para esta escuela– a razones fundamentalmente psicológicas: a los sentimientos y percepciones y a la interacción y estructura del pequeño grupo informal (cliques, grupo de amigos, roscas dentro del pequeño grupo de trabajo, etc.). Existen conflictos entre los individuos y entre éstos y sus supervisores. Las relaciones humanas enfocan estos conflictos como superables y conciliables a través de adecuada supervisión y motivación y del reconocimiento del fenómeno de los grupos informales para encauzarlos –en vez que de sean “disfuncionales”–. En breve, *la cooperación y la integración de intereses entre los trabajadores y los patronos* son posibles según esta corriente. Hay en el fondo una *comunidad de intereses* entre patronos y trabajadores (como lo sostiene también Taylor) que se oscurece por problemas de relaciones personales, mal trato, falta de comunicación adecuada.

En esta visión parcial e idealizada de la realidad, las condiciones materiales y objetivas del trabajo humano no tienen un papel importante, son minimizadas. La estructura de poder interna y sus bases sociales y económicas, las condiciones salariales y su relación con las utilidades de los patronos¹⁰, el papel de los trabajadores como grupo organizado, las condiciones físicas y de seguridad industrial no reciben atención¹¹.

Sólo si se ignoran todas estas realidades –esenciales en la vida en una organización– puede hablarse de que la empresa (en 1930 o en el 2000) tenga semblanza alguna con una “familia feliz”¹².

¹⁰ Debe anotarse que en una de las versiones de las relaciones humanas más en boga hoy en día, los “círculos de participación”, el tema de los salarios está excluido de las discusiones y propuestas que pueden adelantar los círculos dentro de la empresa (véanse los estudios colombianos de Gaitán en Gaitán, Dávila y Zarruk, 1985).

¹¹ El hallazgo de los experimentos Hawthorne sobre la relación entre condiciones de iluminación, ventilación y rendimiento nunca afirmó que debieran desdesharse las condiciones físicas del trabajo. Sobre esto ha habido un malentendido. Hoy día, especialmente en nuestros países, no es extraño encontrar condiciones *inhumanas* en el trabajo: hacinamiento, carencia de comodidades higiénicas, alta accidentalidad en el trabajo, temperaturas extremas, iluminación inadecuada y otras.

¹² De la “empresa excelente” que es a la vez una “familia feliz” nos están hablando en estos días Peters y Waterman. Que la empresa es una “escuela de compartir” es el mensaje de un dirigente empresarial colombiano en su libro (Restrepo Posada, 1981) que sirve de sustento a un conocido programa de consultoría. En un análisis crítico de las relaciones humanas se señala que éstas buscan “suavizar las contradicciones” en las relaciones entre los empresarios y los obreros y “despertar artificialmente en los obreros el interés material por su trabajo, utilizándolo para su explotación” (Bogomólova, 1974: 4). Refiriéndose a los planteamientos de Mayo, Zalesnik (1985: capítulo 6: 4), que no es marxista ni empresario cristiano, señala que la “utopía de Mayo” estaba basada en “la promesa del terapeuta: curar las heridas de la desconfianza entre figuras de autoridad y sus subordinados y, por lo tanto, hacer al poder irrelevante en las relaciones humanas”.

El papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización

La escuela de las relaciones humanas no atribuye un papel importante a la conciencia en la conducta del hombre en la organización. Los sentimientos, las emociones, las percepciones y los factores subconscientes son elementos conformadores del "estado de ánimo" que tanto hemos mencionado y el cual se estudia mediante la intensificación en las entrevistas de la "investigación psicológica y analítica de la persona" (Mayo, 1972: 157). En esto las relaciones humanas se asemejan a los neofreudianos y los behavioristas. Como lo ha destacado Bogomólova (1974: 40-50), acudiendo a un análisis de trabajos muy conocidos de los años cincuenta y sesenta (por ejemplo, los de Whyte y Miller, Davis, los primeros estudios de Argyris), la noción de Mayo y de sus asociados, F. Roethlisberger y W. Dickson, de que en la conducta del hombre había mucho de irracional y emotivo, constituyó otra orientación básica de esta escuela. Se extremó el papel de los sentimientos y se absolutizó el papel de lo subjetivo a costa de minimizar el papel de la conciencia.

En opinión de autores que han señalado el carácter ideológico de esta orientación (por ejemplo, C. W. Mills y N. Bogomólova), las reivindicaciones obreras destinadas a mejorar su situación material se ven como una necesidad subconsciente de afirmar su estatus social y de recibir trato cordial, negando su realidad objetiva (véase Bogomólova, 1974: 41-43).

Como un complemento de lo anterior, en las primeras etapas de las relaciones humanas yacía el supuesto de que esta "irracionalidad" (o lógica de los sentimientos) era propia de los trabajadores, mientras los patronos estaban guiados por una "lógica de eficiencia". Con el posterior desarrollo de la escuela, especialmente desde los años sesenta, esta situación varió al extenderse los programas de entrenamiento en relaciones humanas, en particular los programas centrados en relaciones interpersonales como los "grupos T", del nivel de supervisores hacia niveles profesionales y de la alta gerencia.

La productividad del trabajo como meta principal

Las relaciones humanas como teoría organizacional coincide con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Los caminos no son el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la "situación social de la fábrica" entendido éste en el sentido aludido en las páginas previas.

Esta idea básica conllevó un énfasis muy notorio en las aplicaciones, cuyo primer adalid fue Elton Mayo. Como ya se anotó, la estrecha relación entre las

grandes empresas, el Estado y las universidades norteamericanas, no se redujo a la financiación de investigaciones, sino que resaltó la aplicación de sus resultados por medio de programas educativos y de consultoría especializada. Así como para la difusión del taylorismo surgió el personaje del “experto en eficiencia” (precursor del ingeniero industrial), en el caso de las relaciones humanas apareció el “experto en relaciones humanas”. A lo largo de los años ha tenido varios nombres: en Estados Unidos hacia la década de los cincuenta era ya una figura desgastada. Se revitalizó luego con el nombre de “agente de cambio”, que se le dio al experto en el “desarrollo organizacional”. Actualmente se conoce como “consultor en recursos humanos”, una modalidad del cual es el “consultor en teoría Z”. La calidad de la consultoría en este campo de las relaciones humanas varía grandemente, en especial en términos de la preparación académica y de los estándares de profesionalismo de los consultores. Ello ha influido para el escepticismo de los mismos gerentes frente a las “modas”, a las que parece tan propensa la consultoría.

Finalmente, hay que anotar que en el proceso de comercialización de las ideas, las técnicas y las herramientas de las relaciones humanas se puede observar una tendencia a la simplificación de los planteamientos originales de unos y otros autores. La charlatanería con que se adornaron los planteamientos serios de Douglas McGregor y el esquematismo que ha rodeado la presentación de las ideas de Abraham Maslow, son dos ilustraciones de este fenómeno.

Las relaciones humanas: una misma corriente teórica con diferentes denominaciones a través de siete décadas (1930-2000)

En las dos secciones previas de este capítulo hemos presentado los lineamientos generales, tanto conceptuales como metodológicos, que han orientado la corriente de las relaciones humanas y sus diversas ramificaciones. Aunque es común que en cada una de éstas se presente como diferente y completamente novedosa, debemos insistir en que estas diferencias tienen que ver generalmente con el nivel de aplicación y los instrumentos de acción (los de diagnóstico y evaluación sólo los enfatizan unos pocos subenfoques) e incluso con matices en cuanto al objetivo inmediato de unas y otras técnicas. Pero las diferencias, a veces sutiles, no son realmente importantes dado que unos y otros subenfoques comparten los mismos supuestos teóricos y los mismos valores respecto al orden económico y político que comporta la empresa capitalista, al hombre frente a su trabajo y a la organización, a la necesidad de la colaboración y la conciliación entre los intereses de los obreros y los patronos y a otros asuntos de vital importancia.

Entonces, sostenemos que el *desarrollo organizacional* de los años setenta no tiene diferencias sustanciales con las relaciones humanas que lo precedieron y que es erróneo decir que uno y otra son diferentes teorías. Asimismo pensamos que entre la *teoría “Z”* de Ouchi y la *teoría “Y”* de McGregor (en la cual, de paso,

El papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización

La escuela de las relaciones humanas no atribuye un papel importante a la conciencia en la conducta del hombre en la organización. Los sentimientos, las emociones, las percepciones y los factores subconscientes son elementos conformadores del "estado de ánimo" que tanto hemos mencionado y el cual se estudia mediante la intensificación en las entrevistas de la "investigación psicológica y analítica de la persona" (Mayo, 1972: 157). En esto las relaciones humanas se asemejan a los neofreudianos y los behavioristas. Como lo ha destacado Bogomólova (1974: 40-50), acudiendo a un análisis de trabajos muy conocidos de los años cincuenta y sesenta (por ejemplo, los de Whyte y Miller, Davis, los primeros estudios de Argyris), la noción de Mayo y de sus asociados, F. Roethlisberger y W. Dickson, de que en la conducta del hombre había mucho de irracional y emotivo, constituyó otra orientación básica de esta escuela. Se extremó el papel de los sentimientos y se absolutizó el papel de lo subjetivo a costa de minimizar el papel de la conciencia.

En opinión de autores que han señalado el carácter ideológico de esta orientación (por ejemplo, C. W. Mills y N. Bogomólova), las reivindicaciones obreras destinadas a mejorar su situación material se ven como una necesidad subconsciente de afirmar su estatus social y de recibir trato cordial, negando su realidad objetiva (véase Bogomólova, 1974: 41-43).

Como un complemento de lo anterior, en las primeras etapas de las relaciones humanas yacía el supuesto de que esta "irracionalidad" (o lógica de los sentimientos) era propia de los trabajadores, mientras los patronos estaban guiados por una "lógica de eficiencia". Con el posterior desarrollo de la escuela, especialmente desde los años sesenta, esta situación varió al extenderse los programas de entrenamiento en relaciones humanas, en particular los programas centrados en relaciones interpersonales como los "grupos T", del nivel de supervisores hacia niveles profesionales y de la alta gerencia.

La productividad del trabajo como meta principal

Las relaciones humanas como teoría organizacional coincide con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Los caminos no son el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la "situación social de la fábrica" entendido éste en el sentido aludido en las páginas previas.

Esta idea básica conllevó un énfasis muy notorio en las aplicaciones, cuyo primer adalid fue Elton Mayo. Como ya se anotó, la estrecha relación entre las

grandes empresas, el Estado y las universidades norteamericanas, no se redujo a la financiación de investigaciones, sino que resaltó la aplicación de sus resultados por medio de programas educativos y de consultoría especializada. Así como para la difusión del taylorismo surgió el personaje del “experto en eficiencia” (precursor del ingeniero industrial), en el caso de las relaciones humanas apareció el “experto en relaciones humanas”. A lo largo de los años ha tenido varios nombres: en Estados Unidos hacia la década de los cincuenta era ya una figura desgastada. Se revitalizó luego con el nombre de “agente de cambio”, que se le dio al experto en el “desarrollo organizacional”. Actualmente se conoce como “consultor en recursos humanos”, una modalidad del cual es el “consultor en teoría Z”. La calidad de la consultoría en este campo de las relaciones humanas varía grandemente, en especial en términos de la preparación académica y de los estándares de profesionalismo de los consultores. Ello ha influido para el escepticismo de los mismos gerentes frente a las “modas”, a las que parece tan propensa la consultoría.

Finalmente, hay que anotar que en el proceso de comercialización de las ideas, las técnicas y las herramientas de las relaciones humanas se puede observar una tendencia a la simplificación de los planteamientos originales de unos y otros autores. La charlatanería con que se adornaron los planteamientos serios de Douglas McGregor y el esquematismo que ha rodeado la presentación de las ideas de Abraham Maslow, son dos ilustraciones de este fenómeno.

Las relaciones humanas: una misma corriente teórica con diferentes denominaciones a través de siete décadas (1930-2000)

En las dos secciones previas de este capítulo hemos presentado los lineamientos generales, tanto conceptuales como metodológicos, que han orientado la corriente de las relaciones humanas y sus diversas ramificaciones. Aunque es común que en cada una de éstas se presente como diferente y completamente novedosa, debemos insistir en que estas diferencias tienen que ver generalmente con el nivel de aplicación y los instrumentos de acción (los de diagnóstico y evaluación sólo los enfatizan unos pocos subenfoques) e incluso con matices en cuanto al objetivo inmediato de unas y otras técnicas. Pero las diferencias, a veces sutiles, no son realmente importantes dado que unos y otros subenfoques comparten los mismos supuestos teóricos y los mismos valores respecto al orden económico y político que comporta la empresa capitalista, al hombre frente a su trabajo y a la organización, a la necesidad de la colaboración y la conciliación entre los intereses de los obreros y los patronos y a otros asuntos de vital importancia.

Entonces, sostenemos que el *desarrollo organizacional* de los años setenta no tiene diferencias sustanciales con las relaciones humanas que lo precedieron y que es erróneo decir que uno y otra son diferentes teorías. Asimismo pensamos que entre la *teoría “Z”* de Ouchi y la *teoría “Y”* de McGregor (en la cual, de paso,

está basado el “desarrollo organizacional” que impulsaron varios de sus discípulos) existe una profunda similitud¹³. También vemos que los planteamientos de Peters y Waterman sobre los determinantes de la “excelencia” de las empresas, que ya comienzan a difundirse y comercializarse como la “última teoría de administración”, en parte son los mismos de esta corriente “humanista”. Así por ejemplo, dos de los criterios de excelencia son la “productividad por el personal” y la “movilización alrededor de un valor clave” (Peters y Waterman, 1984: 15). Sobre el primero de ellos los autores afirman: “Las compañías excelentes tratan a sus empleados como la fuente principal de la calidad y de las ganancias de productividad” (Peters y Waterman, 1984: 15).

Si se revisa con cuidado el capítulo 8 del libro en cuestión en el que se explica este criterio, así como el capítulo 3 titulado “El hombre en espera de motivación”, se confirma que con razón los dos autores norteamericanos acuden a las ideas sobre motivación, liderazgo y participación de muchos de sus colegas de décadas anteriores. Así por ejemplo, Peters y Waterman encuentran que en una de las empresas excelentes, los ejecutivos afirman que “... el éxito de su empresa depende de su orientación hacia el personal...” (pág. 242).

En otra, “... en todas las actividades se refleja la misma idea de que la gente cuenta en cualquier nivel...” (pág. 245). Una tercera gigantesca corporación señala la “... comunicación cara a cara y la discusión de todos los resultados con toda la gente...”, el plan Scanlon de incentivos y el adiestramiento con “... orientación hacia las personas...” (págs. 248-249) como parte integral de su éxito. En una de las pocas aerolíneas que no han quebrado, los autores señalan que “... su última huelga ocurrió en 1942. El último voto sindical fue en 1955...” (pág. 250). Traen a cuento las declaraciones de un dirigente sindical que afirma que dicha empresa “... tiene una relación con sus empleados que es muy difícil de penetrar...” (pág. 250).

En esta tónica antisindical, que nada tiene de novedoso frente a lo que Elton Mayo y sus seguidores pensaban en los años treinta, los administradores de la aerolínea, “... pasaban muchísimo tiempo simplemente conversando con su gente...” (pág. 252). A su vez una multinacional gigante de la informática se precia de que sus políticas dan buenos resultados porque “... Las personas que están en los más bajos renglones de la organización...” están “... orgullosos de lo que hace la empresa...” (pág. 257). Cuando Peters y Waterman pasan a recapitular los “te-

¹³ Este argumento está explicado en detalle en un artículo del autor, que forma parte de un libro sobre los “círculos de participación” en Colombia (véase Dávila 1985a). El capítulo en cuestión es de carácter teórico e informa asimismo sobre la difusión de esta técnica administrativa en el país. El resto de capítulo está constituido por estudios empíricos sobre seis organizaciones privadas colombianas que adelantan programas de “círculos de participación”; estos estudios fueron adelantados en su mayoría por el profesor Camilo Gaitán. Véase Gaitán, Dávila y Zarruk (1985).

mas comunes” sobre el manejo del personal que encontraron en su estudio, la similitud y remozamiento de los planteamientos de la corriente de las relaciones humanas resultan aún más claros. Es así como “... el lenguaje en las instituciones orientadas hacia el personal tiene un sabor común (...) Lo más impresionante en el lenguaje que caracteriza a las compañías excelentes son las frases que elevan la posición del individuo...” (pág. 258). Pero además de alabar el uso de esta retórica en dichas compañías, resucitan una de las ideas centrales de algunos expertos de relaciones humanas de los años treinta y cuarenta: “... Las mejores compañías realmente se ven a sí mismas como una gran familia...” (pág. 259). Ese “espíritu de familia” parece ya haberse entrometido hasta en el hogar: “... Incluye a todos los miembros de las familias de los empleados...” (pág. 259). Igualmente retoman la idea de la “informalidad”: “... Para el intercambio de información la norma es la formalidad... en las compañías excelentes la configuración física de las instalaciones es distinta. La informalidad se distingue generalmente por un ambiente espartano, puertas abiertas, menos paredes y menos oficinas...” (págs. 259-260).

En fin, esta referencia tan extensa a algunos de los criterios de excelencia organizacional de Peters y Waterman, nos muestra en forma convincente no sólo el carácter ideológico de las relaciones humanas, al cual nos referiremos en una sección posterior de este capítulo, sino que evidencia en forma muy convincente la unidad entre los planteamientos de los pioneros de la escuela de las relaciones humanas y sus componentes más caracterizados de mediados de los años ochenta¹⁴.

Cosa igual podría demostrarse si se toman las técnicas del “análisis transaccional” aplicado a las organizaciones, las recomendaciones para llevar a cabo una “gerencia humanizada”, las técnicas participativas de administración de los recursos humanos, la formación de *equipos de trabajo* y de *grupos primarios*, el *enriquecimiento del trabajo* o cualquiera otra de las técnicas y estrategias inspiradas en las “relaciones humanas”.

¹⁴ Peters y Waterman son críticos de las compañías que según ellos están orientadas hacia el personal sólo “de labios para afuera”. Dicen ellos: “Actualmente la *treta de moda* es el círculo de calidad. No es que la idea en sí tenga nada de malo, y los japoneses nos lo han recordado vigorosamente, sino que los círculos de calidad son apenas la última de una larga lista de herramientas que pueden ser o bien útiles o simplemente servir de cortina de humo mientras la gerencia se las arregla para seguir adelante sin hacer nada en beneficio del personal. Hace diez años, la moda era la ampliación de oficinas; antes de eso era el omnipresente movimiento de desarrollo organizacional, lleno de formación de equipos, grupos T, resolución de conflictos y cuadros gerenciales. *Los huesos de estos programas están esparcidos en el desierto de la baja productividad norteamericana.* Muy poco es lo que ha cambiado. Los consultores y asesores convencían de sus programas a los niveles más bajos de la administración, como los funcionarios de adiestramiento; los altos gerentes les permitían seguir adelante con ellos, quizá, más que todo, por no ensuciarse las manos ellos mismos” (Peters y Waterman, 1984: 239. Destacado nuestro).

Los temas principales de las relaciones humanas

Aunque en los ejemplos que hemos traído a cuento ya se insinúan algunos, hasta el momento no hemos podido identificar cuáles son los temas centrales a que ha dado atención la teoría de las relaciones humanas. Ése es el propósito de esta sección. Sin pretensión de exhaustividad, señalamos las siguientes como los principales:

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad
- Liderazgo, dirección o supervisión
- Dinámica de grupos y trabajo en equipo
- Desarrollo organizacional

A continuación hacemos un esbozo de cada uno de estos temas. Debe ser claro que esto tiene el riesgo de esquematizar asuntos sobre cada uno de los cuales existe una copiosa bibliografía. A ésta, que comienza a sugerirse al delinear cada tema y que se complementa con la bibliografía seleccionada sugerida al final del capítulo, debe dirigirse el lector interesado en profundizar en cualquiera de ellos.

Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad

El estudio de Mayo y sus colaboradores destacó la importancia del “estado de ánimo” (a veces la “moral”) de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo. La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevan diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo sólo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

Las principales teorías motivacionales aplicadas en la administración son:

- a. La jerarquía de necesidades de Maslow (1954), muy difundida luego de que Douglas McGregor (1960) la utilizara como una de las bases de su teoría y de la administración participativa. Aunque no hay muchas evidencias empíricas que la confirmen (Dessler, 1976: 210), se utiliza a menudo cual si fuese una teoría totalmente comprobada. En sus aplicaciones lo que más se enfatiza es el

Teorías motivacionales aplicadas en la administración

Año/lustro	55	60	65	
Teoría	Jerarquía de necesidades	Teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación	Teoría de las expectativas	Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg
Autores	Abraham Maslow	Daniel McClelland	Victor Vroom	Frederick Herzberg
Obras	<i>Motivation and Personality</i> (1954)	<i>The Achievement Society</i> (1961)	<i>Work and Motivation</i> (1964)	<i>The Motivation to Work</i> (1959) <i>Work and the Nature of Man</i> (1966)

papel de la gerencia en la creación de condiciones y recompensas no únicamente económicas para satisfacer las necesidades de niveles superiores (sociales, egoístas y de autodesarrollo) en los miembros de la organización. En el medio latinoamericano las condiciones de pobreza, desempleo y bajos salarios constituyen circunstancias de vital importancia que llevan a que en nuestro medio no tenga validez la suposición de que las necesidades básicas de la población están “razonablemente satisfechas”. Éste es un supuesto que hace McGregor al exponer el esquema motivacional de Maslow y criticar el énfasis en las recompensas económicas.

- b. La teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, elaborada por Daniel McClelland (1961), quien ha estudiado las conductas asociadas con la necesidad de logro (*n-achievement*). Sus aplicaciones prácticas más conocidas son el instrumento de diagnóstico motivacional llamado TAT, y los programas de entrenamiento de gerentes y empresarios para modificar sus patrones de conducta en la dirección del predominio de la necesidad de logro¹⁵ en su cuadro motivacional (McClelland y Winter, 1970). McClelland ha estudiado también la relación entre la motivación de logro y el crecimiento económico, concluyendo que existe una relación entre los dos; esto no tiene

¹⁵ La necesidad de logro se define como “un deseo expresado espontáneamente para ejecutar alguna labor de la mejor manera posible por la recompensa que el trabajo en sí mismo provee y por el deseo de excelencia, antes que por poder, reconocimiento o recompensa” (Sudarsky, 1977: 83).

asidero teórico ni validez empírica, como lo demostraron varios críticos (por ejemplo, Gunder Frank, 1967). Sin necesidad de hacer este salto al vacío entre motivación y desarrollo económico, la teoría motivacional de McClelland ha servido de base para el estudio del clima organizacional (véase Litwin y Stringer, 1968). En Colombia, Sudarsky (1977) complementó y adoptó estas ideas elaborando un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado Tecla; años atrás, Rodríguez (1969) había estudiado la necesidad de logro en los estudiantes de una universidad bogotana.

- c. La teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (1959, 1966). Los primeros conducen a satisfacción en el trabajo y son el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, avance y logro (es decir, más o menos las necesidades de orden superior de Maslow). Los factores higiénicos, tales como salario, condiciones de trabajo, supervisión técnica, reglas y políticas de trabajo, al estar presentes producen no-insatisfacción; al faltar llevan a insatisfacción. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay numerosos estudiosos empíricos, algunos que apoyan los hallazgos de Herzberg y otros que lo critican (véase una síntesis de la controversia en Dessler, 1976: 212-214), sin que se haya llegado aún a conclusiones definitivas; la revisión de evidencias empíricas hechas por House y Wigdon (1973) es muy completa. La aplicación del modelo de Herzberg se ha hecho a través de la técnica del "enriquecimiento del trabajo". En Colombia la comenzaron a aplicar algunas organizaciones hacia 1974 en trabajos de fábrica y algunas de estas experiencias han sido estudiadas en monografías de grado (véase Serna y Morales, 1974; Dávila, 1975). Existe también una monografía general sobre la validez del modelo de Herzberg en nuestro país (véase Rico y Herrera, s.f.). Aunque no ha sido común hacerlo dentro de las experiencias colombianas de implantación de los "círculos de calidad", las técnicas del enriquecimiento del trabajo pueden ser utilizadas en aquéllos. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

Otra teoría motivacional importante, tal vez menos conocida puesto que no ha resultado en herramientas prácticas, es la teoría de las expectativas formulada inicialmente por Vroom (1964), y cuyos conceptos básicos son los de valencia, o valor que un resultado específico tiene para una persona, instrumentalidad o percepción de la relación entre los resultados de la acción y sus consecuencias y expectativa de que el esfuerzo lleva a un resultado. Vroom (1964: 81-87. Citado por Harris, 1980: 217) ha sugerido que identificados "... los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficacia su atención y esfuerzo, debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil obtenerlas...". Siguiendo la misma orientación de Vroom, Lawler y Porter (1967a, 1967b)

han desarrollado un modelo teórico que a diferencia de los más popularizados, enfatiza el proceso motivacional más que el tipo de necesidades y busca relacionar recompensas, esfuerzos y desempeño.

Un resultado emerge de todos estos modelos e investigaciones: no hay bases para establecer en forma concluyente que existe una relación positiva estrecha entre satisfacción en el trabajo y la moral, o estado de ánimo, por una parte, y la productividad, por la otra. Esta conclusión a que llegaron dos investigadores que revisaron cincuenta estudios realizados hasta 1954 (Brayfield y Crockett, 1955: 396-424), se mantuvo diez años más tarde cuando luego de analizar 23 investigaciones, Vroom (1964) encontró que aunque había una correlación positiva, ésta era demasiado débil. Los trabajos de Lawler y Porter (1967b), quienes revisaron otros 30 estudios en 1967 y realizaron también su propia investigación empírica sugirieron que la satisfacción más que una causa es una consecuencia del desempeño o productividad, si el trabajador es recompensado por su alto desempeño.

Esto no implica que las investigaciones orientadas por unos y otros modelos motivacionales se hayan detenido. Ni tampoco la difusión y aplicación de técnicas para motivar la gente en las organizaciones, como las que hemos mencionado en esta sección. Se ha aprendido bastante sobre estos fenómenos, pero aún hay un largo trecho por recorrer hasta que pueda afirmarse con certeza qué explica el desempeño de la gente en el trabajo. Así por ejemplo, resulta que las destrezas y habilidades de un trabajador para desempeñar su trabajo juegan también un papel en su rendimiento, que los modelos mencionados no han considerado suficientemente. También, como veremos en las siguientes páginas, la motivación está relacionada con el tipo de supervisión a que está sometido el trabajador.

Todo esto permite concluir que las teorías y prácticas motivacionales, a pesar de su estado incipiente de desarrollo, pueden proveer unas bases para la administración que son menos endebles que el mero sentido común. Sin embargo, su aplicación requiere tener conciencia de sus limitaciones. Es por ello preocupante que varias de las técnicas motivacionales se promuevan y comercialicen como panaceas, descuidando lo que los desarrollos teóricos e investigativos nos enseñan.

Liderazgo, supervisión y estilos de dirección

Como señalábamos al comienzo de este capítulo, de la investigación Hawthorne, se concluyó que en el estado de ánimo de los obreros tenía influencia directa el tipo de supervisión a que estaban sometidos. De allí arrancó un interés, complementario al de la motivación, por el fenómeno de la dirección ("supervisión" fue el nombre original) de la gente en el trabajo. ¿Cuál debería ser una forma de supervisión efectiva en el sentido de motivar a los trabajadores, de despertar en ellos un estado de ánimo favorable que llevara a que fueran más productivos? En otras palabras, cómo debería dirigir el jefe a sus subordinados. A este tema se han dedicado muchos esfuerzos y recursos por más de cuatro décadas, mediante progra-

mas de investigación y complementariamente a través de actividades educativas. Al fin y al cabo, a medida que se conociera más el fenómeno de la supervisión (liderazgo y dirección han llegado a ser términos sinónimos), la aplicación inmediata consistiría en adiestrar a los supervisores, jefes, gerentes altos, medios y bajos, para que se convirtiesen en jefes efectivos en este viejo problema de “mandar a la gente”.

Como en el caso de la motivación, son varios los trabajos y enfoques, la mayoría de los cuales continúan difundándose a través de una copiosa literatura que ha ido traduciendo los aportes teóricos y los hallazgos de la investigación empírica a programas de entrenamiento y de consultoría sobre “cómo volverse un jefe efectivo”. Parecería que el entusiasmo por uno u otro enfoque lleva a sus partidarios a prestar oídos sordos a los interrogantes y hallazgos que los teóricos de los modelos competitivos han ido desarrollando. ¿Cuáles son las principales líneas teóricas en esto de la supervisión y el liderazgo?¹⁶

- a. *Las cualidades del líder.* Conocer las cualidades del buen líder fue el propósito de numerosos sicólogos que desde finales de la década de los treinta buscaron identificar rasgos en la inteligencia y la personalidad que permitieran diferenciar los jefes efectivos de los inefectivos. El énfasis se centraba en la persona del líder, era una visión unilateral de la relación jefe-subordinado. Como lo han indicado varios autores (Perrow, 1972; Dessler, 1976) se identificaron decenas de características (“*traits*”), pero varias revisiones de la literatura investigativa hechas en los cuarenta y cincuenta demostraron que no existía un patrón consistente de características personales que distinguieran a líderes efectivos de los que no lo eran. Es interesante, pero a pesar de lo anterior, la idea de que los “líderes nacen” (un supuesto básico de la línea teórica a que nos venimos refiriendo) es todavía de mucha aceptación en numerosos círculos. Quizá la excepción más notoria la constituyen aquellos programas para entrenar y desarrollar jefes.
- b. *Estilos de liderazgo.* La segunda línea de trabajo, y quizás, la más prolífica en investigación empírica así como en aplicaciones prácticas ha centrado su interés no tanto en la inteligencia, la personalidad u otros rasgos de los jefes, sino en lo que hacen, en su comportamiento. Los primeros trabajos en esta dirección comenzaron en los años treinta, siendo los más conocidos los adelantados por la Universidad de Ohio State, que cubrieron un total de diez años, y que relacionaron estilo de liderazgo y desempeño del grupo a su cargo. Se identificaron dos estilos que no eran exclusivos ni los polos opuestos de una dimensión: el centrado en la “estructura” (definición de los roles y tareas

¹⁶ El sociólogo Charles Perrow ha señalado con razón que “... la tradición de las ‘relaciones humanas’ ha visto el comportamiento gerencial y de los supervisores, primordialmente, en términos de liderar hombres, y no en el sentido de tomar buenas decisiones sobre asuntos mundanos tal es el mercado, la tecnología, la competencia o la estructura organizacional (Perrow, 1972: 109. Traducción del autor).”

de líder y sus subordinados) y el relacionado con la “consideración” (por los sentimientos de los subordinados, respeto por sus ideas, apoyo y confianza) (Stogdill y Coons, 1957).

Previo a los estudios de Ohio State, el estudio clásico de Lewin, Lippit y Whyte (1938) distinguió entre el liderazgo democrático y el autoritario, que ellos entendían como polos de una misma dimensión.

A pesar de la diferencia conceptual con la corriente inspirada en los estudios de Ohio State, la idea de la dicotomía democrático-autoritaria ha tenido mucha acogida. La mejor prueba de ello es la popularidad del “continuum de liderazgo” que ya en 1958 habían presentado Tannenbaum y Schmidt (1958) en su difundido artículo del *Harvard Business Review*.

Desde su fundación en los años cuarenta, el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan dedicó ingentes esfuerzos y recursos a las investigaciones sobre liderazgo. Hacia 1958 habían conceptualizado el estilo centrado en la producción y el centrado en el empleado, que luego los interpretaron como independientes (ortogonales), en congruencia con los hallazgos de Ohio State. La más conocida contribución es la de Likert (1961, 1967), quien presenta un modelo más complejo que los anteriores pues además del liderazgo considera variables como motivación, comunicaciones, toma de decisiones y otras. Estas variables conforman las características de la estructura organizacional: de ésta Likert señala cuatro tipos (sistema 1, 2, 3 y 4, más descriptivamente llamados explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo, respectivamente)¹⁷. Lo que es pertinente señalar en cuanto al liderazgo es que Likert propone cuatro estilos en vez de dos.

A esta misma línea de los estilos de liderazgo pertenece el Grid gerencial (“Managerial Grid*”) de Blake y Mouton (1964) muy difundido como herramienta educativa y también como parte de programas de consultoría gerencial¹⁸.

- c. *Liderazgo situacional*. En unos u otros de los modelos sobre los estilos de liderazgo, dirección o gerenciales está implícita la idea de que puede haber un

¹⁷ Por su mayor cobertura y carácter integrado, los sistemas 1, 2, 3 y 4 de Likert, caben más propiamente –junto con McGregor– como dos de los pioneros de la temática del “desarrollo organizacional”. Debe anotarse que el instrumento de diagnóstico organizacional de Likert fue adaptado para Colombia (véase Morales, 1976) constituyéndose en una útil herramienta que ha sido utilizada por algunas organizaciones colombianas.

¹⁸ Como lo expresa Hersey y Blanchard (1977: 97), “... el Grid gerencial le ha dado terminología popular a cinco puntos dentro de los cuatro cuadrantes de los estudios de Ohio State”. Estos autores hacen una precisión importante: “... la rejilla gerencial tiende a ser un modelo actitudinal que mide las predisposiciones de un gerente (por eso habla de ‘interés por la gente’ o por la producción), en tanto que el modelo de Ohio State tiende a ser un modelo de comportamiento que examina en qué forma las acciones del líder son percibidas por los demás”.

* *Managerial Grid* se traduce correctamente como “rejilla gerencial”. Sin embargo como la expresión ha sido registrada en la Oficina de Propiedad Intelectual, hemos decidido conservarla en su forma original (nota del editor).

mejor estilo de liderazgo. Por ello varias de las técnicas y herramientas que de allí se han derivado tienden a tener un carácter normativo. Así por ejemplo, la implicación de Likert –especialmente en su segundo libro– es que el sistema 4 es el más deseable; en los estudios de Ohio State el estilo alto en “consideración” y en “iniciación de la estructura” parece el ideal; y para Blake y Mouton la idea es llevar mediante programas de entrenamiento hacia el “estilo 9.9”.

Fiedler (1967) desarrolló el modelo del liderazgo adaptivo o situacional, desafiando la idea de que existe un mejor estilo de liderazgo. Un estilo gerencial dado puede resultar el más adecuado en ciertas circunstancias, pero no funcionar en otras. Esta idea había ya sido sugerida por McGregor en su primer libro (1960; capítulo 13). Allí había afirmado: “... el liderazgo es una función –una compleja relación entre el líder y la situación–...” (McGregor, 1960: 188). Las variables situacionales que determinan que una situación dada sea favorable para el líder son tres: 1) sus relaciones personales con los miembros de grupo, 2) la estructura de la tarea y 3) el poder posicional. Resulta claro que dos de los tres factores situaciones van más allá de las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado, y se refieren a variables organizacionales –poder y estructura de la tarea– sobre las cuales el cúmulo de investigación sobre liderazgo, centrada como había estado en aspectos psicológicos, no había avanzado. La respuesta práctica de Fiedler ha sido que en vez de ajustar el líder al trabajo de que se trate hay que rediseñar los trabajos. Finalmente, debe indicarse que existen programas de entrenamiento en liderazgo situacional.

Dinámica de grupos y trabajo en equipo

La “dinámica de grupos” es el campo especializado de la psicología dedicado al estudio de los pequeños grupos; sus orígenes se remontan a los finales de los años treinta, siendo Kurt Lewin uno de sus pioneros. Los experimentos de Hawthorne fueron un factor importante en la aparición de esta especialidad, pero no el único. Desde otras áreas profesionales como el trabajo social, la psicoterapia de grupo y la educación, se identificaban problemas y necesidades que requerían de un conocimiento de los pequeños grupos (Cartwright y Zander, 1967: 8-11).

Las relaciones humanas desde 1930 concluyeron que se debía ver al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos. No solamente de los grupos formales, sino de otros que se llamaron “informales”. Esto que apareció como un gran hallazgo frente al individualismo y formalismo de las teorías de Taylor y de Fayol, no era realmente novedoso en las teorías sociológicas que daban importancia a categorías como clase social, conciencia de clase y organización obrera. El punto, sin embargo, es que estas últimas no habían estudiado el microcosmos social de la organización.

A nivel teórico y de la investigación empírica algunos de los temas estudiados por las dinámicas de grupos son: formación y membrecía o afiliación, cohesión,

compatibilidad, estructura del grupo (tamaño, poder y liderazgo, patrones de comunicación), tareas y objetivos, motivación, normas y sanciones, y toma de decisiones (véase Cartwright y Zander, 1967 y Shaw, 1976). La creación por parte de Lewin del Centro de Dinámica de Grupos en el MIT en 1945 fue seguida por un centro similar en la Universidad de Michigan, dentro del mismo instituto que Rensis Likert dirigió por muchos años. En los años cincuenta y sesenta George Homans adelantó una línea de trabajo conocida como el interaccionismo, centrada en analizar las interacciones cara a cara dentro de los grupos, así como los sentimientos y comportamientos emergentes dentro del “sistema interno” constituido por el grupo, frente al “sistema externo” (las actividades y tareas requeridas, la estructura organizacional y el líder formal). Su libro (Homans, 1963) es un clásico junto con el de Lewin (1951).

Hacia los años sesenta y con particular ímpetu hasta mediados de la década de los setenta, la aplicación más popularizada la constituyeron los “laboratorios vivenciales” (o grupos T), cuyos orígenes se remontan a 1947 y un grupo de colegas de Lewin, tales como Lippit y Benne, quienes crearon una institución especializada (los National Training Laboratories). Éstos son una técnica de adiestramiento grupal, centrada en la exploración de sentimientos, con un énfasis en el “aquí y ahora” que se vive en el grupo antes que en aspectos cognoscitivos, y guiados por un facilitador (“*trainer*”). El autor de este libro ha discutido en detalle sus características, metas, modalidades, aplicaciones y los dilemas que conllevan, en otro lugar (véase Dávila, 1977) a donde puede remitirse el lector interesado. En el contexto del presente capítulo es pertinente señalar que los laboratorios vivenciales a menudo se utilizaron sin las precauciones debidas, en ocasiones los “facilitadores” eran *amateurs* y se confundió por parte de algunos consultores y de algunas empresas lo que era una herramienta educativa y de desarrollo personal con el proceso más amplio del “desarrollo organizacional”. La dificultad no estaba tanto en la técnica en sí, sino en que se utilizó para lo que no estaba diseñada.

Se han estudiado experiencias de empresas colombianas, por Dávila (1975); un testimonio personal sobre los “usos y abusos de los grupos vivenciales en Colombia” es el de Ogliastri (1980). Otras técnicas de trabajo y entrenamiento en grupo como los seminarios y talleres organizacionales también se utilizan frecuentemente como parte de programas de desarrollo gerencial, así como dentro de actividades de consultoría y mejoramiento organizacional. La necesidad de desarrollar habilidades de trabajo en grupo y hacer más efectivo los equipos de trabajo y los comités, es creciente y para ese propósito la dinámica de grupos y en particular mucha de la literatura y tecnología del “desarrollo organizacional”, adecuadamente utilizadas, son un recurso importante¹⁹.

¹⁹ En relación con la tecnología (ejercicios, técnicas, herramientas) desarrollada para entrenamiento en trabajo en grupos, Kolb y otros (1977), Hall y otros (1975), Thayer (1981), así como la compilación de herramientas que anualmente viene publicando desde... hace más de diez años el NTL (*Human Relations Training Handbook*) son una útil referencia. Todas éstas son publicaciones de circulación abierta.

Es importante anotar la evolución de las técnicas de trabajo en grupo en cuanto sus usuarios. Inicialmente y hasta mediados de los años cuarenta fueron principalmente los supervisores de la planta de producción, cuyo entrenamiento en técnicas de supervisión incluía los fundamentos sobre los grupos de trabajo. Posteriormente, y en especial en el caso de los laboratorios vivenciales, fueron los profesionales y cuadros gerenciales. Esto parece reflejar una evolución interesante: mientras en las primeras etapas de la escuela de las "relaciones humanas" las consideraciones sobre estado de ánimo, sentimientos y aspectos afectivos en el trabajo se referían fundamentalmente a los trabajadores, quienes no eran tan "racionales" como los concebían las teorías basadas en los supuestos del "hombre económico", décadas más tarde esta suposición se hizo extensiva a los patronos y a los gerentes. No se trataba únicamente de que éstos entendieran que los factores sicosociales afectaban el rendimiento de la organización, sino que ellos mismos eran sujetos de dichos fenómenos. Y su habilidad para enfrentarlos, por ejemplo sus relaciones interpersonales, influyen en lo que vino a llamarse la "efectividad gerencial".

Desarrollo organizacional (D.O.)

Como desarrollo organizacional se ha conocido el cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas, en la década de los años sesenta y setenta. La contribución de numerosos autores, que alimentó primordialmente a la psicología organizacional (como veíamos un sinónimo es el "comportamiento organizacional" o "comportamiento humano en la organización"), dio cuerpo y fuerza, se integró y se difundió con mucho entusiasmo con la "nueva" estrategia organizacional, participativa y humanista de los "dorados años sesenta" en los Estados Unidos, y que se extendió hasta bien entrados los años setenta.

El D.O. cubre entre otros los temas tratados en las páginas precedentes: la motivación, el liderazgo y la dinámica de grupos. Uno de sus rasgos distintivos está en darles unidad e integración dentro de un cuerpo de conocimientos con cierta coherencia. Es así como desde uno de sus principales pioneros, Douglas McGregor, se planteó como una cosmovisión de las organizaciones y del trabajo en la cual los siguientes elementos son fundamentales (Dávila 1977: 51-54):

1. Es un esfuerzo de *cambio planeado*, diferente de los cambios espontáneos; es consciente y deliberadamente inducido y orientado por valores participativos y colaborativos.
2. Considera a la organización como un sistema abierto, reflejando en esto las ideas de la teoría sistemática de las organizaciones (véase el capítulo 6).
3. Se enfoca a cambiar los valores, las actitudes y las conductas de la gente en el trabajo.

4. El "D.O." es administrado desde los altos niveles de la organización.
5. Funciona principalmente a través del individuo y el pequeño grupo, como las unidades clave en el cambio organizacional.
6. Utiliza "agentes de cambio", personas entrenadas en comportamiento organizacional, externas o internas a la organización.
7. Tiene un carácter de largo plazo.

La literatura existente tanto a nivel teórico como de aplicaciones y herramientas prácticas es muy numerosa y no se restringe a los tres temas citados: motivación, liderazgo y dinámica de grupos. Cubre otros temas como: clima organizacional, comunicaciones, relaciones interpersonales, relaciones intergrupos y otros relacionados. Mientras en una sección posterior hacemos referencia a la difusión del D.O. en Colombia, parece apropiado traer a cuento algunos de los principales "modelos de D.O.". Lewin (1951) aportó un modelo de cambio, utilizado especialmente a nivel de pequeños grupos; Bennis, Benne y Chun (1961) desarrollaron un modelo de cambio planeado de naturaleza más general que sigue siendo consultado hoy en día. Argyris (1962) elaboró los conceptos de competencia interpersonal y competencia administrativa en su relación con la efectividad organizacional. Bennis (1969) concibe un modelo de D.O. con un marcado carácter educativo para mover las organizaciones de los valores "burocráticos" hacia los "democráticos"; a la reconsideración de su planteamiento que hizo posteriormente Bennis, nos referimos en el capítulo 4. Lawrence y Lorsch (1969) plantearon un modelo de cambio que tiene como blanco de su acción las interfases organización-medio ambiente, grupo a grupo e individuo-organización. Margulies y Raia (1972) y French y Bell (1973) hicieron un valioso aporte al reunir varias de las contribuciones de los autores anotados y de muchos más en unos modelos generales que subrayan las diferentes etapas del proceso de D.O. (por ejemplo, diagnóstico, intervención, implementación, etc.) y hacen un inventario de la tecnología que éste ha desarrollado, todo lo cual está precedido de una presentación de sus valores o filosofía básica y de sus principales elementos teóricos.

El furor y el entusiasmo del D.O. del periodo 1966-1974 ya ha pasado, y tanto éxitos como fracasos con esta versión de las relaciones humanas han dejado una experiencia que ya se ha decantado tanto en las empresas como en el medio académico. Algunos elementos se han descartado o se han colocado en su dimensión verdadera (verbigracia, el caso de los laboratorios vivenciales). Otros se han complementado con variables a las que se daba poca atención frente a la primacía que llegó a tener el cambio en actitudes y conductas individuales y del pequeño grupo: es así como se ha vuelto a resaltar la importancia decisiva que puede tener la tecnología y el cambio tecnológico o la relevancia de la estructura organizacional. Y sobre toda la importancia de que el cambio —con unos u otros bemoles— resulta en mayor efectividad organizacional.

Como lo hemos sostenido en otro lugar (véase Dávila, 1985a) el interés de las organizaciones y el mundo académico en la gerencia japonesa y los círculos de participación, representa una revitalización y adaptación del D.O. En esencia, los círculos de participación, se basan en los mismos valores participativos (mejor dicho de participación restringida) del D.O. y utilizan el bagaje de conocimiento del "comportamiento organizacional". Lo que es diferente es la metodología y la estrategia utilizada; en particular en lo relativo al círculo de participación como blanco de acción.

METODOLOGÍA

La influencia de los pioneros en una u otra corriente de la teoría organizacional ha dejado un sello particular en su posterior evolución. Esta influencia no se restringe a los aspectos teóricos y sustantivos, sino que abarca la metodología. En el caso de la corriente de las relaciones humanas, el hecho de que un programa de investigación empírica (la investigación Hawthorne) estuviera asociada a sus orígenes marcó buena parte de su desarrollo.

El reconocimiento de la necesidad de abordar el estudio de las organizaciones y de la administración acudiendo a la metodología de las ciencias sociales, se asocia en buena medida a esta corriente. Claro está que antes de ella se había producido la teoría burocrática de Weber (éste murió en 1920). Pero el pensamiento weberiano fue difundido en las esferas de la sociología, la política, la filosofía y el derecho y no en las esferas de las escuelas de administración, ni de la práctica administrativa. Es así como sólo fue traducida al inglés a mediados de la década de los cuarenta. Por el contrario, como vimos previamente, las ideas de Mayo y sus seguidores encontraron eco en los gerentes norteamericanos, en las grandes compañías y en las universidades.

Pero dentro de las diversas disciplinas y perspectivas metodológicas de las ciencias sociales, ¿cuáles se han utilizado preponderadamente por parte de los teóricos de las relaciones humanas? En primer término ha primado la orientación empírica: estudios de fenómenos como liderazgo, motivación, comunicaciones, dinámica de grupos, etc., buscando relacionar *actitudes* y características de los respondientes de cuestionarios (sexo, edad, etc.), sus comportamientos reportados e índices de productividad, rotación y ausentismo (Mouzelis, 1975: 118-119). La información se recolecta a través de encuestas, entrevistas y observación directa, fundamentalmente en estudios de campo; en un grado mucho menor, en experimentos y situaciones de laboratorio. Dependiendo del fenómeno particular bajo estudio, se han utilizado unas u otras. Así por ejemplo, en los estudios sobre motivación en el trabajo las encuestas han sido mayormente utilizadas (véase como ejemplo varios de los estudios reportados en Vroom y Decci, 1979).

En segundo lugar los *sicólogos* —en particular sicólogos sociales— han realizado la mayor parte de los trabajos, especialmente en los campos de la motivación, el

liderazgo y la dinámica de grupos (estos temas, como vimos ya en este capítulo, figuran entre las temáticas principales de las relaciones humanas). Hay que señalar que a diferencia de los estudios de Mayo y sus asociados en Hawthorne donde se unieron sicólogos, antropólogos sociales y sociólogos en un estudio relativamente general ("la situación social en la fábrica"), a lo largo de estas décadas las temáticas se fueron especializando y asimismo se asociaron con una disciplina. Si bien, los sociólogos organizacionales produjeron estudios importantes como los de Whyte (1961), se han inspirado mayormente en la perspectiva burocrática de Weber. La ciencia política ha estado más orientada a la administración pública.

En tercer lugar, ha predominado el *paradigma* que establece relaciones causales, mediante la prueba estadística de hipótesis que implica definición de variables, su operacionalización, medición y correlación en un marco de variables dependientes, independientes e intervinientes. Un ejemplo pionero es el de las investigaciones de muchos años que Likert (1961, 1967) realizó sobre estilos administrativos y liderazgo. La evolución de la investigación sobre el tema, adelantada desde este paradigma puede verse en revistas académicas como el *Administrative Science Quarterly* y el *Journal of Applied Behavioral Science* así como en libros de textos que pasan revista a la investigación sobre el liderazgo. Por ejemplo, Robbins (1998).

Debe subrayarse, en cuarto lugar, que dentro de este paradigma de investigación la perspectiva temporal recibe poca atención. Muchos son estudios de corte seccional ("*cross sectional studies*") que hace un "corte en el tiempo". En otros casos son longitudinales; las mediciones cubren varios puntos en el tiempo. Pero está excluida una perspectiva histórica.

Lo anterior está íntimamente relacionado con las *unidades y niveles de análisis* predominante. *El individuo* ha sido el principal foco de atención, seguido por el *pequeño grupo* antes que las unidades de la organización o ésta en su conjunto. Asimismo, las percepciones del individuo han sido el mediador de una serie de factores que superan estos niveles de análisis: antes que la estructura de la tarea, del grupo o de la organización, el énfasis se ha orientado hacia la percepción que los individuos tienen de aquéllos.

En quinto término, la investigación ha estado centrada casi exclusivamente en los Estados Unidos, con mínimo interés por estudios comparativos entre países. Una excepción importante es la del Instituto Tavistock, en Londres; una de sus líneas iniciales de trabajo fue la de la terapia de grupo en las organizaciones para producir cambios en aquéllas [el trabajo pionero es el de Jaques (1951)].

Para terminar estas consideraciones sobre la metodología que ha guiado a la corriente de las relaciones humanas, queda un interrogante. Las diferencias con las teorías de los principios administrativos y con el taylorismo en cuanto al método utilizado para sustentar sus planteamientos resultan claras. A pesar del sicologismo que ha permeado la investigación en la corriente de las relaciones

humanas y del carácter ideológico de sus orientaciones básicas, se ha sustentado en una aproximación más sistemática al conocimiento que la exhibida por Fayol y Taylor. Sobre la mayoría de los temas principales de las "relaciones humanas" hay un trabajo de investigación, con problemas teóricos y de método, que sin embargo no puede desconocerse. Esto marca una diferencia con la teorización basada simplemente en las experiencias y reflexiones personales –en el caso de Fayol y su escuela– o con el desarrollo de una técnica de racionalización del trabajo sobre la base de un número reducido de ejemplos –el caso de Taylor–. Frente a esta diferencia, las relaciones humanas se asemejan a las otras dos escuelas en dos puntos. Por un lado, supone que hay un mejor tipo de organización para todas las situaciones: la organización "humanizada", en que sus miembros se desarrollan trabajando para los objetivos de la organización, participan, están satisfechos, se comunican abiertamente, etcétera²⁰. En una palabra (y a pesar de las iluminadas aclaraciones de McGregor en su segundo libro sobre la interpretación equivocada que sus seguidores hicieron de su teoría), la organización tipo "Y" es la mejor, para la escuela de las relaciones humanas. A su vez, para Taylor y Fayol también hay una organización mejor para todas las circunstancias: la organización tipo "X". O sea que unos y otros, Fayol, Taylor y los autores de las relaciones humanas, tienen en común el compartir el ideal de que existe una mejor organización. La visión de unos y otros no es situacional²¹.

En el terreno de las aplicaciones y las técnicas de relaciones humanas para administración de las organizaciones, se observa más acentuadamente esta orientación normativa en la dirección del ideal de la organización "humanizada".

CRÍTICAS

El tratamiento de la corriente de las relaciones humanas en este capítulo implica nuestra posición sobre la misma, que se revela en el énfasis que hemos concedido a sus vinculaciones con el taylorismo como respuesta a las circunstancias históricas que se vivían a fines de los años veinte y en la reiterada afirmación de que la diversidad de modelos, técnicas y formas de que se ha revestido a lo largo de setenta años refleja la evolución de un mismo cuerpo conceptual y de unos mismos valores humanos. Asimismo se refleja nuestra visión sobre las relaciones humanas en la presentación y críticas que hemos hecho a sus ideas-fuerza y su metodología.

²⁰ La teoría situacional se estudia con el capítulo 7. De acuerdo con ésta no existe un mejor tipo de organización. Éste depende de factores como la tecnología y el grado de incertidumbre del medio ambiente.

²¹ Hay que hacer la salvedad de que en el tema del liderazgo o dirección, la evolución del conocimiento ha sido hacia el liderazgo situacional.

Cuadros comparativos de las críticas

Autor	Tópicos principales
Nicos Mouzelis greco-británico (1967)	- Foco de análisis de la teoría: el individuo y el grupo - Salto entre niveles de análisis (del individual, al grupal, al organizacional)
C. Wright Mills estadounidense (1948)	- Carácter político de las relaciones humanas y su vinculación con la situación económica, política y social de Estados Unidos - Carácter social del conocimiento y utilización del trabajo intelectual

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
Nicos Mouzelis greco-británico (1967)	Debilidades - El foco de análisis es estrecho, no considera el nivel organizacional y social, tratándolos como externos - Hace saltos inadecuados entre niveles de análisis, sin tener en cuenta las complejidades sociales. La sociedad o la organización no pueden ser concebidas como el agregado de los individuos que la componen - Conflicto de intereses: no tiene en cuenta los efectos de la participación en la estructura interna de poder y las diferencias de intereses entre los grupos
C. Wright Mills estadounidense (1948)	Debilidades - No se tiene en cuenta el carácter político de las "relaciones humanas" - No se observa una perspectiva clara de la estructura de poder en el interior de la organización - Carácter manipulativo de la teoría: Sirve dos propósitos: Pecuniario: disminución del ausentismo, reducción de costos, descontento y rotación Político: forma de defensa del sistema político y económico de los Estados Unidos - Utilización del conocimiento Los profesores universitarios respaldan (y manipulan) por medio de la consultoría, se convierten en "nuevos empresarios"

Autor	Enfoque alternativo y sugerencias
Nicos Mouzelis greco-británico (1967)	Identificar las condiciones en que las técnicas pueden o no aplicarse
C. Wright Mills estadounidense (1948)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del enfoque de las relaciones humanas

Sobre las relaciones humanas existe una literatura crítica proveniente fundamentalmente de algunos sociólogos y que puede considerarse una crítica “externa”, hecha desde una perspectiva teórica diferente. Antes que hacer una presentación exhaustiva de éstas, hemos seleccionado dos críticas muy destacadas: la del sociólogo griego Nicos Mouzelis y la del desaparecido sociólogo norteamericano C. W. Mills.

De las críticas “internas” hechas por teóricos de la misma corriente, debe destacarse la clásica de Miles (1971) que insiste en la diferencia, algo sutil, entre “relaciones humanas” y “recursos humanos”.

Un análisis teórico y metodológico de las relaciones humanas

Mouzelis (1975) dedica un capítulo de su libro al enfoque de las relaciones humanas. A la par con una presentación de este enfoque y su evolución en varias subescuelas, inserta variados comentarios.

En primer lugar se refiere al foco de análisis utilizado por este enfoque —el individuo y el grupo—, el cual considera como estrecho. No se presta mayor atención a la organización como un todo. Las variables a nivel de la organización se miran como variables externas al sistema y

... no se estudian en sí mismas sino sólo en tanto que son susceptibles de producir un impacto en la percepción que el individuo tiene de la situación o en la estructura social del grupo (Mouzelis, 1975: 122).

Este foco de análisis va atado a lo que Mouzelis llama preocupación por la “precisión en vez de la comprensividad” y desinterés por la teorización que tuviese que ver tanto con el nivel organizacional como con el social. Refiriéndose a la afirmación de Roethlisberger en el sentido que cualquier esquema conceptual que se use en la investigación conlleva una cierta forma de “partir el ponqué”, Mouzelis replica que si bien es cierto, el investigador puede ser o no exitoso en la partición o corte que decide hacer. Y para juzgar su grado de éxito, una consideración importante se refiere a la autonomía del sistema que decide estudiar, y que le permite tomar como “dados” factores externos al sistema escogido. Pero en la medida en que el sistema es muy permeable a factores externos, por ejemplo en el caso de analizar la productividad de un grupo solamente en función de variables grupales tales como cohesión, supervisión, etc. “... la explicación en términos intragrupales sería una insensatez” (Mouzelis, 1975: 123). Y para mirar esta influencia del contexto, no basta con preocuparse por la forma como el individuo percibe el contexto, sino que es necesario mirarlo como un todo. Y mirar la relación entre el todo (la organización) y sus partes. De lo contrario, las relaciones que se establezcan entre variables como supervisión y moral (o estado de ánimo) no se podrán generalizar. Cuando se ha logrado establecer dichas relaciones ha sido en el marco de ciertas condiciones exter-

nas para las cuales se cumplen. Por ejemplo, una posición dada del grupo dentro de la estructura formal, cierto poder del supervisor ante los niveles superiores, etc.

Estas puntualizaciones son muy importantes, pero a menudo se olvidan. Así por ejemplo, en los programas de entrenamiento de supervisores orientados a inculcar un cierto tipo de dirección (o liderazgo) como “el mejor” o “más adecuado”, erróneamente se está suponiendo que para cualquier situación, todo tipo de empresa y de trabajo o de grupo, el estilo de dirección en cuestión dará los mejores resultados.

En segundo término, Mouzelis se refiere al problema de los niveles de análisis destacando el “salto inadecuado de uno a otro nivel”: del individual al grupal, y de éste al organizacional (sin haberlo estudiado). Para ilustrar su crítica, trae a cuento el tratamiento que la escuela de las relaciones humanas hace del problema del conflicto y el poder. Al estudiarlo al nivel grupal e individual, ha enfatizado sus aspectos psicológicos, llegando a considerarlo como un

caso patológico cuya curación exige sólo de una mejor comunicación o de otros remedios semejantes... elude la distinción fundamental entre las fricciones interpersonales y el conflicto social (Mouzelis, 1975: 125).

El psicólogo griego llama la atención sobre la “irrelevancia de los saltos acrobáticos” de niveles. Por dar estos saltos, el enfoque de las relaciones humanas ha caído en el simplismo de pensar que los males de la sociedad industrial se pueden resolver mediante la simple agregación de niveles psicológicos para resolver problemas que tienen un nivel cualitativamente diferente: el nivel social. Nos parece que en el fondo lo que está diciendo Mouzelis es que así como el grupo no es simplemente la sumatoria o agregado de los individuos que lo componen, la organización —y menos aún la sociedad— no puede concebirse como la suma de los grupos informales tan destacados en la literatura organizacional.

La retórica acerca de la aparente “paz” industrial o laboral si se mejoran las relaciones humanas no se quedó congelada en los años treinta con las generalizaciones y “saltos acrobáticos” que Elton Mayo hace en la parte final de su primer libro. Contemporáneamente se ha revivido y se encuentra especialmente en las versiones comercializadas de textos sobre “cómo tratar bien a la gente”, “cómo aumentar el rendimiento de los empleados” y títulos parecidos. Pero también en los supuestos entusiastas y propagandistas de versiones modernas de las relaciones humanas. Mouzelis hace una aclaración, a la que también nos acogemos para evitar malentendidos, en el sentido de que estemos desconociendo la utilidad (limitada) de este enfoque, o negando sus aportes:

Quede claro que el hecho de que todos los conflictos organizacionales no pueden ser reducidos a problemas de comunicación, no invalida en absoluto la utilidad de la teoría de la comunicación ni niega su aplicación en los estudios organizacionales. Pero implica, en todo caso, que las futuras investigaciones tienen que especificar y distinguir las condiciones en que son aplicables los hallazgos en materia de comunicaciones y aquellas en que éstos no son relevantes, por seguir los diversos grupos de interés de estrategias antagónicas (Mouzelis, 1975: 125).

Las debilidades de las relaciones humanas respecto al tratamiento del conflicto están íntimamente relacionadas con su perspectiva sobre el poder en la organización y con el tema de la participación en el trabajo. La participación implica compartir el poder. No puede negarse que sobre la participación, al lado de posiciones simplistas, hay planteamientos sólidos, dentro de algunos autores de las relaciones humanas, en particular McGregor (1960). Dentro de la escuela de las relaciones humanas coexisten dos posiciones diferentes sobre la participación: lo que un autor (Raymond Miles, 1971) llama las "relaciones humanas" y lo que denomina los "recursos humanos". Pero aun dentro de la segunda corriente (los "recursos humanos"), que plantea la participación no como una panacea o una dicotomía ("participar" o "no participar"), sino que señala diferentes tipos, niveles y factores que la afectan, el supuesto subyacente es que los intereses de los diversos grupos de la organización no están irremediabilmente opuestos. McGregor y sus seguidores suponen que en el largo plazo, tales intereses coinciden. Como lo dice McGregor en su principio de integración, éste consiste en que el miembro de la organización puede lograr mejor sus objetivos trabajando para aquéllos de la organización.

Aunque Mouzelis no se está basando en la diferencia que hace Miles, ni tampoco está refiriéndose explícitamente al trabajo de McGregor, nos parece propio traerlo a cuento pues para uno y otro autores el tema de la participación es de central importancia. Volviendo a la crítica del sociólogo griego, éste indica que el asunto de la medida en que la participación aumenta el poder de una de las partes (los obreros) a costa del poder del *management* (administración o patronos) es complejo y debe mirarse en profundidad. Así por ejemplo, en el caso del cambio tecnológico, una sugerencia del enfoque de las relaciones humanas que parece muy razonable se refiere a la conveniencia de la participación de los afectados por el cambio, en el proceso de llevarlo a cabo, en vez de imponerlo.

Un supuesto implícito, dice Mouzelis, es que los trabajadores estarán de acuerdo en participar si se les invita, y que, finalmente aceptarán el cambio. Pero qué sucede

¿si se pronuncian en su contra (por ejemplo, porque la mecanización posterior puede destruir su calificación profesional) o si la competencia exterior impone imperativamente el cambio? (Mouzelis, 1975: 127).

En vista de ésta y otras limitaciones del enfoque de las relaciones humanas, posiblemente el lector se preguntará si éstas tienen alguna utilidad. Mouzelis responde esta preocupación en forma que acogemos plenamente. Dice así:

Éstas [las técnicas de las relaciones humanas] pueden ser útiles, pero en un grado mucho más limitado que el que sus autores pretendieron. Desde esta perspectiva, la labor de los analistas sociales no debería ser la de adoptarlas precipitadamente como solución a todos los problemas, sino más bien la de identificar las condi-

ciones en que tales técnicas son eficaces y las condiciones en que no lo son... (Mouzelis, 1975: 127).

Esta tarea, difícil pero indispensable, ha sido muy poco común en las labores de asesoría organizacional, con alguna inspiración de las "relaciones humanas", pero sobre todo interesada en aplicar herramientas indiscriminadamente. En países como Colombia, asesores que desconocen la evolución de la escuela de las relaciones humanas y que no tienen tampoco interés en enterarse de sus diversas limitaciones se dedican a la comercialización de herramientas que ofrecen como panaceas. Posiblemente sólo conocen una o dos técnicas, y han creado resistencias y escepticismo por parte de las organizaciones. Estas últimas y sus administradores pronto se han dado cuenta de que una asesoría de buena calidad, antes que imponer soluciones, debiera estar precedida por un diagnóstico organizacional. Parte de este diagnóstico está constituido por lo que Mouzelis llama "identificar las condiciones en que las técnicas pueden o no aplicarse".

Finalmente, Mouzelis vuelve sobre el aspecto del conflicto de intereses y la estructura de poder de las organizaciones. La idea de interdependencia, muy destacada dentro de esta escuela de las relaciones humanas,

... no sólo implica colaboración, sino también conflicto especialmente si las partes interdependientes, por una y otra razón, no están en pie de igualdad, sino en relación jerárquica (Mouzelis, 1975: 127).

Los aspectos políticos de las relaciones humanas

C. Wright Mills, el conocido y combatido sociólogo norteamericano fallecido en 1960, hizo desde 1948 una de las más tempranas y profundas críticas al enfoque de las "relaciones humanas". Este escrito de Mills permaneció por más de veinte años casi que inédito en los Estados Unidos (en Francia había sido traducido en 1955). Y hoy en día está aún excluido en las bibliografías más conocidas sobre el enfoque en cuestión, a pesar de su relevancia y actualidad.

La crítica de Mills, distintivamente, destaca el carácter político de las relaciones humanas y las vinculaciones entre éstas y la situación económica, política y social de los Estados Unidos. Asimismo reliva el carácter manipulativo de este enfoque y el oscurecimiento que presenta de la estructura de poder dentro de la organización. También es novedosa al tratar el carácter social del conocimiento y la utilización del trabajo intelectual, aspectos que son particularmente notorios en este enfoque.

Mills comienza relacionando la literatura sobre sociología industrial y relaciones humanas en la industria y la aparición de centros de investigación, sobre el trabajo en el contexto social de los Estados Unidos. Entre otros factores, destaca los siguientes: la gran escala y complejidad de la empresa norteamericana, el crecimiento de los sindicatos, la expansión del Estado liberal y la hostilidad que

hubieron de enfrentar los negocios. Como resultado de estos factores, según Mills, en el mundo empresarial norteamericano se suscitó una importante mutación: la del conservatismo “económicamente práctico hacia el conservatismo políticamente sofisticado” (Mills, 1982: 22).

Este último “... está alerta a la necesidad de nuevos símbolos de justificación para su poder, en una época en que sindicatos y gobierno compiten tan exitosamente por la lealtad de la población en general” (Mills, 1982: 23), Mills está haciendo referencia a la década de los años cuarenta, a finales de la cual los “conservadores sofisticados” se afianzan (habían aparecido en la atmósfera de la gran depresión teniendo como símbolo la ley Wagner que reconocía la organización sindical).

El sociólogo norteamericano sostiene que los estudios de relaciones humanas, que florecieron en las condiciones históricas mencionadas, no solamente sirven un propósito pecuniario sino también uno político. El primero se refleja en reducción de costos de producción, disminución del ausentismo, el descontento y la rotación dentro de las plantas. El segundo, el propósito político, se refleja en la utilización de las relaciones humanas para la defensa del sistema económico y político norteamericano. Como el lector puede percatarse, esto tenía particular importancia en las circunstancias de la guerra fría entre las dos grandes potencias mundiales que se vivía en los años de la postguerra.

Para ilustrar sus afirmaciones el autor trae a cuento artículos aparecidos en la sección de negocios del periódico New York Times. Uno de ellos, refiriéndose no solamente al caso de la escuela de las relaciones humanas sino al más general de la aplicabilidad de las ciencias sociales, decía:

... las ciencias sociales esperan prevenir cualquier mal en el sistema norteamericano de libre empresa o capitalismo democrático, y prolongar su vida indefinidamente...
(New York Times, abril 21, 1946: 1. Citado por Mills, 1982: 24-25).

En el contexto social a que se refiere Mills, además de los gerentes en quienes destaca los intereses a que se ha hecho alusión, coloca otros dos componentes: los profesores universitarios y los sindicalistas. Para los primeros los problemas de las relaciones humanas en la industria representaron una creciente demanda por sus servicios en empresas privadas y en el gobierno, que abría nuevas perspectivas de trabajo para los científicos sociales, diferentes de la docencia y la investigación universitaria. Mills se muestra crítico de esta situación señalando:

En este país los conflictos laborales se han institucionalizado en tal forma que los intelectuales se convierten en ‘expertos’ que sirven en los tribunales laborales. En este sentido la guerra es la salud del experto, particularmente del experto en la retórica de las justificaciones liberales (Mills, 1982: 26).

Para los profesores que permanecen en la universidad se abre, según el sociólogo norteamericano, una nueva actividad que él con algo de sorna llama el “nuevo empresario”. Es el profesor que fortalece su posición en la universidad obtenien-

do financiación y asesorías en el campo emergente de las relaciones humanas. Éste, en las palabras críticas de Mills, le ofrece al profesor: "Oportunidades bien gratificantes de convertirse por así decirlo, en ejecutivos sin llegar a ser decanos" (Mills, 1982: 27).

Pero, para los profesores convertidos en los "nuevos empresarios" estos exitosos nuevos rumbos, les ocultan cuáles son sus nuevos objetivos. En esta desorientación y falta de claridad influye decisivamente, según Mills, la orientación hacia el rol meramente técnico que les reduce su

... habilidad para siquiera tocar los problemas políticos. Por esto uno encuentra frecuentemente periodistas de nivel medio más despiertos políticamente que grandes sociólogos, economistas y, especialmente, científicos políticos (Mills, 1982: 27).

Esto es particularmente preocupante dado que —como el mismo Mills lo muestra— el enfoque de las relaciones humanas tiene implicaciones políticas dentro y fuera de la empresa.

Estas ideas de Mills sobre el papel de los profesores universitarios como "nuevos empresarios" (asesores, consultores) de las relaciones humanas tienen pertinencia en nuestro medio latinoamericano hoy día.

UNA NOTA SOBRE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN COLOMBIA

La carencia de investigación sobre la historia de la educación en administración en Colombia, con la notable excepción del trabajo de Mayor (1984) y sus aportes sobre la difusión en este país de las teorías tayloristas y fayolistas (capítulo 3), hace difícil trazar la influencia de la teoría organizacional en el campo académico y aún más en los sectores productivos. En estas circunstancias el observador sólo puede contribuir unas notas sobre información fragmentaria que haya conocido.

Alejandro López, el adalid de la propagación de las ideas de la racionalización del trabajo en Colombia, ya desde 1928 en su libro *El trabajo: principios fundamentales*, expone una "sociología del trabajo" que, como lo muestra Mayor (1984: capítulo V), presenta como eje la idea de que la *moral*, el *carácter* y los *valores* tenían una "importancia *causal* sobre las actividades económicas" (Mayor, 1984: 405. Destacado en el original). Estimaba López que "lo primordial era la expresión del individuo incluso sacrificando su rendimiento" (Mayor, 1984: 419). Y planteaba una ética del trabajo cuyas bases motivacionales eran:

autorrealización y satisfacción en el trabajo, compromiso con la tarea, servicio a los demás; identificación con el grupo de trabajo y con las metas de la empresa... (Mayor, 1984: 421).

Estas ideas, cuyo parecido con varias de las expuestas por Elton Mayo y sus seguidores es notorio, no provenían sin embargo de la influencia de la escuela que hemos estudiado en este capítulo —en ese momento, 1928, aún en ciernes— sino de autores ingleses, economistas principalmente como Marshall y Wagner. Los trabajos de Mayo y su escuela, según los escasos indicios disponibles, se difundieron 30 años más tarde, a comienzos de los años sesenta.

Pero en el periodo intermedio, especialmente en los años treinta y cuarenta y en Antioquia, en particular, los planteamientos de López tuvieron gran influencia en la formación de los empresarios paisas en la Escuela Nacional de Minas y en la modelación de la ética del trabajo de los obreros antioqueños. En esta última, la Iglesia católica jugó un papel decisivo, dirigido a la “educación moral” de los trabajadores con la guía de las encíclicas papales, *Rerum Novarum* de León XIII y *Quadragesimo Anno* de Pío XI. La Acción Católica a la que pertenecían muchos empresarios y el periódico *El Obrero Católico* fueron mecanismos muy efectivos para estos propósitos, como lo muestra en forma fascinante el profesor Alberto Mayor (1984: capítulo 5). Nos parece que esta “educación moral” predicada con fervor tenía diferencias con las prédicas de los expertos en “relaciones humanas”. Eran puritanas, profundamente religiosas y se extendían a la moral en la vida familiar y sexual y al control del tiempo libre; no se restringían a la vida del trabajo. Además no requerían la base científica y experimental de que podía hacer gala la escuela de las “relaciones humanas”. Por otra parte, el paternalismo católico de los empresarios paisas cubría una gama más amplia de relaciones y movía otro tipo de resortes (regionales, familiares). Más aún, quienes dirigían la prédica no estaban al nivel de los supervisores de planta (nivel al que se dirigió primordialmente la enseñanza de las “relaciones humanas” en los Estados Unidos), sino en la alta gerencia. Eran los empresarios mismos. Se asemejaban en que en uno u otro caso, “el estado de ánimo” o la “moral del obrero católico”, servían a la eficiencia y la productividad.

Entre los años 1945-1949 la sicología aplicada a los problemas del trabajo constituyó un curso que recibieron los empresarios en ciernes que en Bogotá estudiaban en la Facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno (más tarde ésta se convertiría en la Facultad de Economía del Gimnasio Moderno). Como lo ha señalado González (1981), estos cursos estaban a cargo de un ingeniero de minas y metalurgia de nacionalidad española (César de Madarriaga) que el Instituto de Fomento Industrial (IFI) había traído al país para estudiar los yacimientos de Paz del Río. En su país había sido cofundador del Instituto de Psicotecnia de España y “se consagraba como ferviente cultor de la sicología aplicada a la problemática del trabajo industrial” (González, 1981: 60).

Hacia la mitad de los años cincuenta se creó un “instituto de personal” en Bogotá, uno de sus fundadores (Jaime Quijano) sería años más tarde el fundador de la Universidad Incca; el otro era un norteamericano, asesor en relaciones industriales (Joseph Berume).

A mediados de los años sesenta, las ideas de Mayo y McGregor se comenzaron a difundir en el medio académico. En la revista de la Esap se publicaron en 1962 unas notas elementales sobre las relaciones humanas en el trabajo. En el segundo semestre de 1964 se comenzaron a estudiar las ideas de McGregor (1960) y Mayo en el programa de economía industrial de la Universidad de los Andes, el cual era una continuación de la Escuela de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno que se había creado en 1943. Estos dos autores constituían una innovación traída por quien había sido cofundador en 1958 de la carrera de ingeniería industrial, en la Universidad Industrial de Santander²². En 1966 se ofreció por primera vez para estudiantes de ingeniería industrial, en la Universidad de los Andes, un curso sobre el factor humano en la organización, uno de cuyos ejes lo constituía el estudio del *grupo humano* de Homans (1963). En los siguientes años evolucionó hasta convertirse en “Dinámica organizacional”, básicamente un curso de sicología industrial centrado en el libro de Leavitt (1970), que ya en 1972 había adoptado el enfoque sistémico: se basaba en el trabajo de Katz y Kahn (1966. Traducido en 1977).

Hacia 1965 en la Universidad del Valle un grupo de empresarios caleños, bajo el liderazgo de Manuel Carvajal, crearon el programa magíster en administración industrial en la Universidad del Valle, que contó con destacados profesores norteamericanos (entre ellos, Peter Drucker) y la asesoría del MIT en donde Carvajal, siendo ya un reputado empresario y ex ministro, había “dado el ejemplo” al irse un año a estudiar en el programa de desarrollo gerencial de la Sloan School of Management del MIT (Castrillón, 1981). Este programa dio —entre otras cosas— cabida entusiasta a las ideas del “desarrollo organizacional” con énfasis en los procesos de pequeño grupo y laboratorios vivenciales para los ejecutivos.

En 1968 se creó en la Universidad de los Andes el programa de alta gerencia donde el énfasis en el “desarrollo organizacional” y los laboratorios vivenciales tuvieron su momento más alto en el periodo 1969-1973. Uno de los fundadores del programa y director del mismo por cerca de diez años era un ingeniero industrial con un doctorado en investigación operacional, luego con un entrenamiento en el NTL. Este último parece haber sido muy influyente en el programa y se refleja en el artículo de 1970²³, titulado “Desarrollo organizacional: una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres”. El otro, también ingeniero industrial

²² El profesor Héctor Prada, originalmente químico, especializado luego en ingeniería industrial y en administración en los Estados Unidos. A sus artículos pioneros sobre la ingeniería industrial nos referimos en el capítulo 3. Recién llegado del programa ITP (International Teachers Program) de Harvard en 1964, se trasladó de la UIS a Los Andes en donde fue decisivo en la conformación del programa de ingeniería industrial. En aquel año (1964), la orientación que le imprimió a los estudios se apartaba ya del énfasis en las técnicas de racionalización del trabajo y tenía una perspectiva más “administrativa”.

²³ Arturo Infante; este artículo apareció luego en el libro de Infante, Dávila, Sudarsky y Ogliastri (1977).

de la UIS, se incorporó al Departamento de Ingeniería Industrial de los Andes luego de hacer el MBA en el IESE de Barcelona, un programa europeo con la orientación harvardiana²⁴. Junto con un profesor español introdujeron la metodología y el material de casos para una variedad de cursos, entre ellos Factor humano, cursos que se ofrecieron desde fines de 1967. En 1968, se creó el programa magíster en ingeniería industrial, una de cuyas áreas (administración), a la vez que cursos de Comportamiento humano en la organización, incluía otros como Sociología industrial y uno llamado Empresa y sociedad. Junto con el énfasis en el método de casos –poco propenso a la retórica del D.O.– el programa ofrecía laboratorios vivenciales y cursos sobre relaciones interpersonales.

Dicho profesor ha señalado en un artículo sobre los laboratorios vivenciales en Colombia (Ogliastri, 1980: 2-3) cómo instituciones estatales (Incora e Ica), universidades e Incolda promovieron intensivamente hacia 1968 los laboratorios vivenciales; algunos de ellos con el apoyo de la AID norteamericana enviaron profesionales de muy diversas disciplinas a un entrenamiento al Instituto de Relaciones Humanas en Puerto Rico. Él mismo antes de ir a los Estados Unidos a realizar estudios doctorales en teoría organizacional, publicó un instrumento sobre procesos grupales (Ogliastri, 1971). Posteriormente en los Estados Unidos escribió un artículo (véase Ogliastri, 1980, versión original en inglés escrita en 1971) sobre los laboratorios vivenciales, que reflejaba ya una visión sociológica crítica sobre este instrumento que tan febrilmente ocupaba la atención de profesores, consultores y empresarios.

Pero más allá de la información que venimos presentando, ¿qué características tuvo este proceso de tecnificación a la vez que “humanización” de la labor gerencial en que fueron tan activas estas universidades? Señalemos algunos:

1. Hubo una rápida transferencia de ideas y trabajos de la versión –moderna en ese momento– de las relaciones humanas (el D.O.), con una influencia norteamericana predominante: los profesores colombianos y norteamericanos iban y venían con frecuencia. Los libros en inglés llegaban con celeridad inusitada. Había fondos amplios de las fundaciones Rockefeller y Kellog (en la Universidad del Valle), de la Fundación Ford (en Ingeniería de la Universidad de los Andes), para becas y perfeccionamiento del profesorado. En fin, esto ofrece material de sobra para refutar cualquier duda sobre la realidad de la dependencia cultural y científica que, simultáneamente, denunciaba la corriente latinoamericana de los “dependentistas”. De este fenómeno no estuvieron exentas las universidades estatales. Así por ejemplo, fuera del caso de la Universidad del Valle, por estos mismos años una misión suiza (hoy Iproscó) entraba a dar asesoría, que duró varios años, al Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, dejando allí una huella perdurable. Algunos de los profesores suizos fueron también entusiastas del “desarrollo organizacional”.

²⁴ El profesor Enrique Ogliastri.

2. Los empresarios que apoyaban y participaban en estos programas educativos en Cali y Bogotá, tenían poder que iba más allá de sus propias empresas. Especialmente en las primeras promociones, por ejemplo el caso de alta gerencia de los Andes, constituían un grupo de presidentes de grandes empresas (no necesariamente multinacionales), directores de institutos descentralizados, ministros y altos dirigentes sindicales.

Varios entusiastas salieron a promover las nuevas ideas de motivación, participación, trabajo en grupo. De hecho se comenzaron a crear departamentos de "D.O." en algunos casos, en otros, se rebautizaron los nombres que parecían ya algo desgastados de "relaciones industriales" o el más simple de "*personal*". Lo que interesa subrayar es que esto sucedió en la que en ese momento era una de las más grandes empresas privadas del país (Bavaria); en la gigantesca empresa estatal de telecomunicaciones (Telecom); en el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), el "D.O." orientó un programa de asesoría a las empresas de amplia cobertura; en varias empresas del grupo Corona; en una gran multinacional del ramo textil, hoy desaparecida (Celanese); en la mayor empresa de seguros del país (Colseguros); la filial de Exxon (Intercol) de tiempo atrás, a fines de los años sesenta contó con consultores internacionales tan reputados como Frederick Herzberg²⁵; en la IBM desde 1966 se había creado una unidad de "desarrollo gerencial" cuyo primer director fue el fundador de la ingeniería industrial en la Universidad Industrial de Santander (Guillermo Camacho).

3. En términos profesionales, la ingeniería industrial jugó un papel importante desde donde se impulsaron varias de estas iniciativas; ingenieros industriales en cuya formación se combinaba el "desarrollo organizacional" con un muy fuerte énfasis cuantitativo (investigación operacional, estadística), a comienzos de los años setenta trabajaban en D.O. en numerosas empresas privadas y públicas. Aunque la universidad mencionada desempeñó un papel muy importante en la difusión del D.O., hay que precisar que esta orientación de la ingeniería industrial, que se veía como poco ortodoxa, era diferente de la que caracterizaba gran parte de las escuelas de ingeniería industrial, a nivel nacional, en donde había una orientación taylorista (énfasis en producción, racionalización del trabajo, evaluación de oficios). El caso de la UIS, la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Nacional (Medellín), todas ellas públicas y de la Universidad de América, privada, son ejemplos²⁶.

²⁵ El estudio de varios de estos casos y otros más, se encuentra en Dávila (1975; 1983).

²⁶ En las universidades públicas la situación fue más compleja. Como lo precisa Forcadás (1978: 18-20), allí el bagaje de asignaturas técnicas siguió inalterado; la "humanización de la ingeniería industrial" implicó una formación socio-económica-política crítica, produciéndose una "humanización dicotomizada" que según él, en 1978 no estaba superada todavía.

El profesorado que impulsó las ideas del D.O. venía también en su mayoría de la ingeniería industrial. La necesidad de una formación en ciencias sociales pareció inminente. Un núcleo importante de ellos fue al exterior a adelantar estudios de posgrado en sociología, en psicología, en teoría organizacional. Los otros impulsores del D.O., es decir varios de los consultores, venían de una variedad de profesiones: abogados, psicólogos, filósofos, economistas, administradores, sociólogos.

4. Las consecuencias del D.O. de aquellos años (1969-1975) no parecen haber significado un cambio sustancial que marcara un hito en la productividad y el desempeño de las empresas. En varios casos, los programas de D.O. carecieron de continuidad –varios se cerraron o desaparecieron gradualmente–, en otros fueron esfuerzos aislados que respondieron al interés de unos pocos entusiastas, sin que hubiera detrás de ellos un diagnóstico sólido de las necesidades de las empresas; algunos de éstos fracasaron, otros adquirieron una perspectiva más real, a la larga una orientación revitalizada para los departamentos de relaciones industriales. En general, parecería que la experiencia misma se encargó de darle a esta versión de las “relaciones humanas” su dimensión verdadera. Los factores tecnológicos, económicos y políticos de carácter interno a las organizaciones, y externo a ellas, son determinantes de la vida de las organizaciones. El “factor humano” (más tarde lo llamaron “recurso humano”; para otros siempre ha sido la “fuerza de trabajo”) no era una abstracción que pudiera verse exclusivamente en términos de sus relaciones interpersonales, de sus sentimientos y de su pequeño grupo de trabajo. Los sindicatos no podían desarmarse y una negociación colectiva era más determinante, cada dos años, del futuro de la empresa que cualquiera de las actividades educativas hacia las cuales, equivocadamente, se habían orientado muchos de los programas de D.O. Aún si no se hacían las anteriores consideraciones, había una razón muy pragmática para que del entusiasmo los empresarios y altos gerentes pasaran al escepticismo: los resultados de la inversión que los programas de D.O. implicaban eran a largo plazo, no eran tangibles. No afectaban la productividad.
5. El foco de las acciones del D.O. no fue la planta de producción ni los obreros mismos, aunque hay unas pocas excepciones²⁷. Su acción se centró a nivel de los profesionales, la gerencia media y la alta gerencia de las organizaciones. En varios casos, fueron realmente programas de formación de cuadros gerenciales dentro de las empresas centrados en desarrollar habilidades de trabajo en grupo, relaciones interpersonales, comunicaciones, etcétera.

²⁷ Una de ellas, el programa de “enriquecimiento del trabajo” en una empresa de cerámica en Bogotá. Véase Serna y Morales (1974).

6. Las aplicaciones del "D.O.", por una parte, se redujeron a unos pocos de los modelos existentes no dando cabida a otros avances teóricos y a aplicaciones que dentro de las mismas relaciones humanas se estaban dando. Así por ejemplo, los aportes de Vroom, Lawler y Porter, Argyris y Fiedler quedaron oscurecidos frente a la cosificación que se impuso de fragmentos de McGregor, la popularización del modelo motivacional de Maslow o la repetición rutinaria de una docena de ejercicios grupales.

Por otro lado, se concedió muy poca atención a las etapas de diagnóstico y de evaluación, distorsionándose así algunos modelos teóricos. La prioridad estuvo en las "intervenciones". En esto influyó la carencia de una formación investigativa en ciencias sociales por parte de los consultores.

A partir de la segunda mitad de la década de los setenta hubo reorientaciones en el campo académico y un desgaste progresivo de quienes en éste o en la práctica profesional no evolucionaron. Volviendo al caso de la ingeniería industrial de la Universidad de los Andes, el "D.O." llevó a su profesorado hacia la sociología y la psicología, con una acentuación de la teoría y de la investigación empírica. Hacia 1975 existía ya un programa de investigación sobre clima organizacional que se había iniciado dos años antes, y que con la participación de los estudiantes con sus tesis de grado, había conducido a la elaboración de un instrumento de diagnóstico (el *Tecla*, o test de clima organizacional, Sudarsky, 1977). Se realizaron los ya mencionados estudios de casos sobre experiencias de "D.O." dirigidos por el profesor Ogliastri, así como estudios sobre perfiles motivacionales siguiendo el modelo de McClelland (Sudarsky, 1974), sobre enriquecimiento de trabajo y una adaptación de la herramienta de diagnóstico de Likert, estos últimos ya mencionados en este capítulo. Había un énfasis en "conocer la realidad" en donde la evolución del "D.O." corría pareja con investigaciones en gestión tecnológica, sociología política e historia empresarial.

En el campo docente, un énfasis teórico y la apertura hacia un espectro más amplio y equilibrado (teoría burocrática, sistémica y situacional) y con un componente investigativo, se concretó en el "área de organizaciones" creada en 1977, a la que pertenecían profesores de ingeniería industrial, administración y psicología. El seminario de "D.O." se ofrecía ya con menos regularidad, habiéndose dado por última vez en 1979. Los intereses de los mismos profesores seguían en los cursos básicos de "organizaciones"; a nivel avanzado se había creado en 1978 un seminario y un programa investigativo sobre el sindicalismo en Colombia que duró hasta finales de los años ochenta; entre 1977 y 1980 ofrecieron también un seminario sobre el proceso de industrialización en Colombia. En síntesis, en el breve lapso de diez años se había producido el auge y el posterior reflujo de las ideas de las "relaciones humanas" en Colombia, tanto a nivel académico en las instituciones que habían sido más activas en su promoción, como en el sector producti-

vo²⁸. Es así como nuevas versiones de las relaciones humanas, por ejemplo el análisis transaccional que llegó al país hacia 1978, tuvieron una acogida y radio de acción más restringido. Y no hubo detrás de sí —al menos que fuera visible— el respaldo de una institución universitaria. A él se convirtieron algunos consultores, entusiastas antiguos del “D.O.” que realizaron “intervenciones” en varias empresas, incluidas algunas multinacionales.

Más recientemente, la aparición de los “círculos de participación” y la teoría Z han puesto de presente la repetición de ciertos rasgos característicos del proceso de difusión de ideas y tecnología (o difusión de innovaciones). Es así como por parte de algunos consultores se han planteado equivocadamente como una novedad. Apareció en 1982 un *best-seller* (Ouchi, 1982) que fue traducido rápidamente. Y algunas universidades comenzaron a introducir cursos sobre el tema, respondiendo en parte al afán de sus estudiantes de estar “actualizados”. Un instituto (Asociación Colombiana de Control de Calidad) realiza cursos y seminarios y se ha difundido en varias publicaciones gerenciales y reuniones profesionales²⁹.

Al menos siete grandes empresas privadas (manufactureras, de seguros, financieras) adelantaron programas de “círculos de participación” que ya han sido analizados (véase Gaitán y otros, 1985). Aunque la aureola de novedad y panacea no ha desaparecido totalmente, se nota por parte de estas empresas bastante sensatez sobre las limitaciones y posibilidades de lo que están haciendo. A la mayoría de ellas los “círculos de participación” no llegaron por el canal de las universidades, sino a través de las casas matrices (en el caso de las empresas transnacionales) o de la participación de sus gerentes en programas educativos en el exterior, principalmente. En otros, fue a través del “efecto demostración” de algunas empresas en foros especializados³⁰.

Es previsible que rasgos parecidos a los anteriores, rodeen la difusión de los planteamientos de excelencia “humanizada” que traen Peters y Waterman (1984) cuyo libro fue traducido en 1984, y al cual hicimos referencia en otros capítulos. En uno y otro caso, teoría Z y “excelencia gerencial”, la diferencia con el “D.O.” radica en que en los años ochenta, se volvió sobre la necesidad de que la participación y demás ideas deben producir resultados, aumentar la productividad, llevar a una

²⁸ Sin duda que este planteamiento requiere para ser válido de una información menos parcial de la que disponemos. Así por ejemplo, el espectro de las universidades es muy complejo y el “caso” sobre el que tenemos información no es, en forma alguna, representativo. En cuanto al sector productivo y estatal la información es igualmente fragmentaria.

²⁹ Una relación detallada de estos eventos y publicaciones se encuentra en Dávila (1985a). Una perspectiva académica sobre el tema es la del artículo de Ogliastri (1984) y los seminarios que ofreció en 1983 y 1984, a nivel gerencial en la Universidad Javeriana y en la Universidad de los Andes.

³⁰ Un ejemplo es el I Foro Nacional de Círculos de Participación reunido en Bucaramanga en junio de 1983 bajo los auspicios de una empresa de esa ciudad (véanse los detalles en Dávila, 1985a).

excelencia que es medible en términos de utilidades, expansión y nuevos productos, en una época de crisis y recesión económica.

El efecto de las actividades de relaciones humanas sobre las relaciones laborales no parece haber sido importante, al menos si se miran los pocos casos conocidos. Se podría pensar que como resultado de estos programas se hubiera producido "paz laboral" en estas empresas. Algunas evidencias muestran que éste no ha sido el caso. Así, por ejemplo, dos de las grandes entidades estatales (una en el ramo de telecomunicaciones, otra en petróleos) que a comienzos de los años setenta desplegaron intensa actividad en D.O. tienen una historia –previa y posterior al D.O.– de agudo conflicto laboral y sonadas huelgas ilustrativas de las tendencias del sindicalismo contemporáneo en nuestro país: radicalización, nuevas estrategias de lucha sindical, sindicalización de técnicos y profesionales, así como en el sector público, incluida la prestación de servicios públicos³¹. En una empresa multinacional muy activa ya a fines de los setenta en estas actividades, ellas han coexistido con un sindicato de izquierda que ha realizado en los 25 últimos años cuatro huelgas de resonancia nacional. En otras, las actividades de los círculos de participación han contado con la oposición sindical; y mientras se propagan los círculos, obreros y patronos se sientan a la mesa de negociaciones a discutir pliegos de peticiones. Pero no ha habido una oposición frontal, ni una posición beligerante de alguna de las cuatro centrales obreras acerca de las relaciones humanas, lo cual se asemeja a la experiencia en los Estados Unidos. Allí y a pesar de denuncias y oposición aisladas de algunos sindicatos, "... la lucha contra la teoría (de las relaciones humanas) y su aplicación no ha adquirido en los EE.UU. un carácter nacional" (Bogomólova, 1974: 119). En cualquier caso, no hay evidencia sólida y concluyente que permita establecer, ya no a nivel de casos fragmentarios, sino de tendencias generales, una relación entre el comportamiento de las luchas obreras (número de huelgas, jornadas perdidas, obreros en huelga) en el periodo en el que hemos venido haciendo hincapié (1970-1980) y el ascenso o caída de los programas de relaciones humanas³². No hay que perder de vista que hay factores como la bajísima tasa de sindicalización que se presenta en Colombia³³, la legislación laboral y la división sindical muy decisivos en el comportamiento del conflicto laboral.

Volviendo a la información de carácter académico, para terminar nos referimos a las publicaciones. Ya se había hecho mención en páginas previas a las aparecidas hasta 1974. En ese mismo año se escribe un libro mimeografiado sobre motivación (Sudarsky, 1974) y otro sobre desarrollo organizacional y participa-

³¹ Véase el trabajo de Solano (1982) acerca de recientes conflictos y negociaciones laborales en Ecopetrol, la empresa estatal de petróleos.

³² Datos agregados sobre el movimiento huelguístico en el periodo en cuestión se encuentran en Caicedo (1982: 225) y Ayala y Fonseca (1982).

³³ La tasa de sindicalización en 1979 era de 18.1 (véase Ayala y Fonseca, 1982: 26).

ción (Lopera, 1974). En 1977 un libro, *Desarrollo organizacional*, compendió cuatro artículos de naturaleza diferente (véase Infante, Dávila, Sudarsky, Ogliastri, 1977) sobre el "D.O.", los laboratorios vivenciales, el clima organizacional y la teoría de organizaciones y desarrollo. El mismo año apareció un libro de casos colombianos sobre comportamiento organizacional (Ogliastri y Rojo, 1971). En los años siguientes comenzó a aparecer la "serie de D.O.", una traducción de la colección de libros por autores como Bennis, Beckhard, Blake y Mouton, Schein, es decir, varias de las figuras principales en el campo, cuya fuerza ya caía. Sin embargo, hacia 1982 en esta serie se habían publicado 13 libros. En ese mismo año un profesor de una universidad privada de Bogotá (Méndez, 1982) escribió el volumen *El hombre en la organización*, donde combina un trabajo sobre la metodología de Taylor, un instrumento sobre clima organizacional y generalidades sobre las teorías X, Y y Z en el medio colombiano. Un profesor de otra universidad bogotana (Martínez, 1982) publicó un libro sobre teorías administrativas; su capítulo más extenso tiene que ver con las relaciones humanas o "contribución sicosocial a la teoría moderna de la administración", aunque no es un libro exclusivamente sobre la misma. Un año antes, un empresario (Restrepo Posada, 1981) presidente de UNIAPAC (Unión de Empresarios Cristianos) y ex rector de la Universidad Nacional, había publicado otro titulado *La empresa escuela de compartir*, una versión revisada del que en 1976 había escrito bajo el título *La empresa que debemos hacer* (Restrepo Posada, 1976). Una orientación cristiana ("un modelo de empresa que tiene la característica de que con él se obtiene una forma que cumple con los principios de la filosofía cristiana"), se combina en este manual con varios de los conceptos y técnicas de las "relaciones humanas". Este manual ha orientado una conocida actividad de consultoría en algunas grandes empresas bogotanas y también en entidades estatales. En 1982 se reprodujo en una revista académica de una universidad católica (Mills, 1982), la vieja crítica que data de 1948, del sociólogo C. Wright Mills a las relaciones humanas, que tres años antes se había traducido como lecturas universitarias en la Universidad de los Andes y había reproducido luego una universidad privada de Medellín. Finalmente, un inventario de ponencias presentadas a los Congresos Nacionales de Investigadores en Administración celebrados en 1982, 1983 y 1984, indicó que la temática de "recursos humanos y organizaciones" era la que había recibido mayor atención dentro de la incipiente investigación sobre administración que realizan nuestras universidades. De un total de 33 trabajos, 13 (o sea un 40%) correspondían al área en cuestión (véase Dávila, 1984: tabla 6).

RESUMEN

Los sicólogos, y en especial los sicólogos sociales, también han hecho una contribución importante a la teoría organizacional. De hecho, su contribución actual-

mente conforma un cuerpo de conocimientos llamado comportamiento organizacional (o comportamiento humano en la organización), que es lo mismo que la psicología organizacional. En este capítulo hemos estudiado esa contribución a los problemas “humanos del trabajo y de las organizaciones”, que desde sus comienzos a fines de los años veinte adoptó el mote de la escuela de las relaciones humanas. Hemos insistido en que sus orígenes y posterior desarrollo, como el de las demás teorías estudiadas en el libro, hay que situarlos en un momento histórico y en unas condiciones económicas y sociales determinadas. Éstas interactúan con el medio científico y académico; hay una mutua influencia e interdependencia que en esta teoría muestra ribetes de mucho interés en los casi setenta años que han pasado desde las investigaciones pioneras de la Western Electric en su planta de Hawthorne. Todo, menos la especulación de unos científicos aislados de la realidad, imparciales o neutros, ha sido esta teoría de las relaciones humanas.

Su continuidad a lo largo de estas cinco décadas se ha subrayado en este capítulo, con la esperanza de que a pesar de la avalancha de autores, modelos, una amplísima literatura y de nombres tan disímiles como “desarrollo organizacional”, “administración participativa”, “círculos de participación” o “administración por objetivos”, el lector no pierda de vista que no se trata de cinco o diez teorías diferentes, sino de una misma teoría, con diferentes matices en su aplicación.

La perspectiva desde la gran empresa, la creencia en que la cooperación entre el capital y el trabajo es necesaria y posible, la poca importancia que se le da al papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización y la productividad como meta principal son las ideas-fuerza de esta teoría que se examinaron críticamente en el capítulo.

Asimismo se examinaron las características principales de la metodología de la teoría de las relaciones humanas; su base investigativa empírica; el predominio del paradigma de la prueba estadística de hipótesis y del modelo de variables dependientes, independientes e intervinientes; la atención casi exclusiva al individuo y al pequeño grupo como unidades de análisis; el hecho de que con muy pocas excepciones las contribuciones provienen de los Estados Unidos.

Buscando una síntesis, se identificaron cuatro temas centrales dentro de esta teoría: 1) motivación, 2) liderazgo, 3) dinámica de grupo y 4) “desarrollo organizacional”.

La revisión de dos críticas seleccionadas dejó en claro que la metodología de esta corriente, a pesar de significar un avance por su afán de disponer de una base investigativa que había estado ausente de teorías como la fayolista, acusa problemas si se atiende a su contribución no tanto en términos de la psicología de los obreros o de los administradores cuanto de los problemas de la organización como un todo. Por otro lado, ha quedado claro que ciencia y política no están aisladas, menos aún si se trata de los problemas del hombre en el trabajo.

Las anotaciones sobre la difusión en Colombia de esta teoría tan controvertida, y abusada, nos deja, finalmente, lecciones que aprender en términos de las empresas, de las universidades y de los consultores.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. Comente esta afirmación: “La racionalización del trabajo (taylorismo) y la corriente de las relaciones humanas son —desde su comienzo— contrapuestas. Y sus promotores en los Estados Unidos pertenecían a grupos totalmente diferentes, sin ninguna relación entre ellos”.
2. ¿Cuáles son las principales enseñanzas que se derivaron de la investigación Hawthorne?
3. Compare la metodología de la corriente de las relaciones humanas con la seguida por Fayol.
4. ¿Comparte usted la posición expresada en el capítulo en el sentido de que las relaciones humanas son una misma corriente teórica desde los años treinta, cuyas denominaciones —simplemente— han ido cambiando a lo largo de siete décadas? Explique su respuesta.
5. Con base en la experiencia de la difusión de las relaciones humanas en Colombia, ¿qué conclusiones deriva usted sobre el papel de las universidades en el proceso de transferencia de teorías y tecnologías administrativas?
6. Comente esta afirmación: “El enfoque de las relaciones humanas suministra el sustento para la manipulación sutil de los trabajadores por parte de los patronos”.
7. Haga un balance del conocimiento sobre los temas de liderazgo y motivación.
8. Señale las diferencias y semejanzas entre el “D.O.”, la “gerencia de la excelencia” y los “círculos de participación”.
9. Comente esta afirmación: “En Colombia, quienes difundieron las ideas de la corriente de las relaciones humanas no tuvieron ninguna relación con la difusión de otras teorías organizacionales”.
10. En su opinión, ¿qué validez tiene la crítica de C. W. Mills escrita hace ya 40 años?
11. Examine críticamente la posible aplicación de la teoría de las relaciones humanas en la administración de una organización colombiana que acaba de enfrentar un agudo conflicto laboral.
12. ¿En qué medida (es decir, en cuáles sectores, niveles y tipo de decisiones) es participativa la administración de la organización en que usted trabaja? ¿Qué cambios importantes se han producido al respecto a lo largo del tiempo? ¿Qué factores han sido determinantes de tales cambios?
13. a) Haga una síntesis de los principales planteamientos de la corriente teórica de las relaciones humanas. b) Compárelos con aquéllos de las teorías fayolistas, tayloristas y burocrática.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- French, Wendell; Bell, Cecil y Zawacki, Robert A. (eds.). *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Dallas: Business Publications, 1978.
- Gaitán, Camilo; Dávila, Carlos y Zarruk, Luis. *Productividad y participación. La experiencia de los círculos de participación en Colombia*. Bucaramanga: Cámara de Comercio, 1985.
- Homans, George. *El grupo humano*. Traducción: Mireya Reilly de Fayard. Buenos Aires: Eudeba, 1963.
- Infante, Arturo; Dávila, Carlos; Sudarsky, John; Ogliastri, Enrique. *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977.
- Likert, Rensis. *Un nuevo método de gestión y dirección*. Madrid: Deusto, 1971.
- Mayo, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- McGregor, Douglas. *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana, 1971.
- Mills, C. Wright. "Contribución de la sociología a los estudios de relaciones industriales". *Cuadernos de Administración*, 7, Universidad Javeriana, noviembre, 1982, págs. 17-46. Traducción: Jorge Chaves (publicado originalmente en: *Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association*, Urbana. Diciembre, 1948. Reproducido luego en *The Berkeley Journal of Sociology*, XV, 1970, págs. 11-31).
- Peters, Thomas y Waterman, Robert. *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Traducción: Fernando Posada. Bogotá: Norma, 1984.
- Vroom, Victor y Deci, Edward. (eds). *Motivación y alta dirección*. Traducción: Susana Esqueda de Cruz. México: Trillas, 1979.

CAPÍTULO 6

LA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA

INTRODUCCIÓN

La teoría general de sistemas, una perspectiva integradora de la ciencia moderna surgida de la biología y que se remonta a la posguerra, ha tenido también impacto en la teoría organizacional. Es así como modernamente se ha elaborado una teoría sistémica de las organizaciones, aún en etapa de formación. A pesar de ello goza ya de muy amplia aceptación, hasta el punto de que a la manera de la teoría general de sistemas en que se nutre, ha logrado cobijar perspectivas diversas, como por ejemplo la versión contemporánea de las "relaciones humanas" que se conoce como el "desarrollo organizacional" y la teoría contingente. Por otra parte, el análisis de sistemas, tan trajinado hoy por ingenieros y expertos en investigación operacional, es una aplicación de la teoría general de sistemas.

Este capítulo se centra en la teoría sistémica de las organizaciones, para lo que se ha dividido en cinco secciones. En la primera de ellas se presentan los orígenes y la evolución de esta teoría, presentando los autores y contribuciones más significativas, luego de lo cual en la segunda sección se explica el esquema de la teoría general de sistemas. En la tercera sección se presentan los componentes del esquema básico de la teoría sistémica de las organizaciones, de la siguiente manera: al comienzo de la sección se examinan las características básicas de la organización como sistema social; luego se analiza la crítica que los autores que propugnan por este enfoque hacen a la noción de la organización como sistema cerrado; después se identifican y definen los subsistemas en que se subdivide la organización; la sección finaliza explicando el proceso de integración organizacional, tan caro a esta teoría, así como los conceptos de papel, normas y valores, bases de dicho proceso. En la cuarta sección se analizan las principales críticas a la teoría sistémica, las cuales son, por otra parte, relativamente escasas a diferencia de las que han suscitado las demás teorías estudiadas en este libro. La última sección de este capítulo trata sobre la difusión del enfoque sistémico en Colombia.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ Los pioneros y la evolución de la teoría sistémica de las organizaciones
- ◆ Esquema básico de la teoría general de sistemas
 - Concepto de sistema
 - Naturaleza y cobertura de la teoría general de sistemas
 - Jerarquía y tipos de sistemas
- ◆ La teoría sistémica de las organizaciones. Esquema básico
 - La teoría sistémica dentro de la teoría organizacional
 - La organización como sistema abierto
 - La visión de la organización como sistema cerrado en la teoría organizacional
 - Los subsistemas organizacionales
 - Funcionamiento y procesos organizacionales
- ◆ Críticas
 - La crítica de la sociología británica
 - Crítica de la analogía biológico-orgánica
 - Una crítica desde la perspectiva althusseriana
 - Sobre el lenguaje sistémico
- ◆ Una nota sobre el enfoque sistémico de las organizaciones en Colombia
- ◆ Resumen
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) del enfoque sistémico
- ◆ Analizar críticamente el objetivo de la teoría sistémica
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló el enfoque sistémico
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas de la teoría sistémica
- ◆ Conocer la difusión y evolución del enfoque sistémico en Colombia
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó la teoría sistémica

LOS PIONEROS Y LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

El enfoque sistémico de las organizaciones es una aplicación al campo de la teoría organizacional, de la teoría general de sistemas, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Están contenidas en un artículo clásico (Bertalanffy, 1950) y luego en el de Kenneth Boulding (1956). Éstos se consideran pioneros de la teoría que, como su nombre lo indica, pretende tener un amplísimo campo de aplicación que cubre los sistemas biológicos, físicos, galácticos, humanos y sociales. De hecho, la clasificación que Boulding (1956) hizo de los diversos tipos de sistemas del universo, comprende nueve niveles. Es así como en diversos campos de las ciencias la teoría de sistemas ha tenido difusión y acogida; por ejemplo en la psicología, la biología, la sociología, la informática, la ecología. Para nuestros propósitos es pertinente referirnos a los pioneros y principales autores de la teoría sistémica en el campo del estudio de las organizaciones¹.

El trabajo más conocido sobre la teoría sistémica de las organizaciones es el de Robert Kahn y Daniel Katz, dos psicólogos sociales de la Universidad de Michigan, que se publicó en 1966 (Katz y Kahn, 1966), fue traducido once años después al español, y a él nos referiremos en detalle en este capítulo. Su contribución tiene que verse como parte de la corriente teórica estructural funcionalista, que por los mismos años en que apareció el trabajo de Von Bertalanffy contaba ya con trabajos clásicos que planteaban ideas básicas del enfoque sistémico para el análisis de la sociedad y de la cultura. Por ejemplo, los de los sociólogos norteamericanos Talcott Parsons (Parsons, 1949, 1951) y Robert Merton (1949) sobre el sistema social y la estructura social; y en el campo de la antropología los trabajos, también clásicos, de Radcliffe-Brown (1952) y Malinowski (1960).

Con anterioridad al libro de Kahn y Katz hubo otras contribuciones al enfoque sistémico de las organizaciones que vale la pena destacar. Una de ellas es la de Barnard, que se remonta a 1938 (traducida al español en 1959), quien concibe la organización como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. En una situación concreta en la que se dé cooperación, serán sus componentes varios sistemas diferentes. Algunos serán físicos, otros tecnológicos, otros psicológicos, etc." (Barnard, 1959: 93-94). En los experimentos Hawthorne y las obras de Elton Mayo hay un componente incipiente del enfoque sistémico cuando se destaca la interrelación de diferentes fenómenos y de diversos elementos de la organización, dentro de una concepción que daba

¹ El lector interesado en la evolución de la investigación en la teoría general de sistemas puede consultar el trabajo realizado por la "Society for General Systems Research" en 1979 (Cavallo, 1979) que consiste en un completo inventario de las características, logros y desarrollos del "movimiento de investigación sistémica".

poca atención a la interrelación entre la organización y el medio ambiente. En su libro sobre el grupo humano al que hicimos referencia en el capítulo 5, George Homans (1963) elaboró un modelo del pequeño grupo en el que distingue un sistema externo y uno interno que son interdependientes. Los componentes de un sistema social, según Homans, son las tareas, las interacciones y los sentimientos de la gente; estos tres elementos son también interdependientes. El libro de Homans había sido precedido un año antes, en 1949, por el de Philip Selznick que ha sido señalado como "... el intento más temprano de aplicar sistemáticamente una perspectiva funcionalista al estudio de las organizaciones" (Silverman, 1978: 51. Traducción del autor). Selznick llevó a cabo un estudio de una organización encargada de promover el desarrollo de una región norteamericana (la TVA o Tennessee Valley Authority) en el cual las "necesidades del sistema", la "mutua adaptación" al contexto y la "estabilidad del sistema" son conceptos centrales.

El propio Parsons en 1964 escribió sobre la aplicación del funcionalismo estructural a la teoría organizacional (Parsons, 1964). Concibe la organización como "... un sistema social organizado para el logro de una meta particular.." (Parsons, 1964: 56. Citado por Silverman, 1978: 55. Traducción del autor). La organización es como una sociedad en pequeño, en la cual varias de las características de los sistemas sociales son más fácilmente visibles que en la sociedad total acerca de lo cual trata en el resto de sus escritos. Es así como Parsons trata las características de la organización como un sistema abierto; examina los "prerrequisitos funcionales" que ésta debe cumplir para sobrevivir: capacidad de adaptarse, de lograr sus metas, de integrar sus partes constitutivas, y, de permitir el mantenimiento del sistema dominante de valores y los patrones de interacción.

Robert Merton, otro importante funcionalista norteamericano que ya habíamos mencionado, señaló desde 1949 las "funciones latentes" o inesperadas, las "funciones manifiestas" así como las "disfunciones" que se presentan en las organizaciones y que interfieren con el ajuste entre sus elementos creando problemas estructurales. Según este autor, el conflicto puede tener unas "funciones latentes" para las organizaciones y para la sociedad.

Todas estas contribuciones previas al trabajo de Kahn y Katz son como estos dos autores, norteamericanos; un antecedente europeo importante es el de los trabajos del Instituto Tavistock de Londres, en donde se desarrolló desde comienzos de los años sesenta el concepto de "sistema sociotécnico" utilizado en los trabajos de Emery y Trist y sus asociados (por ejemplo Trist y otros, 1965). Un grupo de la Universidad de Aston, también inglesa, ha realizado trabajos en esa dirección bajo el liderazgo de Pugh y sus asociados (véase Hickson, Pugh y Pheysey, 1969). A unos y otros nos referimos en el capítulo sobre la organización contingente.

Luego de la publicación del libro de Katz y Kahn (1966) titulado *Sicología social de las organizaciones*, el enfoque sistémico de las organizaciones ha tenido una muy amplia difusión y aceptación, hasta el punto de que diversas teorías organizacionales parecerían coincidir en aceptarlo como un marco de referencia

común para el estudio de las organizaciones. Éste es el caso de varios autores de la corriente del “desarrollo organizacional”. En una colección de artículos sobre el tema publicado en 1979 se decía: “Un presupuesto fundamental del D. O. para ver la dinámica organizacional es el enfoque sistémico. Debería mencionarse que los grupos interactuantes y la organización como un todo pueden concebirse como sistemas o subsistemas...” (French, Bell y Zawacki, 1979: 69-70. Traducción del autor). Lo mismo puede decirse de la teoría contingente que estudiaremos en el próximo capítulo, la cual tiene como una de sus bases la teoría sistémica. La rápida difusión y acogida que ésta ha tenido, no debe ocultar sus limitaciones y problemas, a los cuales se hará referencia al final del presente capítulo.

Entre los trabajos más conocidos que siguieron al de Katz y Kahn están las investigaciones de Lawrence y Lorsch (1967) acerca de las relaciones entre la estructura de la organización y su entorno inmediato. Desde entonces se han difundido varios libros de texto sobre organizaciones y administración guiados por la nueva perspectiva. Uno de ellos es el de Seiler (1967), quien utilizó el análisis sistémico para estudiar el comportamiento organizacional. El libro de texto de Kast y Rosenzweig (1976), traducido al español en 1979, busca reformular la administración de las organizaciones en términos del enfoque de sistemas. Sus autores son objetivos al afirmar:

la teoría de sistemas constituye un nuevo concepto para el estudio de las organizaciones sociales y de su administración. En su estado actual obviamente es tosca y carece de precisión. Como en otros campos del trabajo científico, el nuevo paradigma se debe aplicar, clarificar y elaborar para que sea más preciso. No obstante, esta teoría proporciona un punto de vista diferente sobre la realidad de las organizaciones sociales y puede servir de base para mayores avances en este campo... (Kast y Rosenzweig, 1979: xi).

En América Latina, ha circulado, además de las traducciones de Katz y Kahn y de Kast y Rosenzweig, el libro del profesor chileno Oscar Johansen (1982), quien presenta una “teoría general de las organizaciones sociales” dirigido a los administradores y a los estudiantes de dicha carrera, y basado en la teoría sistémica.

La aplicación de las ideas de la teoría general de sistemas al estudio de las organizaciones no puede separarse de la evolución de las técnicas modernas de la “investigación operacional” desarrolladas inicialmente para fines militares en la segunda guerra mundial por los Estados Unidos. Éstas se conocen por el nombre de *operations research* o el más genérico de *Management Science*², dentro de la

² *Management Science* no se traduce como “ciencia administrativa”. Por razones de uso, en español este último nombre se identifica con la teoría fayolista, la cual como hemos visto a lo largo de este libro es bien diferente de la teoría sistémica y de la investigación operacional.

Las bases matemáticas de la investigación operacional radican, principalmente, en la programación lineal, la programación dinámica, la teoría de juegos, la teoría de colas, la teoría de la decisión, la probabilidad y estadística, la teoría de grafos, la programación no lineal y los sistemas estocásticos.

cual deben también incluirse la “dinámica industrial”, los “sistemas dinámicos” de Forrester (1971), así como los sistemas de información gerencial computarizados. Algunos llaman a la “*management science*” el enfoque matemático o cuantitativo de la administración, nombre que parece impropio, pues oscurece la conexión que aquélla tiene tanto con la teoría sistémica de la organización como con la teoría taylorista de la racionalización del trabajo.

En cuanto a su nexa con el taylorismo comparte con éste su propósito central de optimización. Recuérdese (capítulo 3) que Taylor tenía como uno de sus objetivos la maximización de la producción de la organización. La investigación operacional no reduce la maximización de la productividad a la maximización de la productividad del trabajo humano, y tiene así una perspectiva más amplia. Busca optimizar las operaciones (no exclusivamente humanas o de hombre-máquina) de la organización concebida, justamente, como un sistema. Los pioneros de la investigación operacional, Churchman, Ackoff y Ansoff, lo expresaban desde 1957 en la siguiente forma:

[La investigación operacional es]... la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que implican las operaciones de un sistema para proporcionar a los que controlan dicho sistema soluciones óptimas para el problema en cuestión... (Churchman, Ackoff y Ansoff, 1957. Citado por Chiavenato, 1981: 486. Destacado nuestro).

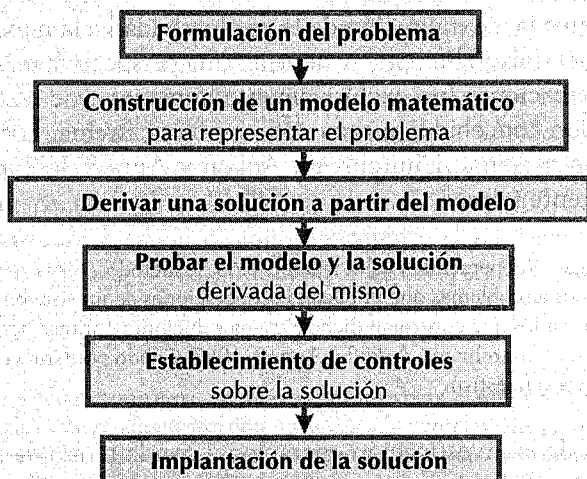
La conexión de la investigación operacional con la teoría de sistemas radica no solamente en que el objeto de la optimización está constituido por los sistemas complejos intra e interorganizacionales, sino en que la investigación operacional se nutre de supuestos básicos del enfoque sistémico, como por ejemplo la interdependencia entre las partes (o “variables” de los modelos de IO) y los mecanismos de realimentación. Los modelos matemáticos de la investigación de operaciones son modelos *mutatis mutandi*, es decir, “toman muchas reacciones posibles de retroalimentación entre variables”, a diferencia de los modelos *ceteris paribus* de la economía, los cuales suponen que “... todas las variables, excepto una permanecen constantes...” (Enrick, 1965: 17. Traducción del autor).

Afirmar las relaciones entre la teoría general de sistemas y la investigación operacional no debe llevarnos a ocultar las diferencias entre una y otra. En 1964 Russell Ackoff, señalaba críticamente:

... La investigación de sistemas tiene base más firme que la teoría general de sistemas, porque toma los sistemas tal como los encuentra: holísticamente, en toda su lozanía multidisciplinaria. Unifica a las disciplinas en la marcha de la investigación y de ahí deriva hechos, leyes y teorías que son de carácter multidisciplinario. Las teorías producidas por la investigación operativa, *por ejemplo, no hacen algo más que recopilar un conjunto de teorías disponibles en un lenguaje disciplinariamente mixto*, porque estas teorías resultan del estudio de sistemas antes que del estudio de teorías de sistemas (Ackoff, 1964. Citado en Voltes, 1978: 24. Destacado nuestro).

La aplicación de las técnicas de investigación operacional se utiliza como marco de referencia en el "análisis de sistemas", cuyos orígenes tienen que ver con la aproximación a la resolución de problemas complejos desarrollados por una empresa de consultoría norteamericana (la Rand Corporation) cuando en 1946 asesoraba a la Fuerza Aérea de este país. Las etapas que el análisis de sistemas sugiere para lograr un curso óptimo de acciones, han tenido muy amplia difusión.

Etapas de la investigación operacional



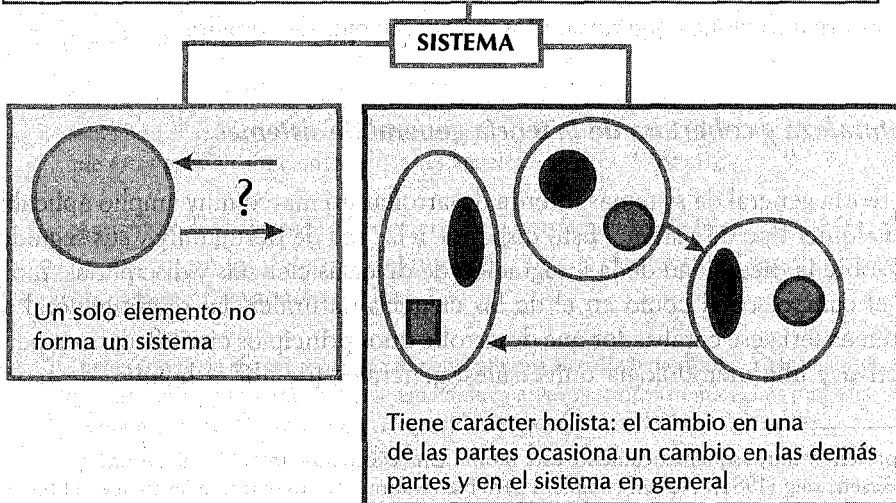
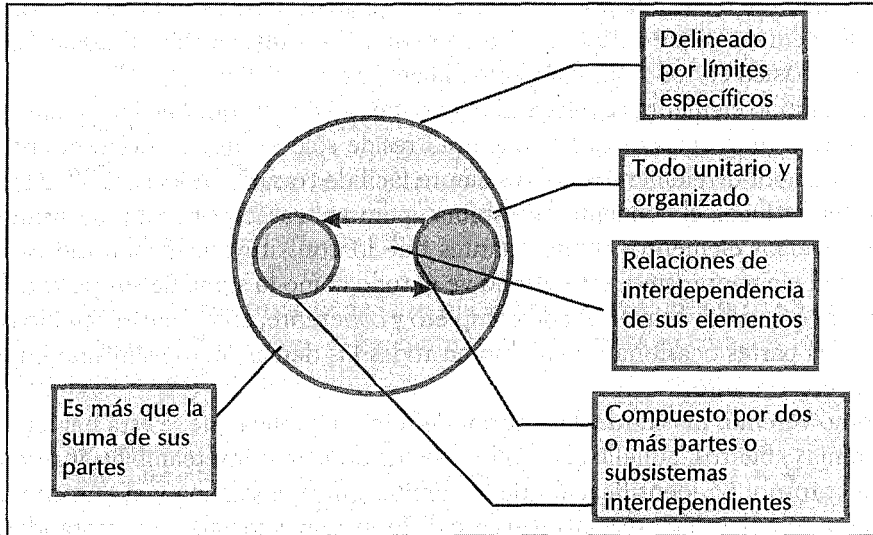
Y, en últimas, han llegado a fundirse con las etapas de la investigación operacional, a saber: 1) formulación del problema, 2) construcción de un modelo matemático para representar el sistema considerado, 3) derivar una solución a partir del modelo, 4) probar el modelo y la solución derivada de aquél, 5) establecimiento de controles sobre la solución, 6) implantación de la solución. Este esquema u otros con ligeras modificaciones se encuentran en los textos de investigación operacional. Constituyen una guía útil para enfrentarse a problemas complejos, no necesariamente de carácter organizacional, sino también a problemas de ingeniería, que sin embargo a menudo sucumbe ante el encanto (para unos) o el anonadamiento (para otros) que suscita la construcción y manipulación formal (matemática) de los modelos y las técnicas de la investigación operacional.

Hechas estas precisiones sobre los principales hitos en la evolución de la teoría sistémica aplicada a las organizaciones y sobre las conexiones entre ésta, el análisis de sistemas y la investigación operacional (*o management science*), entramos ahora a presentar las características básicas de la teoría general de sistemas y de su aplicación a la teoría organizacional.

ESQUEMA BÁSICO DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

En forma muy abreviada presentamos en esta sección los componentes principales de la teoría general de sistemas³.

Características de un sistema (concepto de sistema)



³ El lector interesado en profundizar en el tema debe referirse a los trabajos clásicos de Von Bertalanffy (1950), Boulding (1956) y Katz y Kahn (1977). Interpretaciones algo reiterativas y sin mayor profundidad se encuentran comúnmente en los textos de administración al

Concepto de sistema

Un sistema es "... un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema" (Kast y Rosenzweig, 1981: 107). Un componente de esta definición es la influencia recíproca, o relaciones de interdependencia de los elementos constitutivos del sistema, noción que desde un principio fue recalcada por Von Bertalanffy, para quien el sistema es un complejo de elementos que actúan recíprocamente. Y la "interacción dinámica", el problema básico en todos los campos de la ciencia.

Un segundo elemento se refiere al hecho inequívoco de que "un solo elemento no forma ningún sistema. La dificultad reside sólo en que la frontera entre diversos grupos de elementos no es siempre fácil de trazar" (Volpes, 1978: 21).

En tercer lugar, el concepto de sistema apunta al carácter holista totalizante de los diversos elementos interactuantes que lo constituyen. El holismo es lo opuesto al elementarismo; este último ve al todo como la suma de sus partes. El sistema se comporta como un todo completo y coherente, en el cual el cambio en una de las partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero asimismo en el sistema en conjunto.

Como veremos más tarde, la anterior definición implica que se está hablando de sistemas abiertos, aquellos en los que se introducen e intercambian insumos con el entorno. La identificación de los límites entre el sistema y el entorno es una tarea compleja, en especial en el caso de los sistemas sociales, aun tratándose de las organizaciones que no son los más complejos de aquéllos.

Naturaleza y cobertura de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas intenta desarrollar un marco muy amplio aplicable a cualquier tipo de sistema. Esto responde a la idea de Bertalanffy y sus seguidores sobre la necesidad de la integración de diversas ciencias y disciplinas, tanto en el campo social como en el de las ciencias naturales. La teoría general de sistemas sería ese catalizador que desarrolle unos principios científicos, una perspectiva y una metodología universales, generales (de ahí el hombre de teoría

presentar muy esquemáticamente esta teoría. Una excepción notable es la de Kast y Rosenzweig (1981). No tan completo pero bien informativo es el tratamiento que del tema hace Chiavenato (1981). Un manejo apretado pero que va más allá de la síntesis de los pioneros es el que hace Voltes (1978), quien se refiere entre otros a temas como la aplicación de la teoría general de sistemas a las ciencias sociales, sistemas, organización, estructura y sistemas jerárquicos; trae una muy amplia bibliografía. El trabajo ya mencionado de la Society for General Systems Research (Cavallo, 1979) recoge las apreciaciones de varios expertos en el tema sobre la evolución, los problemas teóricos y el furor de esta teoría.

general de sistemas) que sirvan para estudiar los sistemas biológicos, los mecánicos o los sociales. Pretenden los autores de esta corriente contribuir a un "período de síntesis" (Kast y Rosenzweig, 1981: 109) e integración en el desarrollo de las ciencias. Por ejemplo, según Ackoff la actual es la "era de los sistemas", que se inició en la segunda guerra mundial y que siguió a la "era de la máquina" en la cual:

... el hombre buscó *fragmentar* el mundo, analizar su contenido... (conduciendo) a la última de las partes indivisibles: átomos, elementos químicos, células, instintos, percepción elemental... Este concepto mecanicista del hombre no daba cabida en la ciencia, al estudio de la libre voluntad, búsqueda de objetivos y propósitos... (mientras que)... un sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esenciales, y por lo tanto se debe estudiar como un todo. Ahora, en lugar de explicar el todo en términos de sus partes, las partes comienzan a ser explicadas en términos del todo... (Ackoff, 1972: 40. Citado por Kast y Rosenzweig, 1981: 109-110).

Un estudioso y entusiasta de la teoría sistémica en el mundo de habla hispana, el español Pedro Voltes, es bastante expresivo sobre su carácter integrador y universalista cuando dice:

La ciencia actual, basándose en la concepción del sistema como un complejo de elementos interrelacionados, pretende *hallar un conjunto de leyes que expliquen su comportamiento, funcionamiento y desarrollo* (Voltes, 1978: 1. Resaltado nuestro).

Y más tarde añade:

La finalidad de la teoría general de sistemas consiste en encontrar el marco conceptual más general... dónde insertar una teoría científica o un problema técnico sin que éstos pierdan sus características esenciales... (Voltes, 1978: 4).

Estos puntos de vista sobre la cobertura y penetración de la teoría sistémica se complementan con las palabras del presidente de la Society for General Systems Research, quien afirmaba en 1978:

... el enfoque de sistemas permea el pensamiento científico moderno, incluso aquel que específicamente niega la relevancia de la investigación sistémica. Los pioneros predijeron y reconocieron una tendencia, a la vez que la crearon y motivaron (Gaines, 1978. En Cavallo, 1978: 10).

Los objetivos de la entidad en cuestión son los siguientes (véase Voltes, 1978: 7): 1) investigar el isomorfismo de los conceptos, leyes y modelos vigentes en varios campos y ayudar a transformarlos del uno al otro; 2) fomentar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en campos que carezcan de ellos; 3) reducir la duplicación del esfuerzo teórico en diferentes campos;

4) promover la unidad de la ciencia a través de la mejora de la comunicación entre los especialistas.

Jerarquía y tipos de sistemas

Dada la amplia cobertura de la teoría de sistemas, numerosos autores han propuesto diversas clasificaciones de los sistemas y algunos las han jerarquizado. Así, por ejemplo, Boulding (1956: 197-208. Citado, en Kast y Rosenzweig, 1981: 107-108) habla de nueve niveles jerárquicos, a saber: estructura estática o marcos de referencia; sistema dinámico simple (reloj de trabajo); mecanismo de control o sistema cibernético (termostato); sistema abierto o autoestructurado (nivel célula); sistema genético social (plantas); sistema animal; sistema humano (ser individual); sistema social o de organizaciones; sistemas trascendentales. Los tres primeros niveles son sistemas cerrados; los seis restantes son "sistemas abiertos", en constante interacción y "transacciones" con el ambiente.

La taxonomía de Lazlo (1975, citada por Voltes, 1978: 43) no es sustancialmente diferente de la de Boulding. Distingue siete tipos de sistemas, ordenados en tres niveles: el suborgánico, el orgánico y el supraorgánico. Al primero pertenecen los sistemas físico-químico y biológico; al orgánico pertenecen los sistemas orgánicos, mientras que el supraorgánico cubre los sistemas socio-ecológico, sociocultural, organizativo y técnico.

Mientras que Van Gigch (citado por Voltes, 1978: 37) propone nueve criterios de clasificación que son diferentes a los dos anteriores: 1) que sean vivientes o no vivientes, 2) que sean abstractos o concretos, 3) que sean abiertos o cerrados, 4) que manifiesten un alto grado de entropía o desorden, 5) que manifiesten "simplicidad organizada, complejidad desorganizada o complejidad organizada", 6) que tengan una finalidad, 7) que tengan mecanismos de retroalimentación, 8) que estén ordenados en jerarquías, y 9) que estén organizados.

No parece pertinente traer a cuento una revisión exhaustiva de las numerosas taxonomías de sistemas desarrolladas por los autores que han contribuido a esta corriente teórica. Con las tres que hemos mencionado puede comprenderse ya que no necesariamente hay congruencia entre los diferentes autores acerca de cómo clasificar la amplísima gama de sistemas que cubre la teoría general de sistemas.

La distinción entre sistemas cerrados y abiertos que hace Boulding para reagrupar los nueve niveles de su clasificación, ha llevado a plantear que los primeros (cerrados) son determinísticos en "la medida en que se les puede preestablecer un perfecto funcionamiento interno". Mientras que los sistemas abiertos son probabilísticos en "la medida en que las influencias del medio ambiente y sus impactos en el funcionamiento del sistema sólo son relativamente controlables" (Ministerio de Salud, 1976: 7).

LA TEORÍA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES. ESQUEMA BÁSICO

Sentadas en las dos secciones previas las bases de los antecedentes y evolución de la teoría general de sistemas así como su esquema básico, entramos a considerar ahora su aplicación a las organizaciones, o sea lo que se llama la teoría sistémica de las organizaciones. Para ese propósito haremos referencia fundamentalmente al trabajo de Daniel Katz y Robert Kahn, publicado en Estados Unidos en 1966 bajo el título *The Social Psychology of Organizations*. En nuestra opinión es el trabajo más representativo de esta corriente; es ya un clásico que no ha sido superado en su cobertura temática ni en el nivel teórico de su tratamiento, a pesar de las numerosas contribuciones que dentro de este enfoque han surgido en los últimos 24 años desde su publicación.

La teoría sistémica dentro de la teoría organizacional

Katz y Kahn, sicólogos, se muestran críticos del enfoque de la psicología para resolver problemas del mundo social, y en particular de las organizaciones: "... la tradición dominante en la psicología supone implícitamente que los individuos existen en un vacío social" (Katz y Kahn, 1977: 9). Su libro se propone llenar este vacío y tratar los "aspectos psicológicos de la estructura social", para lo cual utiliza la teoría de sistemas. Hay que anotar que los dos psicólogos norteamericanos reconocen expresamente que para lograr describir y explicar los procesos organizacionales, se han desplazado de un interés inicial en los conceptos tradicionales de la psicología individual y de las relaciones interpersonales hacia el enfoque sistémico. También manifiestan su insatisfacción con la teoría organizacional clásica por su concepción de la organización como un sistema cerrado.

Katz y Kahn (1977: 20-21) señalan que tanto el "microenfoque" de la psicología, que aún en el caso de la psicología social no llega más allá del pequeño grupo cara a cara, como el "macroenfoque" de la sociología, que maneja el nivel colectivo sin prestar atención a las características individuales, enfrentan serias dificultades teóricas para comprender las organizaciones. Proponen el enfoque del sistema abierto para resolver estos obstáculos; y tienen claro que:

En ciertos aspectos la teoría del sistema abierto no es en absoluto una teoría, pues no pretende las secuencias específicas de causa y efecto, las hipótesis específicas y las pruebas de dichas hipótesis que son elementos fundamentales en toda teoría. El sistema abierto es más bien un marco de trabajo, una metateoría, un modelo en el sentido más amplio de este gastado término. La teoría del sistema abierto es un enfoque y un lenguaje conceptual para comprender y describir muchos tipos y niveles de fenómenos (Katz y Kahn, 1977: 497).

Este planteamiento refuerza el planteamiento de un autor latinoamericano: "El enfoque sistémico no cambia en nada la realidad; no es sino un nuevo modo de ver las cosas..." (Chaves, 1981: 54).

La organización como un sistema abierto

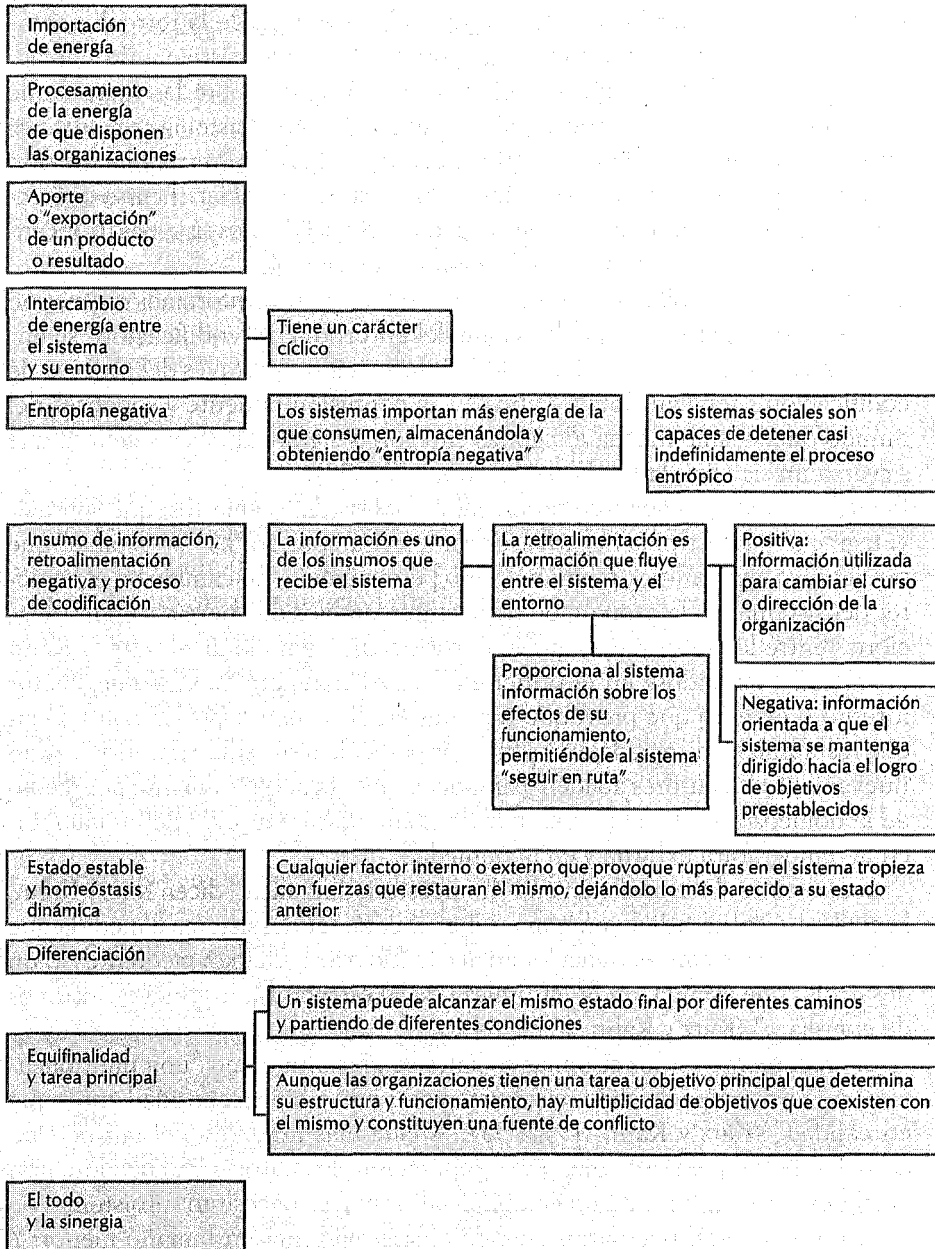
La teoría sistémica, dicen Katz y Kahn, “está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos...” (Katz y Kahn, 1977: 27).

Los autores en cuestión entienden las organizaciones como un “sistema energético de insumo-resultado, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva el sistema” (Katz y Kahn, 1977: 25). Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, consisten en una planta o patrón de actividades de un número de individuos, si el patrón de actividades sólo se presentara una vez o a intervalos independientes, no podría hablarse de organización. El enfoque sistémico, en palabras de Katz y Kahn, hace posible “examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético (Katz y Kahn, 1977: 26. Resaltado en el original).

Los sistemas abiertos, según estos dos autores, tienen diez características:

- a. *Importación de energía*, que las organizaciones obtienen de otras instituciones, de la gente y de las materias primas.
- b. *Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones*. Dentro de éstas “se realiza algún trabajo” (Katz y Kahn, 1977: 29); se crean productos, se procesan materias primas, se prestan servicios, se entrena a la gente.
- c. *Aporte “exportación” de un producto o resultado (“output”) al entorno*.
- d. *El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico*. Como lo dicen Katz y Kahn (1977: 29): “El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. La energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún intercambio del producto con el mundo externo o de la actividad en sí”. Las estructuras sociales, comprendidas aquéllas de las organizaciones, son para estos autores una estructuración de eventos y actividades, “de modo que compongan una unidad al completarse o concluirse”.
- e. *Entropía negativa*. La entropía es una “ley de la naturaleza”, según la cual las diversas formas de organización tienden hacia el caos, la desorganización y la muerte, que están presentes en los sistemas físicos y biológicos. Pero los sistemas abiertos al importar más energía de la que consumen, pueden almacenarla, adquiriendo *entropía negativa* “... los sistemas sociales no están anclados en las mismas constancias físicas que los organismos biológicos y son capaces de detener casi indefinidamente el proceso entrópico; no obstante es elevado el número de organizaciones que desaparece cada año” (Katz y Kahn, 1977: 31).
- f. *Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación*. Uno de los insumos que recibe el sistema es la información. La retroalimentación (*feedback*) consiste en información que fluye entre el sistema, sus partes

Diez Características de los sistemas abiertos



o subsistemas y el entorno y que proporciona al sistema información sobre los efectos de su funcionamiento, permitiéndole al sistema no desviarse, "seguir en su ruta". Como se observa a medida que estos autores avanzan sus explicaciones sobre los sistemas sociales, es creciente el uso de las analogías con los sistemas físicos y mecánicos. Así por ejemplo, esta idea de la retroalimentación la explican haciendo referencia al termostato en los sistemas de calefacción. La "retroalimentación negativa" es información sobre las fuerzas que van contra el cambio, es decir, aquélla orientada a que el sistema se mantenga dirigido hacia el logro de un objetivo preestablecido. La "retroalimentación positiva", por otra parte, es información utilizada para cambiar el curso o dirección de la organización o sus niveles de producto o salida. Los sistemas de incentivos orientados a aumentar la producción son un ejemplo.

Los sistemas desarrollan mecanismos para seleccionar la información, pues no pueden absorber todo lo que les viene del entorno. Por "codificación" se entienden esos mecanismos selectivos de información. "A través del proceso de codificación", señalan Katz y Kahn, "... la confusión bullente y sonante" del mundo queda simplificada a algunas categorías significativas y sencillas que sirven a un sistema dado" (Katz y Kahn, 1977: 32).

- g. *El estado estable y la homeóstasis dinámica.* Los sistemas abiertos, que sobreviven gracias a la entropía negativa, se caracterizan por un "estado estable" que no significa algo estático o inmóvil, sino permanencia, no cambio en el carácter del sistema, en la proporción de los intercambios de energía y en las relaciones entre los subsistemas que lo constituyen. Como lo dicen Katz y Kahn (1977: 32), basándose en el principio de Le Chatelier: "... cualquier factor interno o externo que provoque rupturas en el sistema tropieza con fuerzas que restauran el mismo, dejándolo lo más parecido a su estado anterior". Aquí nuevamente los autores acuden a analogías con el cuerpo humano: por medio de la homeóstasis el cuerpo mantiene su temperatura a pesar de los cambios en la temperatura externa y en la humedad.

Los sistemas abiertos tienen una "homeóstasis dinámica", dicen Katz y Kahn, la cual busca primordialmente mantener el carácter del sistema a medida que éste crece y se expande. Reaccionan al cambio o lo anticipan mediante "... un desarrollo que asimila, en la naturaleza de su estructura, los nuevos insumos de energía..." (Katz y Kahn, 1977: 34).

El crecimiento en los sistemas sociales se presenta como "una multiplicación del mismo tipo de ciclos o subsistemas: un cambio en cantidad antes que en calidad" (Katz y Kahn, 1977: 33). Añade más unidades del mismo tipo esencial de las que tiene. Sin embargo, precisan los autores en cuestión, con el crecimiento se presenta un cambio cualitativo: se necesitan subsistemas de apoyo que no eran necesarios cuando el sistema tenía un tamaño menor. Y también puede presentarse una diferencia cualitativa en el funcionamiento del sistema.

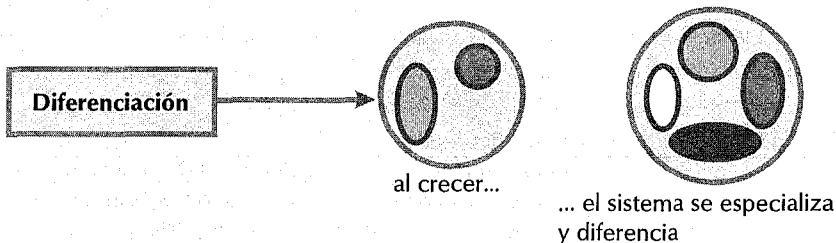
El equilibrio dinámico, cuasiestacionario, en homeóstasis dinámica de la organización mediante constante ajuste y anticipación, está presente no sólo en el sistema mayor, en la organización total, sino en sus subsistemas. Cada uno de éstos tienen su propia dinámica, un conjunto de fuerzas que los mueven a que sigan siendo lo que básicamente son; es decir, a mantener su naturaleza básica. Como lo señala Kurt Lewin (1951), el proceso de ajuste no siempre produce un retorno al nivel inicial de equilibrio. Se puede establecer una nueva línea de base alrededor de la cual fluctúan los movimientos sucesivos. A su vez, otro autor (Litterer) precisa que algunas organizaciones pueden tener varios puntos de equilibrio. Debido a la interdependencia entre los subsistemas de una organización, dice Litterer:

... los esfuerzos para equilibrar un conjunto de actuaciones alteran otros puntos de equilibrio... Cuando se altera el equilibrio hay que restablecerlo; pero a su vez, el retorno al punto de equilibrio alterará otros sistemas... (Litterer, 1979: 48).

- h. *Diferenciación.* La organización, como sistema abierto que es, se mueve hacia una mayor elaboración, ramificación y complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado. La diferenciación permite que una organización se desarrolle más allá de un nivel mínimo de actividad. De manera que como lo señala un autor español: "No existe organización sin diferenciación" (Voltes, 1978: 79).

En las primeras etapas de la vida de una organización el propósito y la función de cada una de sus partes no están muy determinados, existiendo una considerable flexibilidad al respecto. Las partes o subsistemas en esas etapas iniciales de la organización son "totipotentes", cualidad que se reemplaza gradualmente por la diferenciación. O sea, la "capacidad de los subsistemas de ser cualquier otra cosa" disminuye imponiéndose la especialización, correlativa de la cual es la comunicación entre esas partes que van surgiendo y que se constituye en un elemento vital de su interrelación (Voltes, 1978: 79).

La diferenciación, tanto a nivel de la organización como del sistema social en conjunto, parecería apuntar al fenómeno que desde otra perspectiva (el marxismo) se llama "la división social y técnica del trabajo".

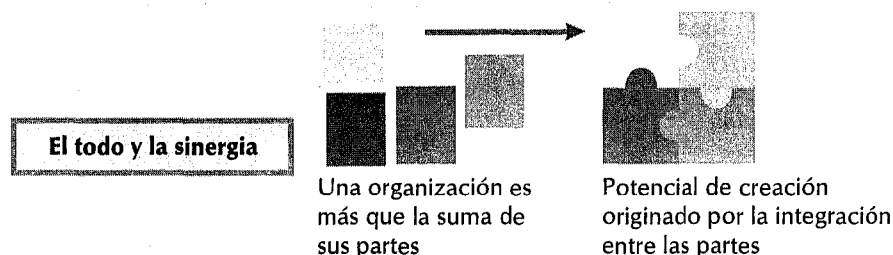


- i. *Equifinalidad y tarea principal.* Según este principio, "... un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos" (Katz y Kahn, 1977: 35). La equifinalidad "apunta a la posibilidad de escogencia en el diseño organizacional" (Khandwalla, 1977: 227. Traducción del autor). Dado que las organizaciones son sistemas orientados al logro de objetivos, hay que señalar que la visión sistémica orienta el énfasis hacia las consecuencias o logro de esos objetivos, más que en los antecedentes o condiciones iniciales. En esto estriba una diferencia muy importante con la visión de la organización como un sistema cerrado, en la cual se subraya la necesidad de amoldarse a condiciones, conductas y estructuras organizacionales "universales", estandarizadas. Pero, por otra parte, este énfasis en las consecuencias no explica por qué una organización que persigue determinados fines aparece en un espacio y tiempo determinado (Silverman, 1978: 58. Traducción del autor).

Al hablarse de equifinalidad es pertinente señalar también que las organizaciones no tienen un objetivo único. Si bien se mueven hacia el logro de un objetivo o tarea primordial, que determina sus estructuras y funcionamiento, esto coexiste con toda una gama de objetivos subsidiarios que pueden entrar en conflicto.

- j. *El todo y la sinergia.* Las "organizaciones son más que la mera suma de sus partes componentes". Esta afirmación muy común expresa en términos sencillos el llamado "efecto sinergista". Por éste se entiende "un resultado, comportamiento o producto cuyas características fundamentales no se pueden explicar, basándose en las características que tengan sus insumos o diferentes partes..." (Litterer, 1979: 45). La organización tiene una potencia de creación que se origina en la interacción entre sus partes, y que no puede entenderse si se le concibe en términos simplemente agregativos, sin tener en cuenta que las partes a su vez cambian por el funcionamiento del sistema (organización) del cual son parte.

A diferencia de los sistemas en los cuales las relaciones están estrictamente restringidas y determinadas y



son función del espacio y del tiempo y consisten en la transmisión de energía de un componente al otro, las interrelaciones que caracterizan a los sistemas superiores dependen de la transmisión de información... Esta información no es una sustancia ni una entidad concreta sino más bien un "relacionarse" entre conjuntos (Voltes, 1978: 31).

En la misma creación de las organizaciones, dice Litterer, está la idea de que éstas deben servir para obtener efectos sinérgicos. Es decir, resultados mayores que la suma de las partes aisladas. Esta idea está tan inmersa en la vida de las organizaciones, que a veces se olvida el efecto multiplicativo que tienen el trabajo humano y la interacción de los miembros y de los subsistemas organizacionales.

La visión de la organización como sistema cerrado en la teoría organizacional

El enfoque sistémico ha sido planteado como una perspectiva teórica para el estudio de las organizaciones que rompe en dos la teoría organizacional. No sólo Katz y Kahn, sino numerosos autores que lo han adoptado (por ejemplo, Seiler, 1967; Litterer, 1979; Khandwalla, 1977; Johansen, 1982) señalan cómo esta perspectiva teórica contrasta con las conceptualizaciones de la organización como un sistema cerrado. Aunque enfoques como el taylorista, el fayolista y algunas corrientes de las "relaciones humanas" son susceptibles de crítica por haber sostenido tal visión, esto no es aplicable al enfoque burocrático weberiano, el cual sitúa la aparición y predominio de la organización burocrática justamente como una respuesta a las características del desarrollo capitalista. Sus estructuras y relaciones económicas y sociales conforman un "ambiente" o "entorno" (como lo llamarían los autores sistémicos) cuyas relaciones con la organización se reflejan en que éstas se tornan burocráticas, es decir, un aparato con características que corresponde a un tipo específico de poder y dominación ("legal").

Esta diferenciación entre la teoría burocrática y las teorías fayolista, taylorista y parte de las "relaciones humanas" como teorías del "sistema cerrado", a menudo pasa desapercibida. De todas maneras, veamos algunas de las críticas a la visión de la organización como "sistema cerrado".

El chileno Oscar Johansen se pregunta por qué la ausencia de las relaciones con el entorno en buena parte de la teoría organizacional, respondiendo que se debía no a que se ignorase su existencia sino a que "... no existía un aparato teórico o conceptual que permitiera explicar en forma razonable y coherente la dinámica de estas relaciones" (Johansen, 1982: 31). La teoría sistémica, continúa Johansen, ha hecho manejables algunas de estas dificultades. Así por ejemplo, el problema de la determinación de las fronteras de un sistema comienza a ser estudiado, utilizando las interacciones y considerando

... para efectos de análisis, no ya las fronteras legales de los sistemas organizacionales, sino incluyendo en ellos (de acuerdo con los propósitos del

análisis) parte de otras organizaciones, que, por su estrecha interrelación o dependencia con el sistema en estudio pueden considerarse, para efectos de análisis, como parte de él (Johansen, 1982: 32).

Otro autor latinoamericano, José Leñero, señala –acudiendo al trabajo de Ross Askby– que es la cibernética la disciplina que estudia las relaciones de los sistemas abiertos con el ambiente, mediante el análisis del comportamiento. Éste es el nexo temporal de los estados internos de un sistema complejo bajo condiciones externas determinadas. Según Leñero, la búsqueda de la eficiencia en el trabajo característica de la escuela clásica, se

... basa en los procesos internos y en la estructura organizacional, con una consideración marginal de las relaciones con el ambiente... las estructuras organizacionales derivadas de la escuela clásica y sus evoluciones posteriores, se asemejan a la *condición de predictibilidad y respuestas uniformes* de un sistema cerrado... (Leñero, 1977: 27. Resaltado nuestro).

Quizás quienes más destacan la diferencia entre la organización vista como sistema abierto como sistema cerrado son Katz y Kahn, cuya crítica a los “modelos típicos” de organización se sintetiza así:

[aquellos...] se concentran en los principios del funcionamiento interno, como si esos problemas fueran independientes de los cambios en el ambiente y como si no afectaran a los insumos de mantenimiento: el de motivación y el de la moral de trabajo. Se busca una integración y una coordinación más rígida, para asegurar la estabilidad cuando el requerimiento más importante es quizá la flexibilidad; además la coordinación y el control se vuelven fines en sí antes que medios para llegar a un fin; no se ven en perspectiva total como ajustadores del sistema a su ambiente, sino como metas deseables dentro de un sistema cerrado. De hecho, todo intento de coordinación funcionalmente no necesario, puede producir un conjunto de nuevos problemas de organización (Katz y Kahn, 1977: 36).

Para estos dos autores norteamericanos, de la visión del sistema organizacional cerrado se desprenden tres errores serios. En primer lugar, no reconocer la equifinalidad, insistiendo en la existencia de “métodos correctos” para llegar a un

La visión de la organización como un sistema cerrado

genera tres errores serios:

No se reconoce la equifinalidad: Insistencia en “métodos correctos” para llegar a un objetivo

Las irregularidades en el funcionamiento de los sistemas originadas por el entorno no se consideran como inherentes al mismo sino “varianzas de error”

Impide el desarrollo de la función retroalimentadora

objetivo. El segundo error consiste en considerar que las irregularidades en el funcionamiento de los sistemas originados en las influencias del entorno, son “varianzas de error” contra las cuales hay que estar en guardia o ignorarlas y “excluirse de las funciones de la organización” (Katz y Kahn, 1977: 36). Finalmente, se impide el desarrollo de la función retroalimentadora.

Los subsistemas organizacionales

El enunciado de las características de la organización como sistema abierto en la sección anterior, es abstracto, y es previsible que a estas alturas el lector requiera una mayor ilustración sobre qué significa realmente la visión sistémica de las organizaciones. Es explicable que éste se encuentre de acuerdo con las diez características del sistema organizacional abierto, pero ignore cómo aplicarlas al análisis de una organización. Ésa es una inquietud que hasta el momento no puede resolverse a cabalidad, dado que la teoría sistémica de las organizaciones está en pleno desarrollo. Sin embargo, hay avances en esa dirección. Uno de ellos es la identificación de los subsistemas de una organización de la cual Katz y Kahn fueron también pioneros. Otro es el tratamiento de los diferentes procesos organizacionales a la luz de la perspectiva sistémica, para el cual hay que acudir también a estos dos conocidos psicólogos norteamericanos. Katz y Kahn previenen sobre los peligros de la falacia “amplia, persistente y fútil” del uso del “modelo físico para entender las estructuras sociales... Este tipo figurativo de pensamiento ignora la diferencia esencial entre la naturaleza socialmente urdida de los sistemas sociales y la estructura física de la máquina del ‘organismo humano’ ” (Katz y Kahn, 1977: 40).

A diferencia de los sistemas físicos o biológicos, los sistemas sociales no poseen unos límites físicos. “El sistema social es una *estructuración de acontecimientos o sucesos* más que de partes físicas, y por consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento” (Katz y Kahn, 1977: 40. Destacado nuestro). Está en constante interacción con el medio externo, del cual recibe *insumos* —información, gente, energía y materiales—. Cada tipo de insumo es muy complejo y variado. Una vez que el insumo entra al sistema, sufre transformaciones u operaciones. Cuando los insumos han sido transformados representan un “producto” (o salida) que el sistema exporta al entorno.

Los insumos son de dos tipos: de mantenimiento y de producción; el sistema debe importar unos y otros constantemente y frente a ellos debe tener apertura. Los insumos de producción “constituyen las importaciones de energía que, al ser procesadas, terminan en algún resultado productivo” (Katz y Kahn, 1977: 41). Los insumos de mantenimiento

son importaciones de energía que sostienen al sistema... en los sistemas sociales el problema de mantenimiento es más complejo que en los biológicos, ya que los

requerimientos del mantenimiento están menos claramente especificados en los primeros que en los últimos... (Katz y Kahn, 1977: 41).

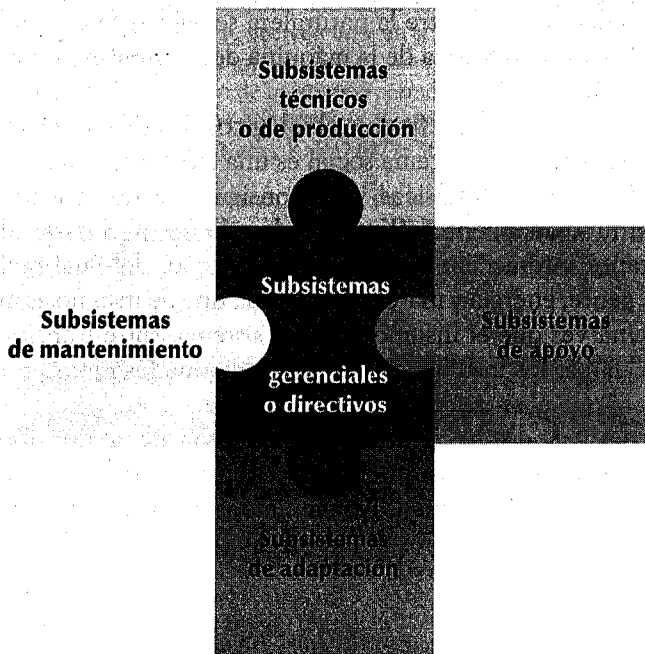
Dado que consideran los sistemas como una estructura de eventos o actividades, la clasificación que Katz y Kahn (1977: 49-59) hacen de los subsistemas organizacionales está basada en el tipo de actividades. Así identifican cinco subsistemas dentro de la organización, que corresponden a la clasificación más general de los sistemas sociales de Talcott Parsons.

Son los siguientes:

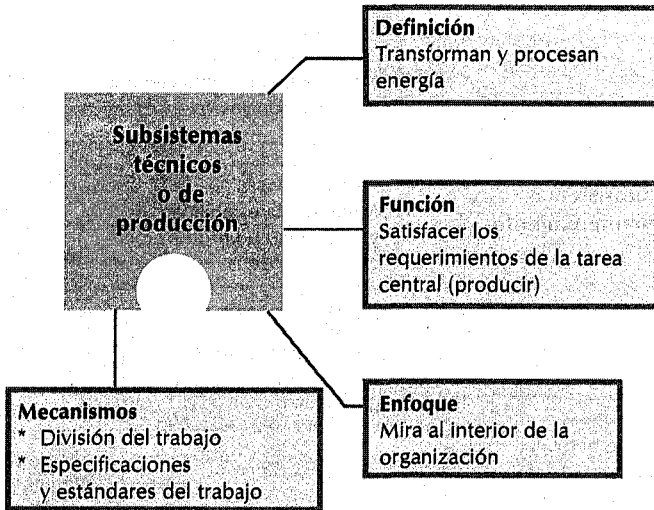
- Subsistemas técnicos o de producción
- Subsistemas de apoyo
- Subsistemas de mantenimiento
- Subsistemas de adaptación
- Subsistemas gerenciales o directivos

Subsistemas técnicos o de producción. Tienen que ver con el proceso de transformación o procesamiento de energía. Han constituido el centro de atención de las teorías de la racionalización del trabajo (véase capítulo 3) y de los principios administrativos o fayolismo (véase capítulo 2). Su función es satisfacer los reque-

Subsistemas organizacionales



Subsistemas técnicos o de producción

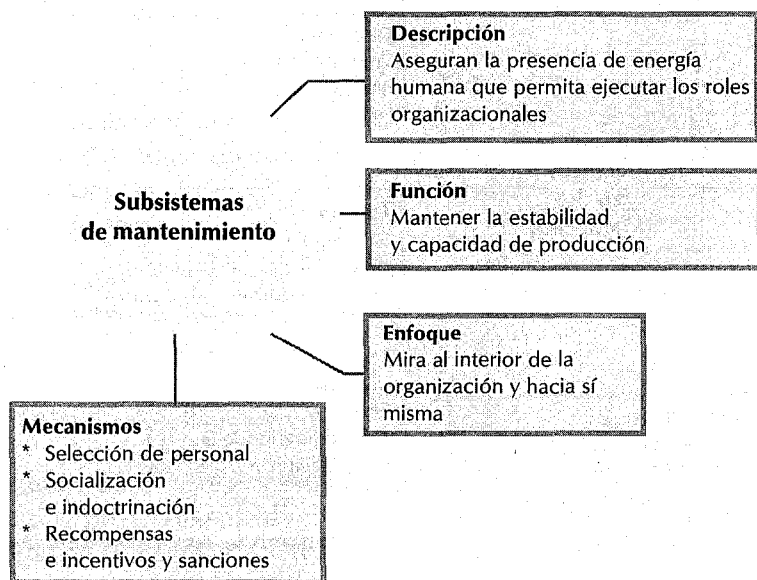


rimientos de la tarea central de la organización mediante la división del trabajo; se deciden las especificaciones y estándares del mismo. Los subsistemas de producción desarrollan una dinámica de eficiencia técnica; aunque éste es un “valor natural” del sistema de producción, “tal hecho no garantiza la eficiencia organizacional general” (Katz y Kahn, 1977: 100), pues este subsistema se encuentra en interacción; es interdependiente de los demás subsistemas.

Subsistemas de mantenimiento. Éstos “aseguran la presencia de energía humana que permite ejecutar los papeles” (Katz y Kahn, 1977: 49) organizacionales. Están dirigidos a “mantener la estabilidad y la capacidad de producción en la organización” (Katz y Kahn, 1977: 100), mediando entre las demandas de la tarea y las necesidades humanas para mantener la estructura en funcionamiento. Para realizar estas funciones, los subsistemas de mantenimiento elaboran mecanismos de selección de personal, socialización e indoctrinación, recompensas e incentivos y sanciones, buscando formalizar o institucionalizar todos los aspectos de la *conducta organizacional*, para hacer disminuir la variabilidad y el cambio. Como lo señalan Katz y Kahn (1977: 101), la característica distintiva de la estructura de mantenimiento es –como su nombre lo indica– “mantener las cosas como están y no permitir cambios”; mira hacia el interior de la organización y hacia sí misma.

Este conservadurismo es fuente de frustración para la gente en otros subsistemas: “las proposiciones ocasionales de cambio organizacional que emanen de las estructuras de mantenimiento serán superficiales por naturaleza, antes

Subsistemas de mantenimiento

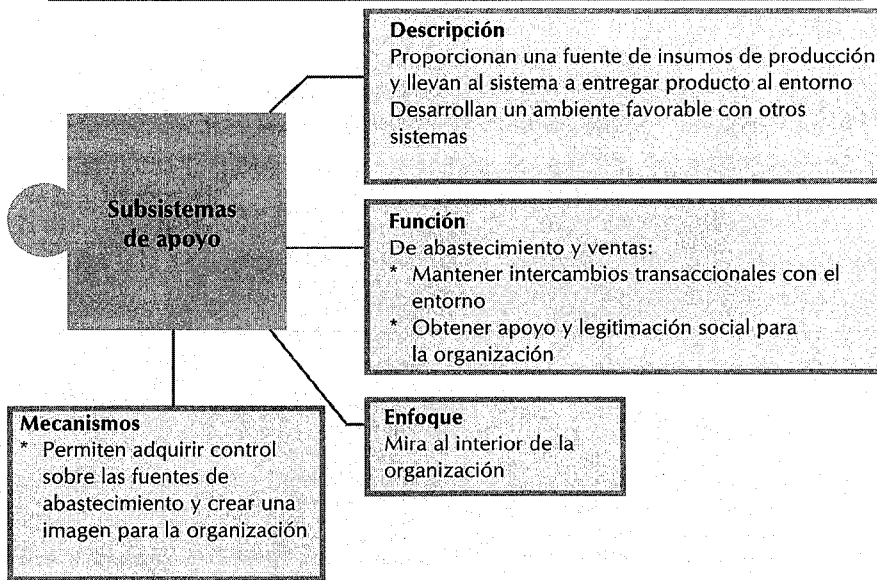


planeadas para aumentar la satisfacción con lo que se tiene que para crear alternativas más satisfactorias..." (Katz y Kahn, 1977: 102).

Subsistemas de apoyo. Proporcionan una fuente continua de insumos de producción, ampliando el sistema de producción y llevándolo al entorno para obtener materias primas y entregar producto, así como desarrollando un ambiente favorable con otros sistemas de la sociedad. La función de los subsistemas de apoyo (abastecimiento y ventas) es mantener intercambios transaccionales en las fronteras del sistema, así como obtener apoyo y legitimación sociales para la organización. Su dinámica es la manipulación específicamente enfocada al entorno de la organización. Sus mecanismos permiten adquirir control sobre las fuentes de abastecimiento y crear una imagen para la organización.

Subsistemas de adaptación. Éstos se relacionan con la generación de respuestas adecuadas a las cambiantes condiciones externas. Son los subsistemas que tienen que ver con el cambio organizacional, con los problemas de ajuste. La función adaptativa al igual que la de mantenimiento está dirigida a la supervivencia de la organización, aunque a diferencia de aquélla está dirigida hacia afuera. Busca tener bajo control al entorno, lograr una "constancia ambiental". Katz y Kahn (1977: 105) aclaran que

Subsistemas de apoyo



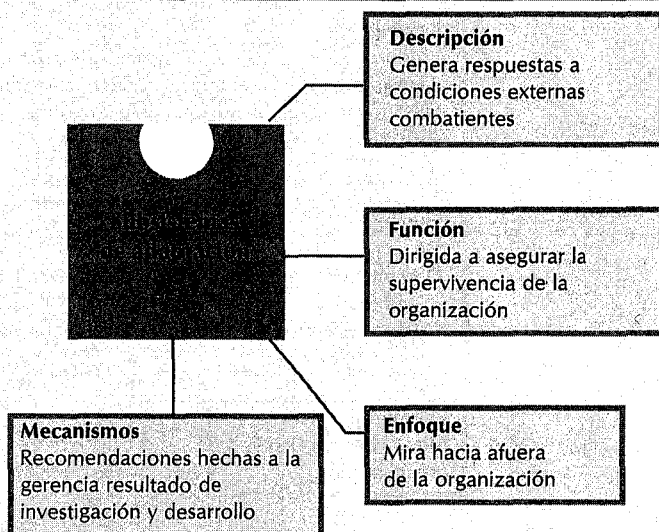
la función adaptativa puede moverse en ambas direcciones: luchar por lograr el control de las fuerzas externas y seguir siendo capaz de predecir su funcionamiento de este modo o buscar una modificación interna de las estructuras organizacionales propias, para así satisfacer las necesidades de un mundo cambiante. Ambas tendencias funcionarán en la misma organización y a veces la aparente falta de lógica de las actividades de la misma se debe a compromisos establecidos entre esas tendencias antagónicas.

La función del subsistema adaptativo es una de inteligencia, investigación, desarrollo y planeamiento, generalmente localizada en unidades de asesoría, y su mecanismo son las recomendaciones que como resultado de esa inteligencia hace a la gerencia. Su dinámica distintiva es la de hacer presiones para los cambios organizacionales. Su importancia se deriva del hecho de que

el cambio es un elemento vital para la subsistencia del sistema, ya que en un medio de cambios rápidos, los peligros de la obsolescencia son altos. Un sistema que permanezca aislado del medio, un cierto periodo más o menos prolongado, manteniendo una conducta uniforme, es muy probable que sea destruido por el medio (Johansen, 1982: 103).

Subsistemas gerenciales o directivos. En términos generales, éstos buscan dirigir, distribuir y controlar los diferentes subsistemas y actividades de la organización. Es el subsistema de toma de decisiones para la organización en conjunto.

Subsistemas de adaptación



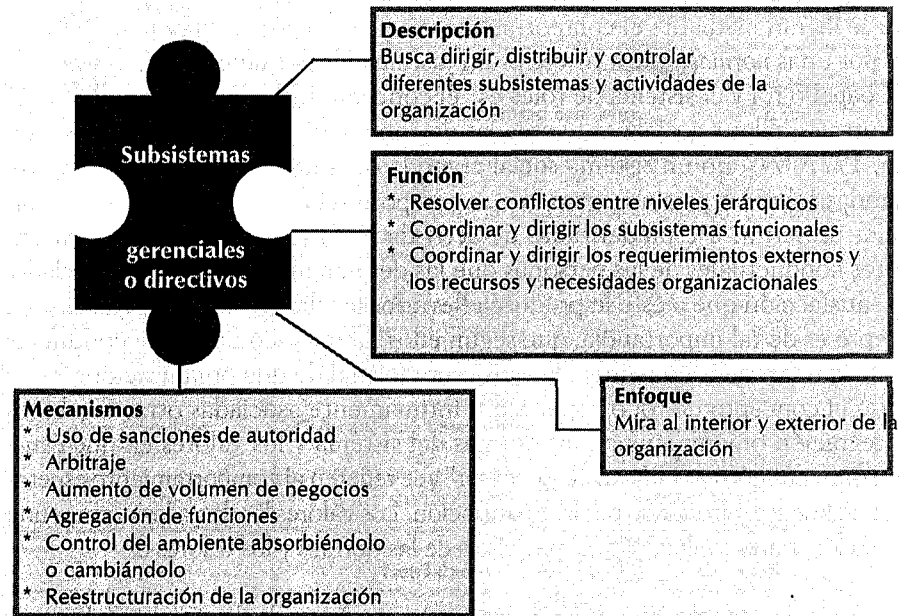
Sus funciones son tres: resolver conflictos entre niveles jerárquicos, coordinar y dirigir los subsistemas funcionales y coordinar los requerimientos externos y los recursos y necesidades organizacionales.

Su dinámica, en consecuencia, es también múltiple: de control, de compromiso (entre niveles jerárquicos así como entre subsistemas) de supervivencia a largo plazo y de optimización. Sus mecanismos son el uso de sanciones de autoridad, el arbitraje, el aumento del volumen de negocios, la agregación de funciones, el control del ambiente absorbiéndolo o cambiándolo y la reestructuración de la organización (Katz y Kahn, 1977: 99). En la aplicación de estos mecanismos, dicen estos autores, hay que entender que:

en un momento dado, una subestructura puede influir más que otra sobre la gerencia... En general, cuando la estructura gerencial se ha visto más influida por los subsistemas de producción y mantenimiento que por los departamentos de desarrollo, de investigación y de planeamiento, enfrenta los problemas aceptando la dinámica de formalización de su unidad de mantenimiento y el modo tecnológico de pensar de la gente dedicada a la producción (Katz y Kahn, 1977: 109-119).

Además del subsistema gerencial, existe el subsistema que Parsons llama "institucional" y que tiene que ver con los problemas de las relaciones externas. Está localizado no en la gerencia sino en la junta directiva. Su función apunta a las relaciones con el gobierno, la comunidad y diversos sectores sociales y económicos.

Subsistemas gerenciales o directivos



Kast y Rozensweig (1979) proponen una clasificación diferente de los subsistemas organizacionales, cinco según ellos: estructural, administración, técnico, de metas y valores y sicosocial.

Funcionamiento y procesos organizacionales

Más allá de las complejas e importantes características que el enfoque sistémico señala en la organización como sistema abierto y de la identificación de sus subsistemas (vistos en este capítulo), ¿qué otros conceptos de importancia aporta para el estudio de las organizaciones?

Uno de ellos es el concepto de *integración*, de vital importancia frente al proceso de diferenciación a que se hizo alusión. Aunque este último significa ventajas para la organización total, lleva implícito el peligro de su desintegración. “Mientras más profundo sea el proceso de diferenciación, más se debilitaban las fuerzas que mantienen unidos a los subsistemas con el sistema total” (Johansen, 1982: 147). Es por ello que la diferenciación mueve a la integración para coordinar los subsistemas y sus diferentes actividades y propender por el logro de los objetivos.

La integración es un proceso que se vuelve complicado por el hecho de que cada uno de los subsistemas desarrolla sus propias dinámicas que no son necesariamente complementarias ni congruentes.

¿Cuáles son las bases de este proceso de integración? Siguiendo las ideas del estructural funcionalismo, Katz y Kahn señalan que los patrones formales de conducta se logran mediante el comportamiento señalado por el *papel o rol*, sancionado por unas *normas*, que a su vez están justificadas por determinados *valores*.

El papel o rol y el sistema de roles es “el concepto más general para describir las pautas estables y socialmente creadas de conducta interrelacionada” (Katz y Kahn, 1977: 59). En un sistema social como la organización, los papeles hacen demandas sobre las personas para que se comporten en determinada forma; son “formas prescritas o estandarizadas de actividad”. El papel abstrae los requerimientos conductuales de las personas que las desempeñan, de su personalidad y de la satisfacción que a éste le produzca llevarlos a cabo. Para Katz y Kahn, este concepto es de tal importancia, que según ellos, la red o conjunto de conductas de rol estandarizadas constituye la estructura formal de una organización.

Con el concepto de rol o papel están íntimamente asociadas otras dos bases de integración organizacional: las normas del sistema y los valores en que éstos descansan. Las normas indican el “deber ser” y se refieren al comportamiento esperado y oficialmente refrendado por la organización. Los valores les dan a las normas una justificación y una explicación. El propósito de las normas y los valores es

enlazar la gente al mismo, de modo que permanezca dentro de él y cumpla con los papeles que se le han asignado... Proporcionan mapas cognoscitivos para los miembros a quienes facilitan su trabajo dentro del sistema y su ajuste a éste... [también] proporcionan la justificación moral o social de las actividades del sistema, tanto para los miembros de éste como quienes se encuentran totalmente fuera de él (Katz y Kahn, 1977: 63).

CRÍTICAS

La amplia acogida que ha tenido la teoría sistémica de las organizaciones se debe a la aceptación de algunos de sus planteamientos más generales, a un nivel bastante abstracto y general. Su perspectiva o visión de la organización (interdependencia entre sus partes, equifinalidad, transacciones con el medio, etc.) representa una aproximación novedosa que resulta más totalizante y flexible, y como tal más atractiva, que las perspectivas mecanicistas de la organización como un sistema cerrado. Aunque ya existen avances en el sentido de elaborar ese enfoque general de forma que puede utilizarse en el análisis de organizaciones, éstos son relativamente desconocidos.

Esto ha sucedido, por ejemplo, con la corriente del enfoque sociotécnico y la teoría contingente que se estudia en el próximo capítulo. En consecuencia, lo que más se ha difundido sobre la teoría sistémica aún acusa tres características relacionadas: 1) alto nivel de abstracción, 2) sobresimplificación por parte de quienes la han reducido a un esquema gráfico de insumos, productos, “cajas ne-

Cuadro comparativo de las críticas al enfoque sistémico

Autor	Tópicos principales
David Silverman inglés (1978)	Crítica desde la sociología británica - Análisis de la teoría sistémica con relación a la teoría estructural funcionalista de Parsons y Merton - Utilización de la analogía biológica en el análisis de los sistemas sociales
Fernando Cruz colombiano (1982)	Crítica de la analogía biológica-orgánica Utilización de la analogía biológica en el análisis de los sistemas sociales Crítica de la naturaleza descriptiva del enfoque sistémico
Alvin Gouldner estadounidense (1973)	Crítica desde la sociología norteamericana Crítica sobre el lenguaje sistémico Características del lenguaje de Talcott Parsons, aplicable a los sicólogos sociales Katz y Kahn

Autor	Debilidades y fortalezas encontradas por el autor
David Silverman inglés (1978)	Debilidades - La teoría sistémica otorga importancia secundaria a los conceptos de cambio y conflicto. La inestabilidad y las causas de los mismos no se conciben en el interior de la organización sino en el entorno - Se tiende a "cosificar" el sistema al centrar el análisis en el comportamiento de las organizaciones (no de los individuos) considerándolo influenciado por procesos impersonales - La definición de fronteras del sistema es un problema que no ha sido resuelto satisfactoriamente - Las metas del sistema y sus necesidades se vuelven conflictivas entre personas y grupos de la organización Fortalezas Katz y Kahn: - Dirigen la atención a las interrelaciones entre organización y entorno - Se centran en las consecuencias no intencionales de la interacción social - Subrayan la importancia de la estructura organizacional sobre el comportamiento
Fernando Cruz colombiano (1982)	Debilidades - La analogía biológica-orgánica es incorrecta para un sistema social - El enfoque sistémico "se limita a describir desde las entradas hasta las salidas el proceso total de la organización, pero sin entrar en un análisis del mismo"

Continúa

Debilidades y fortalezas encontradas por el autor	
Autor	Fortalezas No son tratadas por el autor
Alvin Gouldner estadounidense (1973)	Fortalezas Tendencia conceptualizadora: "Presenta y entrelaza un concepto tras otro: los nombra, define, subdivide, ejemplifica y categoriza" Debilidades • Parsons utiliza un lenguaje "oscuro, germánicamente opaco, confuso y desconcertante", lo que se aplica, según el autor, a Katz y Kahn

Enfoque alternativo y sugerencias	
Autor	
David Silverman inglés (1978)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del enfoque sistémico
Fernando Cruz colombiano (1982)	Necesidad de diferenciar los sistemas físicos inertes, los biológico-orgánicos, los propios del hombre y los sistemas sociales
Alvin Gouldner estadounidense (1973)	Este autor no hace sugerencias para superar las debilidades del enfoque sistémico

gras" y flechas que van en todas direcciones, y 3) escasez de escritos críticos sobre la teoría en cuestión.

En esta sección presentaremos los pocos escritos críticos que conocemos sobre la teoría sistémica aplicada a las organizaciones. Esta situación contrasta con la enfrentada en otros capítulos del libro en donde la dificultad radicaba en efectuar una selección adecuada entre muy numerosas críticas.

La crítica de la sociedad británica

David Silverman es un sociólogo inglés que en 1970, a los pocos años de aparecido el libro de Katz y Kahn, hizo una elaborada crítica, cuyo principal acierto está en mirar el pensamiento de los sicólogos sociales norteamericanos en su íntima relación con la teoría estructural funcionalista de Parsons y Merton en que se nutre.

El argumento de Silverman (1978: capítulo 3) se sintetiza en los siguientes puntos:

1. El logro principal de la teoría sistémica organizacional está en dirigir la atención a las interrelaciones entre la organización y su entorno.

2. Otro acierto de esta teoría radica en centrarse en las consecuencias no intencionales de la interacción social, las cuales a menudo están ocultas a los participantes en la misma. La otra cara de este acierto –dice Silverman– ha sido expresada por Gouldner, el sociólogo neoweberiano a quien hacíamos referencia en el capítulo 4. Según Gouldner (1959, citado por Silverman, 1978: 67-68) el énfasis en las consecuencias no intencionales ha minimizado la importancia del “comportamiento racional” en las organizaciones.
3. La teoría sistémica se preocupa principalmente por las causas y las consecuencias del equilibrio social y sólo en forma secundaria por el cambio y el conflicto. La fuente de estas últimas y de la inestabilidad no las considera dentro de la organización, sino en el entorno. Katz y Kahn, y Parsons, “como funcionalistas se interesan por las consecuencias en vez de las causas de la acción humana: buscan trazar las consecuencias de un cambio y no examinan sus fuentes; les preocupan las funciones del conflicto, pero no sus causas” (Silverman, 1978: 58. Traducción nuestra). Además, el cambio está circunscrito a aquel que encuadra dentro de la noción de equilibrio dinámico. El ajuste, los mecanismos de autorregulación y de integración –añadimos nosotros– oscurecen las tensiones, la ruptura y oposición entre estamentos y grupos de la organización que tienen intereses opuestos. El funcionalismo es de índole ideológica “conservadorista” (Gouldner, 1973: 306-308).

Para sustentar su crítica, Silverman precisa que en el índice del libro de Katz y Kahn, bajo el término “conflicto” se hace referencia a “funcional”, “papel del conflicto”, “resolución”, pero no a “causas del conflicto”. Pero aún más, añade el sociólogo inglés (Silverman, 1978: 64. Traducción del autor), en todo el capítulo sobre poder y autoridad, no se hace referencia al conflicto, sino a la contribución que uno y otra hacen a las “necesidades del sistema”.

4. Al centrarse en el comportamiento de las organizaciones (no de los individuos); al considerarlo como influenciado por una serie de procesos impersonales y al subrayar la influencia de la estructura sobre el comportamiento, se corre el riesgo de “cosificar” el sistema que los teóricos funcionalistas construyen, de exagerar su importancia. Como buen partidario del enfoque interaccionista, Silverman considera que esto inhibe el poder predictivo de la teoría sistémica.
5. La definición de las fronteras del sistema es particularmente difícil y constituye un problema que no ha sido aún satisfactoriamente resuelto.
6. En el modelo sistémico, las metas del sistema y sus necesidades son parte esencial del concepto mismo de sistema abierto. Pero en fin de cuentas, dice Silverman –acudiendo a una idea que Sherman Krupp había propuesto en 1961–, esas metas y necesidades no son las de diferentes personas y grupos de la organización, que no son idénticos, sino conflictivas a menudo. Son los fines y necesidades vistos desde la cúspide de la organización. Por ello, el

modelo sistémico significa una perspectiva para “examinar las organizaciones desde el punto de vista de los ejecutivos” (Silverman, 1978: 39. Traducción del autor).

Crítica de la analogía biológico-orgánica

A pesar de que Katz y Kahn explícitamente previenen sobre los peligros de asemejar la organización a los sistemas biológicos, al recorrer todo su libro cualquier lector se percatará de que la analogía biológica permea el tratamiento de varios de los temas, en especial los concernientes a las características de los sistemas abiertos, y los procesos de integración. El lenguaje mismo así lo revela: “energía”, “insumos”, “equilibrio homeostático”, “función”, “entropía”, etc.

Para explicar la penetración de la analogía biológica en la teoría sistémica, Silverman avanza una hipótesis sugestiva. Según él, las ciencias naturales tienen una mayor trayectoria y legitimidad en el mundo científico. Especialmente se proclaman como objetivas, cualidad que ha sido muy discutida para la sociología. En estas circunstancias los conceptos y las teorías de la biología, “transportados en bloque a los fenómenos sociales” (Silverman, 1978: 69. Traducción nuestra), parecerían darle una apariencia de objetividad científica.

¿Pero qué es lo incorrecto de las analogías biológico-orgánicas? El profesor colombiano Fernando Cruz adelanta una crítica al respecto, que vale la pena reseñar. Refiriéndose a autores como T. I. Peterson, quien afirma que las organizaciones hacen ingestión, procesan, deben ser “alimentadas” con información y poseen un “sistema nervioso central”; o a Bertalanffy, quien habla de que el sistema de la organización reacciona globalmente a los estímulos, y que crece, ingiere insumos que son transformados y reaccionan al medio ambiente mediante ajustes, Cruz apunta a la necesidad de diferenciar los sistemas físicos inertes, los biológico-orgánicos, los propios del hombre (lenguaje, siquismo) y los sistemas sociales propiamente dichos.

Pensar la organización como una realidad perteneciente al universo de las realidades biológico-orgánicas, es introducir, de entrada, un poderoso obstáculo epistemológico en el proceso del conocimiento de la verdadera naturaleza de las organizaciones empresariales... Lo que de ahí se sigue no es otra cosa que *imaginar* el orden interno de la organización como un derivado de las *leyes naturales* del organismo (Cruz, 1982: 43. Destacado en el original).

Estas analogías son para Cruz “eufemismos”, “desenfokes metodológicos y teóricos”, que hay que abandonar. La alternativa que propone es:

... pensar la organización empresarial como una estructura que tiene como eje un proceso de producción de servicios o de bienes y en donde las personas que intervienen en dicho proceso bien pueden ser los propietarios del capital en movimiento, los administradores o gestores de dicho capital y los asalariados de base, a todo lo cual deberían agregarse los proveedores, los consumidores, como

elementos humanos “exteriores” a la misma estructura de la organización, las materias primas y las máquinas y equipos como formas de capital constante (Cruz, 1982: 51-52).

Una crítica desde la perspectiva althusseriana

Basando su análisis en la teoría marxista de la casualidad estructural, del filósofo francés Louis Althusser, Cruz señala que el enfoque sistémico “se limita a *describir* desde las entradas hasta las salidas, el proceso total de la organización, pero sin entrar en un análisis del mismo” (Cruz, 1982: 49. Resaltado en el original). La descripción de las partes humanas o materiales, de la organización, no es suficientemente rigurosa como para permitir conocer su naturaleza. Llamar partes a los elementos constitutivos del proceso productivo económico que ocurre en las organizaciones (propietarios del capital, asalariados, administradores o gestores del capital, consumidores, etc.), añade Cruz,

... no es más que permanecer en el terreno de la generalidad que al mismo tiempo que nombra (alude) crea la apariencia de una explicación con la sola descripción del fenómeno o del proceso, aunque lo que es aún más grave, mediante el empleo de conceptos eufemísticos o generales incapaces de permitir el conocimiento de esa realidad descrita (Cruz, 1982: 50).

Sobre el lenguaje sistémico

Katz y Kahn revelan en sustancia, pero también en la forma, en el lenguaje una marcada influencia parsoniana. Refiriéndose a Parsons, Alvin Gouldner ha dicho con acierto algo que traemos a cuento, pues nos parece que se aplica en buena medida al trabajo de los dos sicólogos sociales pioneros de la teoría sistémica de las organizaciones, así como a varios de sus seguidores. Dice Gouldner:

... la estructura de la obra de Parsons posee dos características obvias e indudables. La primera es su poderosa tendencia conceptualizadora: presenta y entrelaza un concepto tras otro; los nombra, define, subdivide, ejemplifica y categoriza. Segundo... es, con mucho, más délficamente oscuro, germánicamente opaco, confuso y desconcertante que cualquier otro sociólogo... Desde un primer momento, el estilo de Parsons, fue un sinónimo de oscuridad entre los sociólogos norteamericanos (Gouldner, 1973: 188).

UNA NOTA SOBRE EL ENFOQUE SISTÉMICO DE LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

Así como es exagerado negar que en el desarrollo de la teoría organizacional hay interpretaciones y mutuas influencias entre las diversas corrientes, en su difusión sucede algo similar. En el caso colombiano se encuentra, por ejemplo, que unas

mismas instituciones educativas de educación superior fueron agentes, durante los mismos años, de la difusión de diversas de las teorías estudiadas.

Las ideas de la teoría general de sistemas y sobre todo del análisis de sistemas tuvieron a fines de los años sesenta cabida principalmente en las escuelas de ingeniería, en particular en los programas de ingeniería industrial. El análisis de sistemas, como se vio al comienzo de este capítulo, suministra un marco en el que se encuadran las técnicas de investigación operacional y sus aplicaciones.

Dentro de la información parcial de que disponemos, se sabe que por primera vez se ofreciera cursos de programación lineal y de otras técnicas de investigación operacional en el programa de ingeniería industrial de la Universidad de los Andes en el primero y segundo semestres de 1966, respectivamente. No debe pasarse por alto que una década antes, en 1957, un hijo del ex presidente Ospina Pérez, a la usanza de su padre difundía nuevas técnicas administrativas: publicó en la revista *Economía colombiana* un artículo sobre programación lineal. Esta área se fortaleció un año después, con la llegada de un profesor colombiano con un doctorado (Doctor of Philosophy) en investigación operacional, quien ocupó la dirección del departamento en cuestión (Arturo Infante). En 1968 y 1969 se ofrecían cursos sobre programación dinámica, procesos estocásticos y cadenas de Markov; y ésta —la investigación operacional— constituía una de las áreas de especialización del programa de magíster en ingeniería industrial que fue iniciado en 1968 y se discontinuó diez años después. Así como un grupo de profesores de este departamento acabó realizando estudios de posgrado en sociología y sicología, la investigación operacional y el análisis de sistemas terminaron siendo el campo de interés de numerosos profesores no sólo de ingeniería industrial sino de otras ramas de la ingeniería (civil y eléctrica especialmente), quienes utilizaron el programa de becas que la Fundación Ford desarrolló para fortalecer aquella facultad de ingeniería.

En esos años (1968-1969) se estableció en la Universidad Nacional un programa de magíster dentro de la facultad de ingeniería con énfasis tanto en investigación operacional como en computación. Y se creó la carrera profesional de ingeniería de sistemas y computación en la Universidad de los Andes, cuyo nombre no correspondió realmente a su énfasis excesivo en los computadores; aquélla fue en realidad una especialidad en computación e informática. Posiblemente por ser ésta la primera facultad colombiana en esa especialidad, el nombre de ingeniería de sistemas vino a identificarse desde entonces con un especialista en computación y sistemas de información, más que un profesional que estuviese marcado por la orientación de la teoría general de sistemas y por el análisis de sistemas que han pregonado Churchman y Ackoff. Desde entonces se confunde “sistemas” (enfoque sistémico) con “sistematización” (manejo electrónico de datos).

Por parte de algunos especialistas en investigación operacional, se creó hacia 1973 un área de docencia e investigación en “sistemas públicos”, en el Departamento de Ingeniería Industrial de los Andes. Como puede verse, fue en esa di-

rección de la aplicación del análisis de sistemas a problemas complejos y no tanto en su aplicación a la teoría organizacional, que la teoría sistémica se difundió en nuestro medio académico. Esto no excluye que en 1972 en el curso de Dinámica organizacional se hubiera introducido el libro de Katz y Kahn, a que tanto nos hemos referido en este capítulo. Con este complejo libro pugnaban ya los estudiantes en esos años, hasta 1976 cuando su lectura se redujo a algunos capítulos, con el propósito de ilustrar la perspectiva sistémica sobre las organizaciones.

Hacia 1978 profesores de otra universidad privada de Bogotá (Externado de Colombia) habían traducido para sus cursos algunos capítulos del libro de Kast y Rosenzweig, escrito a un nivel más sencillo y que poco después (en 1979) aparecía traducido en México y circularía luego en nuestro país.

Pero fuera de las universidades, ¿qué difusión tuvo la teoría sistémica organizacional? El caso más notable es el del Sistema Nacional de Salud, diseñado por el Ministerio de Salud a mediados de los años setenta con la asesoría de la Oficina Mundial de la Salud (OMS) y de la Oficina Panamericana de la Salud (OPS). Está inspirado directamente en la teoría sistémica y ha orientado la planeación y ejecución de los programas del sector salud en el país. En su orientación, contenido y terminología han recibido internamente capacitación numerosos grupos de funcionarios públicos de este sector. La consulta del manual general de organización del Sistema Nacional de Salud (Ministerio de Salud, 1976) resulta muy interesante para quien haya recorrido los planteamientos de los autores tratados en este capítulo.

En enero de 1985 se publicó un libro del desaparecido ingeniero colombiano Alberto León Betancourt titulado *Organizaciones y administración*. Un enfoque de sistemas, orientado como un libro introductorio a la administración. Su originalidad y carácter didáctico son dos características que deben resaltarse; llama también la atención que no revela ninguna influencia ni mención del pensamiento de Katz y Kahn, ni de los autores del enfoque sociotécnico (Woodward, Burns y Stalker, Emery y Trist, Chandler), que también se conoce como situacional o contingente (véase capítulo 7 del presente libro).

RESUMEN

De la acogida grande que en diversos círculos ha tenido la teoría de sistemas, no puede inferirse que ésta sea sencilla y de fácil aplicación. Tal vez lo que ha sucedido con las ideas de esta teoría, tan abstracta y aún muy apegada a las analogías entre el mundo biológico y el mundo social, es que se ha simplificado al extremo de convertirla en un esquema vacío de insumos, productos, retroalimentación, "cajas negras" y flechas multidireccionales.

En este capítulo ha quedado claro que luego del aporte primero de Von Bertalanffy ha habido numerosas contribuciones a la teoría sistémica de las orga-

nizaciones, siendo la más importante la que hicieron Katz y Kahn en 1966, ambos sicólogos sociales y profesores de la Universidad de Michigan.

Del esquema básico de la teoría general de sistemas que considera un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites de su entorno o suprasistema, se debe destacar su amplísima cobertura. Es así como comprende desde los sistemas mecánicos simples hasta los sistemas sociales; en el intermedio quedan, entre otros, los sistemas celulares, las plantas y el sistema animal. Por ello otro punto que debe señalarse dentro de esta teoría es la jerarquización que hace de los diversos sistemas: ésta cubre nueve niveles; los tres primeros (reloj, termostato y célula) son sistemas cerrados; el resto son abiertos. Asimismo, no hay que perder de vista el carácter teleológico —orientado al logro de metas— y de globalidad que tienen los sistemas.

Cuando Katz y Kahn aplican la noción de sistema a las organizaciones, éstas resultan con las mismas características de los sistemas abiertos. De la larga lista de diez características que examinamos en el capítulo, la interdependencia entre las partes, la interacción y transacciones con el entorno, el equilibrio dinámico, la diferenciación, la retroalimentación y los procesos de codificación de información y la equifinalidad son de particular interés.

La concepción de la organización como un sistema abierto difiere de las del taylorismo y del fayolismo, así como de algunas de las corrientes de las relaciones humanas, que consideraban a la organización exclusivamente en forma interna, aislada de las influencias mutuas con el entorno económico, social y político. Esta concepción sistémica se refleja en los subsistemas que considera dentro de la organización: técnico o de producción; de apoyo, que sostiene intercambios (aprovisionamiento y ventas) con el entorno; de mantenimiento, que se ocupa de institucionalizar la conducta organizacional mediante mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas y sanciones; de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mediante investigación, desarrollo y planeamiento; finalmente, el subsistema gerencial que resuelve los conflictos entre niveles jerárquicos, coordina y dirige los subsistemas funcionales y coordina los requerimientos externos frente a las necesidades y los recursos organizacionales. Como veíamos, no hay acuerdo en los subsistemas que consideran diferentes autores. Así, mientras Katz y Kahn identifican los cinco subsistemas antes mencionados, Kast y Rosenzweig proponen los siguientes cinco: técnico, que comprende los conocimientos y habilidades para el desarrollo de la tarea así como la tecnología; subsistema de metas y valores, que busca conformidad con los requerimientos de la sociedad; sicosocial que cubre la intención y conducta de grupos e individuos, sus sentimientos, valores y expectativas, así como las relaciones de poder (especialmente a nivel informal) y las relaciones entre el estatus y los diferentes roles o papeles; estructural, que se refiere a la división de tareas, su coordinación y las pautas de autoridad, comunicación y flujo del trabajo; final-

mente, el subsistema administrativo que se ocupa de las relaciones con el entorno, de establecer controles y desarrollar planes.

Sea que siga una u otra clasificación de los subsistemas organizacionales, el principio de integración organizacional es de vital importancia para manejar la creciente diferenciación que presenta el sistema organizacional. La integración reposa en los patrones legitimados de conducta señalados por el papel o rol, sancionado por una serie de normas que a su vez se fincan en ciertos valores. Es aquí donde resulta más clara la influencia de la teoría sociológica estructural funcionalista de Talcott Parsons y de Robert Merton, que no puede ignorarse al hablar de la teoría sistémica de las organizaciones.

Todo este aparato, complejo de entender y aplicar, no ha sido aún objeto de muchas críticas. Combinando críticas sociológicas con otras epistemológicas, resalta la omisión de las causas del conflicto organizacional, la dificultad en identificar las fronteras del sistema, la permanencia del equilibrio sobre el cambio y el conflicto, la consideración de que las necesidades de la organización son las de sus directivos —una visión desde la cúspide—, el no haberse podido apartar de las analogías biológicas que lleva a imaginar el orden interno de la organización como derivador de leyes naturales, su naturaleza descriptiva y la complicación de su lenguaje.

Finalmente, en la difusión de la teoría sistémica en Colombia llama la atención la acogida que ha tenido una de sus aplicaciones —el análisis de sistemas— que desconoce sus raíces estructural funcionalistas en aras de un esquema sencillo para resolver problemas complejos con técnicas igualmente elaboradas (investigación operacional). Pero también vale la pena señalar que la teoría sistémica de la organización sí ha tenido una amplia cobertura en el diseño del Sistema Nacional de Salud de Colombia.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. Relacione la evolución de la teoría general de sistemas, la investigación operacional y la administración científica.
2. Comente esta afirmación: “La división de las organizaciones en áreas funcionales —mercados, operaciones, etc.— corresponde fundamentalmente a los subsistemas organizacionales propuestos por autores del enfoque sistémico”.
3. ¿Qué ventajas (frente a otras teorías) ofrece la teoría sistémica aplicada a las organizaciones?
4. ¿Cuáles teorías organizacionales consideran a las organizaciones como un sistema cerrado? ¿En qué se refleja tal posición? ¿En qué se sustenta?
5. Discuta los planteamientos centrales de la crítica de Silverman a la teoría sistémica de las organizaciones.
6. ¿Cuál es la utilidad del enfoque sistémico para entender: a) la naturaleza y el funcionamiento de una universidad? b) ¿De una empresa manufacturera de productos de consumo masivo?

7. Comente esta afirmación: "El enfoque sistémico, distintivamente, es abstracto y allí radica su principal limitación".
8. Explique el calificativo de "teoría general" que se otorga a la teoría sistémica.
9. Compare la difusión que ha tenido en Colombia el enfoque sistémico con la del enfoque taylorista.
10. Relacione los siguientes conceptos: proceso de integración, papel (rol), valores y normas.
11. De las diversas clasificaciones (o jerarquías) de sistemas discutidos, ¿cuál considera más adecuada? Explique su respuesta.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Cano Gaviria, Eduardo. "Notas para una aproximación a la crítica de la 'teoría de los sistemas' ". *Revista Escuela Nacional de Salud Pública*. Medellín, 1(3), julio-diciembre, 1975, págs. 31-37.
- Cruz, Fernando. "Hacia una redefinición del concepto de organización. Crítica epistemológica a algunos conceptos que conforman la teoría administrativa en relación con las organizaciones". *Cuadernos de Administración*. No. 6, Universidad Javeriana, 1982, págs. 7-64.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Traducción: Jorge Marcos Flores. México: McGrawHill, 1981.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. *La psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1977.
- Leñero, José. "Introducción al enfoque de sistemas". *Serie Ciencias de la Administración*. No. 248. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), marzo, 1977.
- Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. Traducción: Elena de la Rosa. México: Limusa, 1979.
- Ministerio de Salud. "Sistema Nacional de Salud. Manual general de organización. Vol. 6. Marco general de referencia". Bogotá: Ministerio de Salud, enero, 1976.
- Sonis, Abraam. "El enfoque sistémico en la administración de salud". Capítulo 3 de Abraam Sonis. *Medicina sanitaria y administración de salud*. Buenos Aires: El Ateneo, 1978.
- Voltes Bou, Pedro. *La teoría general de sistemas*. Barcelona: Hispano-Europea, 1978.

CAPÍTULO 7

LA ORGANIZACIÓN CONTINGENTE

INTRODUCCIÓN

Mientras que cada una de las teorías estudiadas en los capítulos anteriores, en grado menor el enfoque sistémico, sostienen la existencia de una mejor forma de organización para todas las circunstancias, hay otra forma de ver las cosas bastante diferente. Según ésta no existe un mejor tipo de organización para todas las circunstancias: la jerárquica, formalizada, burocrática sirve en ciertas circunstancias, mientras que la defendida por las "relaciones humanas" se adecua a otras. Esta idea, que a primera vista parece muy simple y casi que un regreso al sentido común y la experiencia, tiene mayor complejidad. No fue un invento genial de nadie sino la conclusión que desde hace más de cuarenta años comenzaba a sugerirse de una serie de investigaciones empíricas. Quienes las han desarrollado y el cuerpo teórico que de allí resulta se llama teoría contingente o situacional. Está aún en pleno desarrollo y deja todavía varias inquietudes por responder. La literatura producida ha sido relativamente poca frente a la profusión de las otras teorías.

En este capítulo, el más breve del libro, hemos dividido el tratamiento del tema en tres secciones. En la primera, contrastamos la teoría contingente con las demás teorías organizacionales, mientras que en la segunda sección señalamos sus interconexiones con el enfoque sistémico. En la tercera sección presentamos el esquema básico de esta teoría, mirando cuáles son las contingencias que determinan el tipo de estructura organizacional.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ◆ Introducción
- ◆ El enfoque contingente frente a las demás teorías organizacionales
- ◆ La relación entre la teoría contingente y la sistémica
- ◆ Esquema básico
 - No existencia de una forma mejor de organización apropiada para todas las circunstancias

— Factores determinantes de la estructura organizacional

I. La tecnología

II. El entorno

- ◆ Resumen
- ◆ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ◆ Conocer los fundamentos (ideas-fuerza) de la teoría contingente
- ◆ Analizar críticamente el objetivo de la teoría contingente
- ◆ Entender la metodología bajo la cual se desarrolló la teoría contingente
- ◆ Analizar críticamente las debilidades y fortalezas del enfoque situacional
- ◆ Conocer la difusión y evolución de la corriente de las “relaciones humanas” en Colombia
- ◆ Conocer las circunstancias en que se originó y evolucionó la teoría contingente

EL ENFOQUE CONTINGENTE FRENTE A LAS DEMÁS TEORÍAS ORGANIZACIONALES

El enfoque organizacional llamado situacional o contingente, a pesar de remontarse a los comienzos de los años sesenta, ha sido poco difundido si se compara con la doctrina administrativa o las relaciones humanas. Aunque en el fondo encierra un supuesto muy pragmático utilizado por muchos administradores, o sea que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización, este enfoque usualmente no se utiliza en la preparación de administradores en el medio colombiano o latinoamericano. Tampoco es objeto de atención por parte de los consultores organizacionales y administrativos. La naturaleza y contenido del enfoque, que aún está en elaboración, quizá expliquen esta desatención.

El enfoque contingente no surgió de reproducir la experiencia de gerentes, sino se ha ido conformando con base en una serie de estudios empíricos realizados principalmente en Inglaterra.

Cualquier trabajo hecho desde la perspectiva contingente requiere una aproximación sistémica, pero no todo trabajo adelantado desde la visión sistémica resulta en uno contingente.

A diferencia de los enfoques de la racionalización del trabajo y de la doctrina administrativa y a semejanza de la corriente académica de las “relaciones humanas”, el enfoque contingente no surgió de gerentes experimentados, sino se ha ido conformando con base en una serie de estudios empíricos realizados principalmente en Inglaterra, luego también en los Estados Unidos. Las investigaciones pioneras son las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965) quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional. También en los años cincuenta, Burns y Stalker (1961) estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, y apuntaron a la determinación que el cambio tecnológico y el cambio en el mercado tienen sobre el “sistema de administración”. Estos dos factores son exógenos a la organización; se encuentran en el medio ambiente. Un trabajo pionero que diferencia entre diversos tipos de medio ambiente es el de Emery y Trist (1963), asociados como Burns y Stalker, al Tavistock Institute en Londres. En Estados Unidos la estrategia con la cual las organizaciones responden al medio ambiente fue estudiada en cerca de 100 grandes empresas norteamericanas por el historiador empresarial de Harvard, Alfred Chandler (1962), quien señaló la relación entre estrategia y estructura organizacional, sintetizada en su célebre afirmación: “la estructura sigue a la estrategia”. A estos estudios precursores de la perspectiva situacional o contingente, siguió a finales de los años sesenta una serie de investigaciones

empíricas adelantadas en su mayor parte en los Estados Unidos: Lawrence y Lorsch (1967) contribuyeron a la idea de que diferentes áreas de una organización pueden enfrentar medios ambientales de diferentes grado de incertidumbre, los cuales explican las variaciones en estructura entre unidades de una misma organización. Thompson (1967) examinó las relaciones entre la organización y el medio ambiente dentro de una lógica organizacional de sistema abierto ("racionalidad organizacional").

LA RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA CONTINGENTE Y LA SISTÉMICA

Los límites entre este enfoque y el sistémico son tenues y a menudo autores y contribuciones del enfoque sistémico (cuyas raíces como veíamos en el capítulo anterior están en la investigación Hawthorne) son considerados como parte del enfoque contingente. La razón está en que uno de los ejes de la visión sistémica de la organización es la consideración de ésta como un sistema abierto. Como se ha sugerido, la mayor parte de los estudios empíricos que han contribuido al enfoque contingente (Burns y Stalker; Lawrence y Losch, etc.) señalan la interrelación entre el medio ambiente y la estructura interna de la organización, lo cual implica que tienen una visión del sistema abierto. Nos parece que cualquier trabajo hecho desde la perspectiva contingente requiere una aproximación sistémica. Pero no todo trabajo adelantado desde la visión sistémica resulta en uno contingente; Elton Mayo, por ejemplo, muestra una visión sistémica, pero al propender por un tipo de organización (la "organización humana") como la más apropiada para todas las circunstancias, está sosteniendo un supuesto inaceptable para autores como Burns y Stalker o Woodward. Khandwalla (1977: 249) hace una comparación algo diferente entre los dos enfoques al examinar el modelo del ser humano y las variables estratégicas presentes en ellos.

Los teóricos del enfoque sistémico usualmente emplean un modelo mucho más rico del animal humano que los teóricos de la contingencia. Los primeros toman en cuenta, por ejemplo en el caso de Emery y Trist, Katz y Kahn y Seiler, el rango completo de necesidades y motivaciones humanas. Los teóricos de la contingencia, por otra parte, están mucho más interesados en las adaptaciones estructurales de las organizaciones a sus tareas y medio ambiente y generalmente se contentan con un modelo ingenuo de la persona promedio. *Una de las razones para esto es que los psicólogos sociales han sido quienes han contribuido principalmente a la teoría sistémica, mientras los sociólogos lo han hecho a la teoría contingente...* Las teorías sistémicas tratan de cubrir las variables personales, sociales, técnicas, estructurales y del medio ambiente. Mientras que hasta ahora los teóricos de la contingencia se han concentrado en las adaptaciones estructurales de las organizaciones a sus tareas y ambientes (Khandwalla, 1977: 249. Resaltado nuestro. Traducción del autor).

En cuanto a la relación con otros enfoques, también existen malentendidos, que en nuestra opinión se originan en una comprensión muy parcial del esquema básico que guía el enfoque contingente. Por esa razón dedicaremos el resto de este capítulo a plantear dicho esquema. Una de las confusiones más comunes está en identificarlo con los tipos de organizaciones que los autores de la contingencia describen, sin comprender que no se están inclinando por una u otra, sino mostrando la gama de estructuras organizacionales y de sistemas administrativos que encontraron en sus estudios.

El enfoque contingente no se ha conformado como una escuela con maestros, seguidores, órganos de difusión, cursos y seminarios sobre el tema. No se presta a la utilización directa e inmediata como una herramienta de acción gerencial, sino como un enfoque para *entender* qué determina la estructura organizacional y su evolución.

En contraste con las relaciones humanas, la doctrina administrativa y el taylorismo, el enfoque contingente no se ha conformado como una escuela con maestros, seguidores, órganos de difusión, cursos y seminarios sobre el tema. Nos parece que esto se relaciona con el hecho de que a diferencia de esos tres enfoques, no se presta a su utilización directa e inmediata como una herramienta de acción gerencial. No representa lo que Bendix (1974) ha llamado una “ideología gerencial”. En ello tiene cierta analogía con el enfoque burocrático weberiano y neoweberiano (Perrow, por ejemplo), fruto del trabajo de sociólogos principalmente.

En cuanto a la literatura representativa de este enfoque, los trabajos mencionados páginas atrás son distintivamente informes de investigación. A mediados de los años sesenta comenzó a hacerse referencia a este enfoque dentro de la prolífica literatura norteamericana de textos sobre administración y organizaciones. Pueden identificarse dos líneas diferentes: por una parte, los libros tradicionales de texto —fundamentados en el enfoque de la doctrina administrativa— comenzaron a hacer modificaciones de forma (adaptar los títulos de los viejos libros) o simplemente añadieron un capítulo para “actualizar” las ediciones convencionales. Debe anotarse que no repararon en que la adición de última hora, si se comprendiese a cabalidad, venía justamente a invalidar los planteamientos universalistas del resto de tales libros. En cierta forma, estas adiciones mecánicas se habían hecho también a mediados de los años sesentas, cuando la actualización consistía en traer a cuento los temas psicológicos del comportamiento organizacional: motivación, liderazgo, comunicaciones, etc.

Por otra parte, hay libros recientes de texto que representan una visión genuinamente contingente. Por ejemplo, las obras de Luthans (1980) y Dessler (1976), oportunamente traducidas al español.

ESQUEMA BÁSICO

No existencia de una forma mejor de organización apropiada para todas las circunstancias

A diferencia del resto de enfoques presentados en este libro, el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría. Así por ejemplo, según la teoría de las "relaciones humanas" el tipo de "organización humana" era el ideal; para el taylorismo la organización estructurada alrededor de la racionalización del trabajo de planta era la óptima. A su vez, no queda duda de que para la doctrina administrativa la organización más eficiente era aquella conformada según los catorce "principios administrativos". Y Weber fue tajante al señalar las ventajas de la organización burocrática.

El enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

La teoría situacional establece que no existe una "mejor" estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias.

Una base de este enfoque ha sido el estudio comparativo de organizaciones que destaca las diferencias entre las mismas. La búsqueda de los factores que explican estas diferencias ha llevado a identificar las "contingencias" que deben tenerse en cuenta en el diseño organizacional.

Como lo ha sugerido Dessler (1976: 2), una base de este enfoque ha sido el estudio comparativo de organizaciones que destaca las diferencias entre las mismas. Varias de las investigaciones han examinado, por ejemplo, las estructuras de organizaciones muy diversas como laboratorios de investigación científica, plantas de producción en serie, firmas industriales localizadas en sectores tecnológicamente muy dinámicos y otras en sectores muy estables, etc. La búsqueda de los factores que explican estas diferencias ha llevado a identificar las "contingencias" que deben tenerse en cuenta en el diseño organizacional.

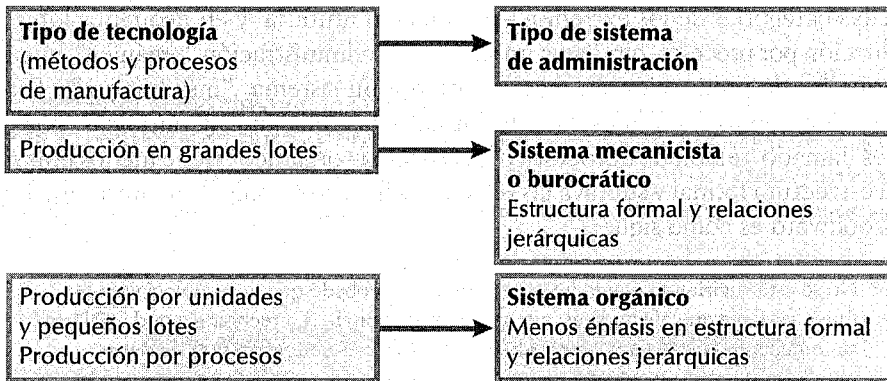
La no existencia de una mejor estructura organizacional para todas las circunstancias, va no sólo contra la noción de los "principios" administrativos de supuesta aplicabilidad universal, sino en forma más general contra el énfasis normativo tan importante en la mayoría de los enfoques estudiados.

Factores determinantes de la estructura organizacional

I. La tecnología

La tecnología como determinante de la estructura

"Determinismo tecnológico"
Joan Woodward (1965)



La afirmación de que no existe un modelo universal de estructura organizacional, aunque es importante para la teoría organizacional (cuya historia Perrow ha llamado con sorna, "una gloriosa y triste historia"), dados sus antecedentes y evolución, nos deja a comienzo de camino. Varios de los trabajos mencionados páginas atrás en este capítulo han dado alguna luz en cuanto a los factores que determinan la estructura. Pero en balance, el conocimiento existente sobre el tema es aún incipiente. Estudios contemporáneos que han buscado comprobar en circunstancias diferentes (por ejemplo en otros países; con diseños muestrales diferentes, etc.), las hipótesis derivadas sobre la relación entre la tecnología y estructura, o entre tamaño y estructura, a veces han encontrado resultados conflictivos y no coherentes con los hallazgos previos de los pioneros del enfoque. El carácter y la dirección de la relación entre los factores determinantes y la estructura organizacional no está aún suficientemente aclarada. En breve, el enfoque está aún en plena evolución y dada su base de investigación empírica muestral va evolucionando lentamente.

Entendidas estas limitaciones, precisemos los factores contextuales que el estado de la cuestión sugiere como determinantes de la estructura organizacional. A saber: tecnología, medio ambiente y tamaño.

En su estudio de 100 firmas inglesas, Woodward (1965) examinó diversos aspectos: historia y objetivos, descripción del proceso de manufactura, grado de

éxito comercial, sistema de administración, grado en que había conciencia de la estructura formal, etc. Dentro de una variedad de hallazgos, es pertinente señalar los siguientes: 1) los “principios de organización” destacados por la doctrina administrativa no resultaron tener ninguna relación con el éxito comercial de las firmas (Dessler, 1976: 65). La tecnología, entendida como los métodos y procesos de manufactura, fue clasificada en tres grandes grupos: producción por unidades y pequeños lotes, producción en grandes lotes y producción en masa, y producción por proceso. Al relacionar las firmas, clasificadas de acuerdo con las mencionadas categorías tecnológicas, con el sistema de administración, encontró que aquellas categorías de los extremos –producción unitaria y en pequeños lotes y producción por proceso– tendían a un sistema de administración “orgánica”, mientras que las de producción en masa tendían a un sistema “mecanicista”¹. Este último tiene énfasis en la estructura formal y las relaciones jerárquicas, por lo que es llamado también “burocrático”; el sistema “orgánico” tiene menos énfasis en la estructura formal y subraya las relaciones interpersonales. La interpretación de Woodward es como sigue:

No se está sugiriendo que la investigación haya probado que la tecnología sea la única variable que afecta la estructura organizacional... La tecnología pudo aislarse sin mucha dificultad para ser estudiada. Los patrones emergentes de los datos indicaron que existen relaciones funcionales y prescritas entre la estructura y las demandas técnicas (Woodward, 1965: 50-51. Citado en Harrison, 1978: 308. Traducción del autor).

El “determinismo tecnológico” de Woodward ha sido puesto en duda por varios estudios que le siguieron. En 1969 los trabajos del grupo de Aston (Inglaterra), formado por Pugh, Hickson y otros (1969), que cubrían 52 organizaciones, 31 de ellas manufactureras, concluyeron que el principal determinante de la estructura era el tamaño y no la tecnología. Analizando 27 empresas norteamericanas, Khandwalla (1974) no encontró apoyo para los planteamientos de Woodward. Blau y sus asociados (1970) realizaron un estudio, menos comprensivo que el de Woodward, en 110 empresas norteamericanas de la región de New Jersey. En una primera interpretación, no encontraron relación entre tecnología y estructura. Un análisis más detallado mostró que si bien es cierto no existía una relación lineal entre las dos variables, si podía establecerse una relación curvilínea. Esto era justamente lo que había concluido Woodward: la estructura de la firma en los extremos de la escala tecnológica (producción unitaria y en pequeños lotes y producción por procesos) era orgánica, y las de medio, era mecanicista (véase Dessler, 1980: 77). En vista de que todas las evidencias no son aún completamente coherentes, la conclusión de uno de los autores comprometidos en esta controversia parece muy apropiada. Dice Khandwalla:

¹ Las denominaciones de sistema “mecanicista” y “orgánico” son de Burns y Stalker (1961).

Entonces la preponderancia de la evidencia empírica tiende a apoyar la teoría del determinismo tecnológico, al menos en algún grado. Hasta que más investigaciones revelen resultados decididamente en sentido contrario, la tecnología debería verse como un determinante significativo de la estructura. Puede ser, como lo sugieren algunos estudios, que el grado de influencia de la tecnología varíe entre diferentes tipos de organizaciones y entre niveles de una misma organización. Sin embargo, la tecnología ejerce una influencia sustancial en la división del trabajo y en los procesos funcionales y escalares de la organización formal. El grado preciso de tal influencia es menos importante que el hecho que ocurra (Khandwalla, 1977: 314. Traducción del autor).

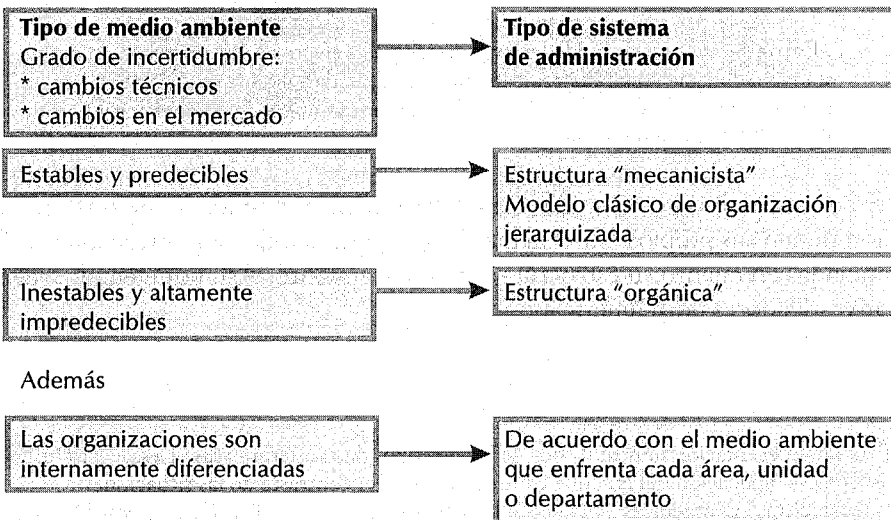
II. El entorno

El otro gran determinante de la estructura es el medio ambiente, como lo muestran los estudios de Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967), principalmente. Los primeros apuntaron a la relación entre el medio ambiente externo a la empresa y su estructura organizacional, a la que llamaron "sistema de admi-

El entorno como determinante de la estructura

Medio ambiente [grado de incertidumbre y cambio (estudio del cambio técnico y en el mercado)] como determinante de la estructura

Burns y Stalker (1961)
Lawrence y Lorsch (1967)



nistración". Dentro del medio ambiente distinguieron su grado de incertidumbre y de cambio, en particular en lo referente al cambio técnico y al cambio en mercados. Entonces, dentro de las 20 firmas manufactureras que estudiaron las demandas del medio ambiente, eran estables y predecibles en las firmas productoras de rayón; cambiaban más rápidamente en las firmas de la rama de la ingeniería eléctrica, mientras que en la rama de la manufactura de radios y televisores se enfrentaban tasas de cambios técnicos más altas; el ambiente era aún más incierto y cambiante en el sector electrónico y mínimamente predecible en una firma dedicada al desarrollo de nuevos productos electrónicos. Los investigadores ingleses encontraron entre las firmas estudiadas que sus estructuras organizacionales caían en dos grupos. Por una parte, la estructura "mecanicista" correspondía a las empresas cuyos ambientes, en cuanto cambio técnico y cambio en el mercado, eran estables y predecibles. La estructura mecanicista refleja el modelo clásico de organización jerárquico, con responsabilidades, derechos y obligaciones precisamente definidas dentro de cada cargo, canales de comunicación y flujo de la información de arriba hacia abajo, insistencia en la lealtad y obediencia a los superiores, etc. La estructura "orgánica" se encontró en las organizaciones cuyo medio ambiente era rápidamente cambiante e inestable y por ello altamente impredecible. Es radicalmente diferente de la estructura mecanicista: poco énfasis en la jerarquía, una redefinición y reajuste continuos de las tareas individuales, estructura de comunicación, control y autoridad en forma de malla o red, contenido de la información consistente en asesoría y ayuda en vez de órdenes, compromisos con el progreso técnico, etc².

El estudio de Burns y Stalker fue replicado en los Estados Unidos por Lawrence y Lorsch (1967), habiéndose confirmado las conclusiones de los investigadores británicos. Añadieron, además, un importante hallazgo:

... Encontramos que las unidades organizacionales efectivas que operaban en partes estables del medio ambiente estaban más estructuradas, mientras que aquéllas en las partes más dinámicas del ambiente eran menos formalizadas (Lawrence y Lorsch, 1967: 189. Traducción del autor).

En otras palabras, como diferentes departamentos o unidades de una organización tienen sus propios "subsistemas", las organizaciones son internamente diferenciadas en cuanto su estructura y comportamiento. Así, por ejemplo, según los investigadores norteamericanos:

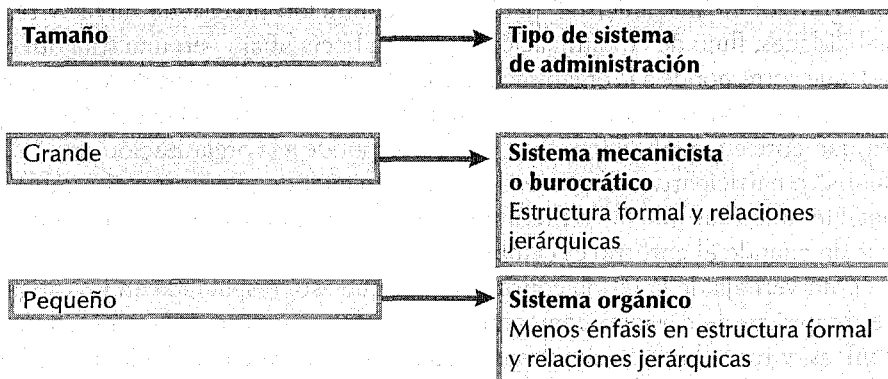
² Para una presentación muy didáctica de los dos tipos de estructura véase Dessler (1976: 59), así como la aplicación del enfoque contingente, con el contraste de las situaciones "mecanicistas" y "orgánicas", para cada uno de los capítulos de dicho libro (véase Dessler, 1978: tabla 1.3).

El departamento de producción que tiene un subambiente más predecible tiende a tener la mayor estructuración, excepto en una de las organizaciones estudiadas, mientras los subsistemas encargados de investigación fundamental, tienden a tener mínima estructura. El subsistema de ventas, con tareas moderadamente predecibles, tiende a ser más estructurado que los subsistemas de investigación, pero usualmente menos que producción (Lawrence y Lorsch, 1973: s.p. Citado por Dessler, 1976: 61. Traducción del autor).

El estudio del medio ambiente y de su impacto e interacción con las organizaciones, a pesar de los aportes comentados, están aún en una etapa muy primitiva. Una buena parte de los esfuerzos se han dedicado a identificar los elementos componentes del medio ambiente y a elaborar tipologías del mismo. Ha sido poco usual acudir a escuelas de pensamiento diferentes del estructural funcionalismo o de un positivismo a ultranza. Hacerlo podría significar un avance más rápido, pues tradiciones teóricas dentro de las ciencias sociales como el estructuralismo, las teorías del conflicto y el análisis de clase han desarrollado un cuerpo conceptual que permite entender en mejor forma las estructuras sociales, económicas y políticas que en la literatura organizacional se han llamado "medio ambiente". Como sostiene un autor que ha logrado ir más allá de las generalidades sobre el medio ambiente:

... a pesar de lo aparentemente obvio de la perspectiva del sistema abierto, mucha de la literatura sobre organizaciones aún no reconoce la importancia del contexto, hay incluso algunas razones por las cuales el desprecio de los factores contextuales probablemente va a mantenerse" (Pfeffer y Salancik, 1978: 1-2. Traducción del autor).

El tamaño como determinante de la estructura



RESUMEN

La teoría contingente o situacional tratada en este capítulo sostiene que no existe un mejor tipo de organización para todas las circunstancias, sino que ésta depende, es contingente, de una serie de factores. En esto la teoría en cuestión difiere de las teorías fayolistas, tayloristas, burocráticas y de las “relaciones humanas”, cada una de las cuales sostiene su respectivo modelo de organización como el mejor.

Esta teoría, que a primera vista parecería simplemente recoger la vieja idea de los administradores prácticos que obran, estructuran sus empresas y las manejan “según las circunstancias”, está basada en numerosas investigaciones realizadas a partir de una visión sistémica de las organizaciones, en especial una corriente de la misma que se llama el enfoque “sociotécnico”, originado en Inglaterra.

La teoría contingente ha encontrado que uno de los siguientes es factor determinante de la estructura organizacional y del sistema administrativo de la organización: la tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno, el tamaño y la estrategia. Sobre el grado preciso de influencia de la tecnología y el “determinismo tecnológico” no todas las evidencias son concluyentes, aunque está demostrado que esta influencia ocurre sobre la división del trabajo, en los procesos funcionales y en la conformación de la jerarquía organizacional. El trabajo pionero que apuntó a esta relación fue el de Woodward (1965). En cuanto al tamaño como determinante de la estructura son los trabajos del grupo Aston (Pugh, Hickson y otros, 1969) los más conocidos.

En cuanto a la estrategia, el hallazgo de los estudios de historia empresarial de Chandler (1962) en grandes empresas de Estados Unidos en el sentido de que “la estructura sigue a la estrategia” es muy conocido.

El grado de incertidumbre y de cambio del entorno, en particular lo referente al cambio técnico y al cambio en los mercados, fueron señalados por Burns y Stalker (1961) como los factores determinantes de lo que ellos llamaron el sistema administrativo. Estos autores establecieron los dos tipos opuestos de sistema administrativo: el “mecanicista” (jerárquico, definición precisa de tareas y responsabilidades, flujo de comunicación de arriba hacia abajo —en una sola dirección—) que corresponde a la organización tipo “X” en la terminología de McGregor. Y el “orgánico” (poco énfasis en la jerarquía, tareas y responsabilidades flexible y continuamente en redefinición, etc.) que corresponde a la organización tipo “Y”, “humana” o participativa. El primero se presenta cuando el entorno es estable y predecible, mientras que la estructura orgánica —según estos dos autores ingleses— se da cuando el entorno es cambiante e impredecible.

La gran ventaja de la teoría contingente es que está respaldada en investigaciones empíricas de carácter comparativo sobre la estructura de organizaciones específicas, y no se basa en simples especulaciones sobre cómo debieran ser las organizaciones. Una debilidad radica en la dificultad para cubrir no sólo las varia-

bles de la estructura, sino otras complejidades de la dinámica organizacional; también hay aún bastante trecho por recorrer –desde la perspectiva sistémica que tiene el enfoque contingente– para reconocer la importancia del entorno o contexto. Es decir de lo que desde otras perspectivas se llama, más claramente, estructura económica y social.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. Analice esta afirmación: “Cualquier estudio adelantado desde el enfoque contingente se basa en el enfoque sistémico; pero no todo estudio que utiliza el enfoque sistémico es contingente”.
2. Compare la metodología seguida por la teoría contingente con la seguida por la teoría fayolista.
3. a) Sintetice los resultados de la investigación adelantada por Woodward. b) Compárelos con la teoría Y de McGregor.
4. Compare la afirmación: “Las circunstancias (contingencias) determinan cómo proceder en cada situación” con la hipótesis central del enfoque contingente.
5. ¿Qué diferencia los aportes de Burns y Stalker del de Woodward?
6. En un balance, ¿cuáles son en su opinión las principales debilidades del enfoque contingente?
7. Los tipos posibles de estructura organizacional considerados por el enfoque contingente cubren un abanico que va desde las organizaciones “mecanicistas” hasta las “orgánicas”. ¿Con cuál de estos dos tipos de estructura se relacionan cada una de las “mejores formas de organización” estudiadas en este libro?
8. Comente esta afirmación: “Definitivamente, la teoría contingente parece no ser del agrado del autor del libro. Mientras al taylorismo y al fayolismo les dedica a cada uno un extenso capítulo, a la teoría contingente sólo le dedica unas pocas páginas”.
9. Suponga que usted fuera a adelantar una investigación empírica sobre la estructura organizacional y el estilo de administración en un banco, guiándose por el enfoque contingente. Indique los lineamientos principales del diseño de la investigación que usted propondría.
10. ¿Cómo explica usted que la teoría contingente sea virtualmente desconocida dentro de la docencia en las facultades de administración en Colombia?
11. a) ¿Qué criterios deben utilizarse para evaluar las referencias bibliográficas utilizadas en un libro? b) Aplíquelos al caso específico de este libro.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Burns, Tom y Stalker, G. M. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- Chandler, Alfred, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- Dessler, Gary. *Organización y administración. Enfoque contingente*. Traducción: Jorge Cárdenas. Madrid: Prentice Hall, 1978.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18, agosto, 1963, págs. 20-26.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. *Management: A Contingency Approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1974.
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Luthans, Fred. *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*. Traducción: Agustín Barcena. México: McGraw-Hill, 1980.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald R. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row, 1978.
- Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.

CAPÍTULO 8

ADMINISTRACIÓN: NOCIONES Y NATURALEZA

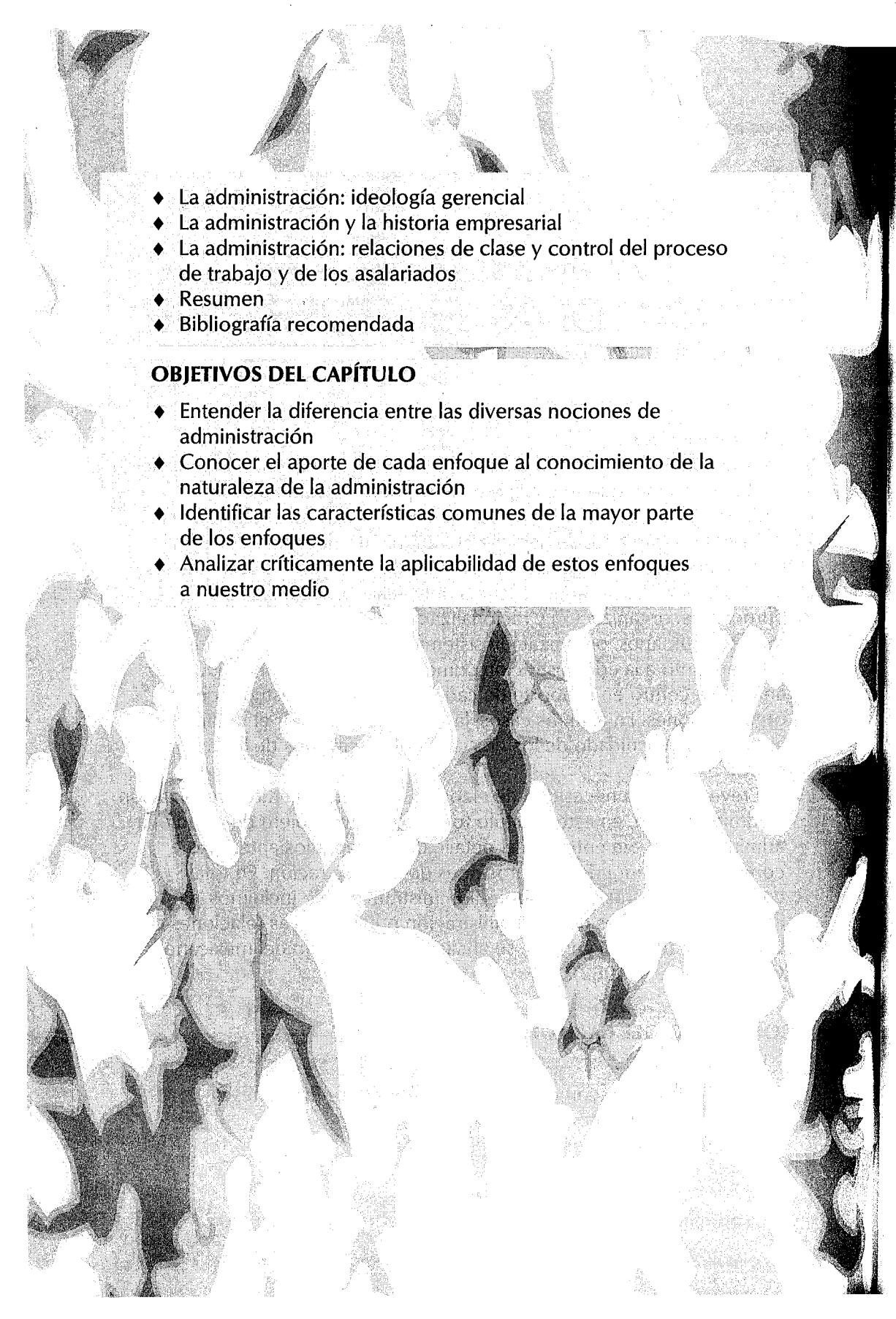
INTRODUCCIÓN

En este libro se insiste en la diferenciación conceptual entre organización y administración, que se explicó en el capítulo 1. Como allí se ha indicado, el énfasis de nuestro trabajo se centra en las organizaciones. Por ello, seis capítulos se dedican al tratamiento detallado de las más importantes teorías organizacionales. Como el lector lo observará, las teorías analizadas, a saber: doctrina universalista, organización burocrática, organización y racionalización del trabajo, organización y recursos humanos, organización sistémica y organización contingente, se refieren tanto a la administración como a las organizaciones. Nuestro análisis se centró en el aporte de cada una de ellas al estudio de las organizaciones. En algunos casos, la tarea fue difícil por el tratamiento ambiguo o descuidado de los dos conceptos en varios de los autores que se examinan.

Creyendo en la necesidad de elaborar la distinción entre organización y administración, en este capítulo tomamos como objeto de estudio la administración. Sin entrar en el detalle de los capítulos anteriores, comparamos ahora diversas nociones de administración. En total consideraremos nueve enfoques administrativos. No incluimos las conceptualizaciones de la administración pública, cuyas relaciones con la administración en general, se analizan en el trabajo del mexicano Omar Guerrero (1982).

CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- ♦ Introducción
- ♦ La administración como proceso compuesto de funciones
- ♦ La administración como profesión
- ♦ El administrador, sujeto de la administración
- ♦ La administración como institución
- ♦ La administración como un arte
- ♦ La administración y la toma de decisiones

- 
- ♦ La administración: ideología gerencial
 - ♦ La administración y la historia empresarial
 - ♦ La administración: relaciones de clase y control del proceso de trabajo y de los asalariados
 - ♦ Resumen
 - ♦ Bibliografía recomendada

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ♦ Entender la diferencia entre las diversas nociones de administración
- ♦ Conocer el aporte de cada enfoque al conocimiento de la naturaleza de la administración
- ♦ Identificar las características comunes de la mayor parte de los enfoques
- ♦ Analizar críticamente la aplicabilidad de estos enfoques a nuestro medio

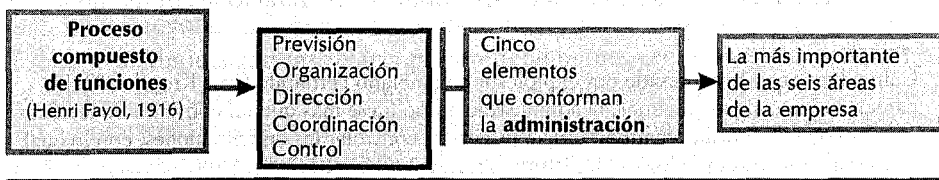
LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO COMPUESTO DE FUNCIONES

Para Henri Fayol (1961), pionero de la “escuela universalista” (o de los “principios administrativos”, o del “proceso administrativo”), la administración es una de las seis áreas (funciones u “operaciones” como él las llama) de la empresa pública o privada. Sin duda es la más importante frente a las otras cinco que él identifica: producción, seguridad, contable, financiera y comercial. Y a su vez tiene una aplicación directa sobre cada una de ellas y el conjunto que conforman. Fayol concibe la administración como un conjunto de cinco elementos o funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Esta identificación de las funciones que conforman el proceso administrativo es útil para la racionalización del quehacer administrativo. De hecho, ha constituido en muchos países el eje de la educación de los administradores, a quienes se les entrena en las técnicas de planeación, dirección, control, etc. Pero la definición fayolista tiene algo de tautología; en cierta forma lo que está diciendo es: “administración es administrar”. Está al nivel de lo inmediato observable. Insiste en la necesidad de definir y aplicar lo que él pretende como “principios” y normas que conforman su doctrina administrativa. Pero para este famoso autor el significado mismo de ciencia administrativa, de principios, de teoría es nebuloso. Utiliza estos términos en forma muy laxa. Ésta es una de las debilidades principales de su enfoque y en buena parte se deriva de su conceptualización pragmatista de la administración.

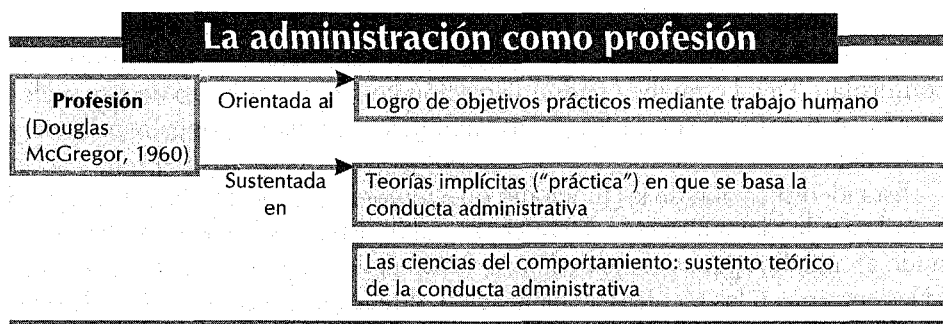
A Fayol no le interesaba —realmente— examinar si existían condiciones históricas, económicas o sociales que explicaran las razones por las que su doctrina administrativa se volvía necesaria, en beneficio de quienes la estaban promulgando, y si el eslogan de universal (es decir, aplicable en otras circunstancias temporales y en otras sociedades) tenía fundamentos. Hay que indicar que Fayol diferencia administración de gobierno (o gerencia) de la empresa. Pero sobre la naturaleza de dicho gobierno tampoco va más allá de definir éste como el logro

La administración como proceso compuesto de funciones



de los objetivos de la empresa. Profundizar en la naturaleza de esos objetivos probablemente le hubiera servido para indagar sobre la naturaleza de la administración¹.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN



Douglas McGregor (1960), sicólogo, profesor y consultor norteamericano, uno de los autores más reconocidos de la escuela de las relaciones humanas, planteó en la década de los cincuenta que la administración es una profesión. Como tal, está relacionada con el logro de objetivos prácticos, no con el avance y desarrollo del conocimiento. Pero, insiste McGregor, el asunto importante no es si la administración es o no una ciencia. Lo crucial es que cada acto de un administrador y su conjunto —es decir, su conducta administrativa— están basados en suposiciones e hipótesis. Es decir, están basados en una teoría. Y esas suposiciones no varían de un sujeto a otro totalmente, sino que coinciden en aspectos básicos; él, por ejemplo, sostiene que detrás de unas u otras conductas de los administradores está ya sea la teoría mecanicista tradicional (teoría X) o la teoría humanista (teoría Y). La administración está sustentada, en parte, en la práctica, la cual a su vez tiene supuestos implícitos (una teoría). Por ello, dice McGregor: "Insistir en que la administración es un arte frecuentemente no es más que la negación de la relevancia que el conocimiento sistemático y probado tiene en la práctica" (McGregor, 1960: 8. Traducción del autor).

McGregor se está refiriendo en éste y sus otros libros al conocimiento desarrollado por las ciencias sociales que es relevante para la administración. Para él (y toda la corriente del "desarrollo organizacional" y las "relaciones humanas", a la

¹ Coincidimos con lo expresado por el profesor colombiano Fernando Cruz Kronfly: "Tal pareciera como si para algunos, la administración no fuese más que un conjunto de técnicas para enseñar a planear, organizar, dirigir, integrar y controlar las organizaciones, con lo cual quedaría reducida al proceso administrativo mismo" (Cruz, 1982: 9).

cual contribuyó como uno de sus principales orientadores) el conocimiento más relevante es aquel que tiene que ver con la administración de los recursos humanos en la organización, es decir, el aporte de lo que estos autores muy descriptivamente llaman las ciencias del comportamiento. Son las teorías sobre motivación, control de la gente, liderazgo, trabajo en grupo, etcétera a las que alude McGregor.

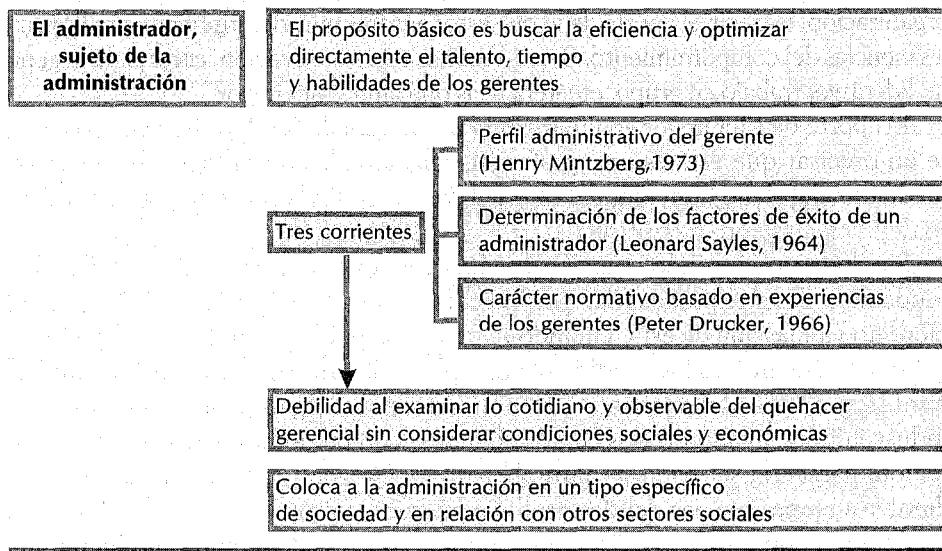
El aporte de McGregor en cuanto a la naturaleza de la administración consiste en precisar que ésta es una profesión, relacionada con el logro de objetivos mediante el trabajo humano, para lo cual debe mejorar la práctica con el concurso del conocimiento científico.

Sin duda es más sólido el aporte de McGregor que el de Fayol. Pero McGregor, fundamentalmente preocupado por la sicología social del hombre en la organización, no va más allá de ésta. Cuando se preocupa por la naturaleza del hombre y del trabajo, no indaga las condiciones sociales e históricas del trabajo. La realidad contemporánea del trabajo y el hombre en la organización, en un país industrializado avanzado (los Estados Unidos) con predominio de la gran corporación, parecería ser dada y “natural” para McGregor. Otras formas correspondientes a etapas previas del desarrollo, aun en ese mismo país, no son objeto de atención, menos aun otros sistemas económicos y sociales con formas bien diferentes de organización y administración a nivel de las empresas. Por ejemplo, McGregor no menciona los sistemas de la participación, autogestión y cogestión en el trabajo, en países europeos como Alemania, Suecia, etc., y por ello el prisma por él escogido para ver la administración —es decir, la administración de los recursos humanos—, se distorsiona y no le permite adentrarse en su naturaleza. Llega hasta la sicología del hombre en el trabajo, pero no se propone ver más allá de la gran empresa norteamericana y de la administración profesional en ese país. Una muestra de su limitación para penetrar más a fondo en la naturaleza del trabajo está en una de sus ideas básicas: el conflicto entre el individuo y la organización es superable. Más que unas raíces sociales o económicas tiene fundamentalmente un carácter psicológico: los supuestos que los administradores tengan sobre el hombre en la organización y la posibilidad de crear condiciones para que trabajando para los objetivos de la empresa, el individuo pueda satisfacer sus objetivos individuales.

EL ADMINISTRADOR, SUJETO DE LA ADMINISTRACIÓN

Otras concepciones están centradas en el administrador, el sujeto que lleva a cabo las funciones administrativas. Qué hace, cómo distribuye su tiempo, qué funciones administrativas realiza preferencialmente, etc., son algunas de las inquietudes principales que guían a quienes se han preocupado por definir qué es un administrador. Dentro de esta orientación se distinguen tres líneas. Una, basada en investigaciones empíricas, busca determinar el *perfil administrativo* de

El administrador, sujeto de la administración



gerentes (ejecutivos o administradores son términos equivalentes), a quienes estudia mediante observación directa, entrevistas y otras técnicas de investigación social. El estudio de Carlson (1951) sobre gerentes suecos adelantado poco después de la segunda guerra mundial es un trabajo clásico. Uno más reciente es el del norteamericano Henry Mintzberg (1973). Un libro de Litterer (1978), orientado como texto introductorio a la administración, está centrado en el trabajo y la vida del gerente, su personalidad y valores.

La segunda corriente se orienta a la determinación de los factores de éxito de un administrador, partiendo también de estudios empíricos. Son ejemplos los trabajos de Sayles (1964) y Campbell y otros (1970).

El tercer grupo tiene un carácter normativo: no se respalda con estudios sistemáticos, sino con lecciones de las experiencias de gerentes y de asesores gerenciales. Las raíces de esta corriente están en Fayol (véase en el capítulo 2 sus admoniciones cuando habla de las características de los "agentes superiores" de la organización). Pero el trabajo más influyente sigue siendo el de Peter Drucker (1966a), quien acuñó el término "ejecutivo eficaz".

En estas tres corrientes hay varios elementos comunes. Un propósito básico es el de la eficiencia; buscan optimizar el talento, el tiempo y las habilidades de los gerentes. Estos autores escrutan incluso a la más alta gerencia (los *top managers* y los *senior managers*) con esa lente². En esta corriente se examinan lo cotidiano y

² Existe relación entre este hecho y la separación entre propietario y administrador que se da cuando avanza el proceso de industrialización y crecen las empresas en tamaño y complejidad.

observable del quehacer gerencial. No se consideran las condiciones sociales y económicas que rodean el papel de los gerentes como agentes sociales. Hay que indicar que los gerentes aparecen solamente en etapas avanzadas del desarrollo (con la gran empresa como escenario), y guardan muy poca semejanza con los viejos gerentes –propietarios, o con los empresarios pioneros de la industrialización en los Estados Unidos y los países europeos. En una palabra, estas corrientes tienen una visión reducida y ahistórica que no permite desentrañar la naturaleza misma del administrador.

LA ADMINISTRACIÓN COMO INSTITUCIÓN

Una perspectiva diferente es la que considera la gerencia (*management*) como una de las instituciones contemporáneas más importantes de la “sociedad industrial”, íntimamente ligada a la gran empresa (gran corporación u organización de gran tamaño son términos equivalentes). Quizá el mejor exponente de este punto de vista es Peter Drucker³ quien ve la aparición de la gerencia como “una institución esencial, distinta y prominente... un hecho crucial en la historia de la sociedad” (Drucker, 1966b: 13). Drucker hace un elogio de la gerencia que está unido a su defensa del capitalismo, y que tiene el tono ideológico de la guerra fría de los años cincuenta. Esto afecta la calidad de su trabajo, en el cual es notoria la falta de objetividad. Pero éste, como otros trabajos de la corriente que se podría llamar “la administración como institución”, supera a aquéllos de las corrientes examinadas hasta ahora en cuanto mira más allá de las meras funciones administrativas. Y coloca a la administración en un tipo específico de sociedad y en relación con otros sectores sociales como el sindicalismo. Un trabajo que puede colocarse dentro de esta corriente es el de James Burnham, quien apuntó a la

³ Ya se mencionó a Drucker por su trabajo sobre el “ejecutivo eficaz”. El muy prolífico autor y consultor austriaco que desde 1937 ha influido grandemente en varias generaciones de administradores, ha escrito sobre el papel de la gerencia en el mundo moderno, el concepto de la gran corporación y el futuro del mundo que en sus obras de la posguerra llamó “mundo libre”. Generalmente se conocen sus más recientes *best-sellers*, pero no se difunden libros suyos muy importantes como: *The New Society: The Anatomy of Industrial Order* (1950) y *Concept of Corporation* (1946). En un libro de texto norteamericano esta noción druckeriana aparece en forma muy explícita, al decir a los estudiantes: “Este libro es acerca de una *función social necesaria llamada administración* y de una *institución social necesaria llamada organización*” (Litterer, 1978: 11). La afirmación de Drucker en el sentido de que “... la necesidad de la administración es la más grande necesidad de todos los países hoy en día, que supera sus necesidades de dólares, materias primas y conocimiento técnico...” (Drucker, 1950: 350. Traducción del autor) ha sido extendida a los países del tercer mundo. El autor austriaco-norteamericano ha dicho que los países subdesarrollados son subadministrados, lo cual es cierto, pero es simplista explicar en esa forma el subdesarrollo.

La administración como institución

Institución

(Peter Drucker, 1966, 1969)
(James Burnham, 1960)
(John Kenneth Galbraith, 1967)

Gerencia (*management*) como institución básica
de la sociedad industrial
Pilar del desarrollo del capitalismo norteamericano

Coloca la administración en un tipo específico
de sociedad y en relación con otros sectores sociales

separación entre la propiedad y la gerencia, originando la gerencia (asalariada) profesional; este proceso lo llamó la “revolución gerencial” (Burnham, 1960).

Otra contribución —de fines de los años sesenta— es la del conocido economista John Kenneth Galbraith, quien destaca en la gran corporación moderna, a la vez que la prevalencia de la tecnología y la necesidad de la planeación, la separación entre la propiedad y el control y el remplazo del empresario capitalista schumpeteriano por la gerencia y por una tecnoestructura. Ésta es el “cerebro” de la empresa y es diferente de la gerencia, a la que se refiere como una “entidad imperfectamente definida”. La corporación, dice con sutileza el controvertido economista norteamericano, “constituye uno de los objetos de estudio que como tales han sido más improductivos. Las razones son claras. La imagen vívida de lo que *debería ser* la corporación se convierte en un sustituto de la realidad. La búsqueda de esa imagen ideal previene la búsqueda de la realidad” (Galbraith, 1967: 83. Traducción del autor. Resaltado del original).

Al destacar la relación íntima entre la administración y la gran empresa moderna, queda por discernir si la primera necesariamente tiene que darse en el marco de un sistema social determinado. No hay duda de que el desarrollo de la administración ha estado atado a la industrialización contemporánea y que el mayor vigor en la evolución de las tecnologías y las prácticas administrativas se ha dado en los Estados Unidos, seguido por los países de Europa occidental. Algunos de los autores de esta corriente de la administración como institución plantean que es esencialmente una institución moderna, característica de la industrialización. Definen la gerencia como “el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, es decir, del progreso económico organizado” (Drucker, 1966b: 4). La gerencia además se ha extendido a otro tipo de entidades no productivas (las universidades, los hospitales, el Estado, etc.) genéricamente llamadas organizaciones, todas las cuales, según lo anota Drucker en uno de sus libros, “han empezado a aplicar los conceptos y los métodos de la administración de negocios (*business management*)” (Drucker, 1969: 189. Traducción del autor).

Una de las inquietudes que resultan de los planteamientos anteriores está relacionada con la administración en otros sistemas económicos y sociales. ¿Qué existe en común entre la administración concebida en los términos de asignación y manejo de los recursos económicos de la sociedad, con sus repercusiones a

nivel de las organizaciones (productivas y de otra índole), en un país capitalista y en una sociedad centralmente planificada? ¿Cuáles son las diferencias que en cuanto a los conceptos, las técnicas y las prácticas de la administración se presentan en relación con la administración del Estado y también de las unidades productivas industriales y no industriales, entre, digamos, los Estados Unidos y la Unión Soviética? ¿O entre los Estados Unidos y el sistema de autogestión yugoeslavio? Algunas de estas inquietudes han comenzado a ser estudiadas en trabajos de *carácter comparativo*, por ejemplo: Haire, Ghiselli y otros (1966), Grosset (1970) y Tannenbaum y otros (1974). Una dificultad de método en estos estudios es la comprensión cabal de la estructura económica y social de dos sistemas como el capitalismo y el socialismo. Así, por ejemplo, son profundas las diferencias entre la noción predominante en las ciencias sociales norteamericanas sobre clase social y la noción marxista correspondiente; o el concepto de capital en una y otra. Y estas diferencias de perspectiva teórica y de metodología afectan estos estudios comparativos. Pero aun con estas dificultades, contribuyen a describir algunos de los rasgos de la estructura interna de sus organizaciones, de quienes están en el tope de esas organizaciones, etc. Esta corriente, ya sea en su versión más erudita en Galbraith, muy propagandística en Drucker, o en la variante analítica de los estudios comparativos, ofrece un material de reflexión que no puede descartarse. El lector puede encontrar allí problemas que una visión rigurosa y crítica le permitirá desentrañar. Por otra parte, la opción de condenar—simple y llanamente—la administración como un instrumento del capital y depreciarla olímpicamente como áreas de quehacer académico, es muy estéril.

LA ADMINISTRACIÓN COMO UN ARTE

Una noción diferente es la de la administración como un arte, en la cual la intuición juega un papel primordial y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los administradores. La estrategia preferida es la prueba y error. Curiosamente, en esta noción están de acuerdo administradores sin entrenamiento formal y científicos que despectivamente consideran la administración como un quehacer no merecedor de un análisis científico. Los administradores empíricos pueden mostrar ejemplos de éxitos reiterados. Frente a ellos los admi-

La administración como un arte

Arte

(Pascale y Athos, 1981)

- * La intuición juega un papel primordial
- * La experiencia es considerada la única fuente de aprendizaje
- * "Prueba y error"

nistradores profesionales corrientemente esgrimen sólo argumentos formalistas: ausencia de credenciales y desconocimiento de un instrumental a cuyo favor no se arguye su efectividad sino el ritual de haberlo estudiado. Más sensato sería describir y explicar, para luego mejorar esa experiencia acumulada –y no sistematizada– de nuestros administradores empíricos.

Es interesante que en el libro de Thomas Peters y Robert Waterman (1984) sobre las “empresas excelentes” de los Estados Unidos, aquellas “mejor gerenciadas”, los autores vuelven por la necesidad de la experiencia, el buen sentido, el espíritu y talento empresarial y las enseñanzas que dejan los fracasos (“La tolerancia real del fracaso caracteriza el medio ambiente positivo e innovador orientado hacia el éxito...” Peters y Waterman, 1984: 221). Por lo menos tres de sus “criterios de excelencia” apuntan en esta dirección del arte que debe conllevar la administración, y que los autores subrayan como una respuesta al “racionalismo cuantitativo” posterior a la segunda guerra mundial, y que ellos atribuyen en gran parte a la educación ofrecida por las grandes escuelas de administración norteamericanas. Esta reivindicación del componente de arte de la administración parece estar también presente en algunos trabajos sobre la administración japonesa. Así, por ejemplo, es significativo que el libro de Anthony Athos, profesor de la Business School de Harvard, conjuntamente con Richard Pascale se titule el *Arte de la administración japonesa (The Art of Japanese Management)* (Pascale y Athos, 1981).

Un análisis muy novedoso del “arte y el aprendizaje de la gerencia”, es el del profesor brasileiro Paulo Roberto Motta quien destaca la necesidad de combinar los aspectos formales de la acción gerencial (derivados del conocimiento administrativo) con las dimensiones relacionadas con la intuición, lo informal, lo imprevisible y lo improbable. Con acierto, precisa que así como es insuficiente el sentido común (o puro “arte”), debe entenderse que el proceso gerencial es “fragmentado y discontinuo” (Motta, 1992: capítulo 2, 39).

LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Aunque todas las nociones de administración a que hemos hecho referencia, implícita o explícitamente consideran los procesos de toma de decisiones como un componente importante de la administración, ha sido el científico norteamericano Hebert A. Simon –premio Nobel en Economía de 1978–, quien lo ha destacado como la esencia de la administración. Dos de sus libros (Simon, 1945; 1960) están dedicados al estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Los conceptos de “racionalidad humana en las organizaciones”, “límites a la racionalidad” y “hombre administrativo” son centrales para explicar la lógica del proceso de decisión. El “hombre administrativo” de que nos habla Simon se opone al hombre de la teoría económica, que se suponía tenía toda la

La administración y la toma de decisiones

Toma de decisiones
(Herbert Simon, 1945, 1960)

La esencia de la administración: no es el proceso administrativo sino el proceso de toma de decisiones

Entender cómo funciona la mente humana para escoger uno entre varios cursos de acción con limitaciones de información

La principal habilidad de un gerente es la toma de decisiones

En vez de maximizar como el "hombre económico", el "hombre administrativo" busca satisfacer

información para escoger "racionalmente" entre las diferentes alternativas bajo su consideración. En vez de *maximizar*, el hombre administrativo busca *satisfacer*, es decir un curso de acción que sea suficientemente bueno, no óptimo. Las nociones de premisas de decisión, decisiones programadas y no programadas y el desarrollo de métodos matemáticos para las primeras y de programas de computador (métodos heurísticos) para las segundas, han sido desarrolladas por Simon y sus discípulos de la Escuela de Administración Industrial de la Universidad Carnegie-Mellon, a la vez que por otros autores, dando origen al "análisis decisional". Esta corriente es parte de las escuelas de las técnicas cuantitativas de gestión (*management science*) de las que forman parte la estadística y la investigación operacional. Tiene un alto contenido teórico, especialmente en los ya nombrados trabajos de Simon y en las obras de Ackoff (1981)⁴.

Nos parece que desde un punto de partida muy diferente y con una metodología distinta, inductiva, hay una corriente que coincide con la idea de Simon de la administración como toma de decisiones. Nos referimos al método pedagógico del "estudio de casos" utilizado en muchas escuelas de administración para la formación y perfeccionamiento gerencial. Se originó y ha tenido su mayor desa-

⁴ Una muy acerba crítica a esta corriente cuantitativa es la de Peters y Waterman (1984) en su ya conocido libro *En busca de la excelencia*. Estos autores la llaman la corriente del "modelo racional", a la cual adjudican una influencia decisiva en los últimos 25 años en la formación de administradores y en la gerencia de empresas norteamericanas. A esta influencia achacan buena parte de los problemas de las empresas norteamericanas desde fines de los años setenta; y a su crítica dedican el capítulo 2 de su libro. Según ellos "... el enfoque exclusivamente analítico desmedido lleva a una filosofía abstracta e inhumana (pág. 47); más adelante afirman que "... la racionalidad en sentido estricto es con frecuencia negativismo..." (pág. 49) y que "... el modelo racional nos mueve a denigrar la importancia de los valores..." (pág. 53). Véase un ejemplo que ellos ofrecen de lo que están criticando: "... la palabra 'estrategia' que entonces significaba una idea genial para golpear duramente a los competidores, ha llegado a ser un sinónimo de apertura cuantitativa, de avanzada analítica, cifras de participación en el mercado, teorías de curvas, posición de la empresa en matrices de 4, 9 o 24 casillas (la idea de matriz tomada directamente de las matemáticas), todo lo cual finalmente se confía al computador" (Peters y Waterman, 1984: 32).

rollo en la Harvard Business School, de donde se ha difundido muy profusamente hacia Europa y otros continentes⁵.

Lo que hay que destacar en este método es su supuesto de que la principal habilidad de un gerente es la toma de decisiones. A ésta se enfrenta con una información que siempre es incompleta; el número de variables fuera de su control es muy alto y sus consideraciones subjetivas están presentes. En otras palabras, es el “hombre administrativo” a que hacía referencia Simon. Desarrolla sus habilidades como “decisor” en muy buena parte con la práctica, es decir “tomando decisiones”. Es por ello que como técnica pedagógica se busca desarrollar dichas habilidades colocando al estudiante frente a “casos” específicos sobre los cuales debe tomar decisiones y cursos de acción. Repetido este proceso, se supone que el estudiante puede desarrollar sus habilidades de formulación de problemas, diagnóstico, análisis, síntesis y selección entre alternativas.

¿Qué relación guarda la toma de decisiones con las funciones básicas del proceso administrativo? En uno de sus libros el profesor Gary Dessler lo expone en forma clara:

... cada una de las funciones básicas de la administración comprende decisiones –relacionadas con qué plan implementar, qué objetivos usar–, etc. En ninguna otra función la necesidad de decisiones efectivas es más importante que en la planeación y el control. Una organización puede sobrevivir muchos golpes día a día en tanto sus direcciones básicas –en términos del mercado que sirve y del producto que fabrica– sean sanas. Pero donde se tome una decisión errónea y se escoja un camino equivocado, ninguna organización excepto la más afortunada logra sobrevivir (Dessler, 1982: 462. Traducción del autor).

⁵ El “método de casos” se utiliza en algunas escuelas de administración desde finales de la década de los sesenta. Se combina con otros métodos docentes, en contraste con la forma ortodoxa harvardina. Su difusión en América Latina se refleja en el hecho de que el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea) tiene como uno de sus servicios, el de acopio, traducción y difusión de casos, que por varios años funcionó en una universidad colombiana (la universidad EAFIT, de Medellín). Un problema mayor es la dependencia de casos norteamericanos, que reflejan circunstancias muy diferentes a las latinoamericanas. La producción de casos latinoamericanos es muy incipiente. En Colombia existe un libro sobre comportamiento organizacional y administración general basado íntegramente en casos colombianos (véase Ogliastri y Rojo, 1977).

Para una incisiva crítica del método de casos a la usanza de la Harvard Business School, véase el testimonio de uno de los ex alumnos del programa magíster en administración (MBA), Peter Cohen, en su interesante libro (Cohen, 1980, especialmente 17-19; 41-56; 127). En un libro de un profesor de esa misma Universidad, Abraham Zelenzik, al dar un testimonio muy interesante sobre Elton Mayo, el pionero de la escuela de las “relaciones humanas”, señala que “... el profesorado de la Harvard Business School estuvo confundido por... la presencia de Elton Mayo dentro de sus cuadros puesto que él enseñaba muy poco y no tenía mayor atadura con el método de enseñanza por casos” (Zelenzik, 1985: capítulo 6: 16. Traducción del autor). Hacia fines de los años cuarenta, añade, “... el profesorado de la escuela (HBS) promovió en forma entusiasta la enseñanza por casos porque creía que replicaba el arte de tomar decisiones de negocios. Hacer teoría en la academia es una cosa; tomar una decisión de negocios es un asunto diferente” (Zelenzik, 1985, capítulo 6: 18. Destacado y traducción nuestra).

Hasta el momento, en este capítulo hemos examinado seis corrientes dentro de la literatura administrativa, a la luz de su aproximación al tema de la naturaleza de la administración. Son ellas: la visión del proceso administrativo (Fayol y su escuela universalista), la profesión de la administración sustentada en las ciencias del comportamiento (McGregor), el administrador como eje de la administración (Mintzberg, Drucker, Sayles y Campbell), administración como una institución básica en las sociedades industrializadas (Drucker, Burnham y Galbraith); la administración como un arte, y la administración como toma de decisiones. De este examen ha resultado que, con excepción de la corriente “institucional”, no ha habido mayor interés por indagar acerca de la naturaleza de la administración. Sin embargo, hemos señalado algunos rasgos de las concepciones sobre la administración que orientan esas corrientes. Los más importantes son:

- a. Reduccionismo que lleva a ver en la administración a individuos aislados del contexto social en que existen.
- b. Unilateralidad al concebir el quehacer administrativo desde el punto de vista de los administradores, pero no de los trabajadores. Si hay mención de éstos, es con una perspectiva “desde arriba”, en la cual se supone que la administración debe crear condiciones para integrar al trabajador a los objetivos de la organización. Hay un interrogante que no se explora a fondo: ¿se pueden

Algunas características de las concepciones sobre la administración

Reduccionismo

Se analiza a los individuos aislados de su contexto social

Unilateralidad

El quehacer administrativo se observa desde un solo punto de vista: el de los administradores

Etnocentrismo

Las condiciones sociales, económicas y culturales de los países en que se han desarrollado las teorías se ven como “dadas”, “naturales”, se supone que se reproducen en otras sociedades con un retraso temporal

Unidades de análisis

Se seleccionan sin articularlas a estructuras sociales y económicas más amplias (por ejemplo, las corrientes centradas en el administrador o en las funciones administrativas)

Ahistoricismo

No se repara en los orígenes y evolución de la administración en sociedades concretas

- integrar los intereses de los patronos (instrumentalizados por la administración) con los de los obreros? Fuera de diferencias psicológicas, ¿qué divide a unos de otros?
- c. Etnocentrismo al suponer que las condiciones sociales, económicas y culturales de los países en que se han originado y desarrollado con más pujanza las prácticas, tecnologías y conceptos administrativos son “dadas” y “naturales”. Y erróneamente suponer que se reproducen con un simple retraso temporal, en otras sociedades como las del tercer mundo.
 - d. Selección de unidades de análisis (el administrador, o las funciones administrativas, o la toma de decisiones) sin articularlas a estructuras sociales y económicas más amplias. Por unos u otros caminos las corrientes examinadas confluyen en esta ruptura entre un nivel “micro” y uno “macro”, con la excepción de la corriente institucional, la cual tiene una visión más amplia, pero poco objetiva, pues persigue hacer la apología de la administración en los Estados Unidos.
 - e. Ahistoricismo que no repara en los orígenes y la evolución de la administración en sociedades concretas. Esta falla trata parcialmente de superarse en el enfoque institucional, aunque los “casos” de la administración en la evolución de grandes empresas (el caso de la Ford, la IBM o Sears que ilustran los planteamientos druckerianos) no son aporte riguroso ni significativo si se consideran frente a los estudios de la historia económica y social de los Estados Unidos. La historia del *management* en este país ha estado en manos de otras corrientes.

No todas las aproximaciones al estudio de la naturaleza de la administración aquejan las características anteriormente mencionadas. Por ello, para completar este capítulo se hace referencia a continuación a tres líneas de trabajo diferentes.

LA ADMINISTRACIÓN: IDEOLOGÍA GERENCIAL

Una de ellas está representada por el trabajo del sociólogo norteamericano Richard Bendix, quien en 1956 publicó un libro con un título muy sugestivo: *Trabajo y autoridad en la industria*. Uno de los propósitos de Bendix es estudiar las relaciones entre trabajadores y patronos en la industrialización en Inglaterra, Rusia y los Estados Unidos. Y lo hace observando la evolución de dichas relaciones a los ojos de los empresarios, es decir, a través del análisis de las “ideologías gerenciales” (*managerial ideologies*) para “... justificar la subordinación de los hombres a la disciplina del trabajo de la fábrica y a la autoridad de sus empleadores...” (Bendix, 1974: xxiii). En esa perspectiva, por ejemplo, examina el enfoque taylorista y los comienzos de la escuela de las relaciones humanas en los Estados Unidos. Podría preguntarse qué tiene esto que ver con el tema de la naturaleza de la administra-

La administración: ideología gerencial

Ideología gerencial

(Richard Bendix, 1956)

Estudio de la evolución de las relaciones entre los trabajadores y patronos muestra la administración como una ideología gerencial que justifica la dominación y subordinación

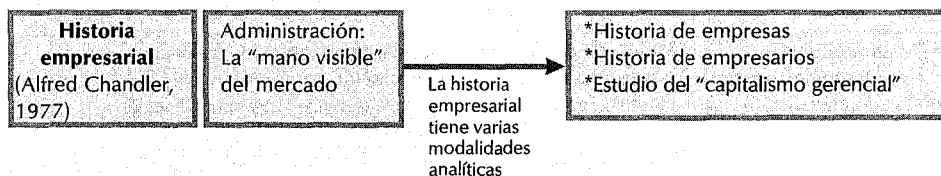
ción. Por una parte, Bendix contribuye a remover la falta de perspectiva histórica que se anotaba como una muy grave deficiencia de las corrientes examinadas en la primera parte de este capítulo. Y hace explícito que la administración se centra en las relaciones obrero-patrono que parecían oscurecidas, a veces casi que inexistentes, en las concepciones antes examinadas. Es decir, la necesidad de la administración va atada al proceso de la industrialización en las nuevas condiciones sociales, económicas y tecnológicas que ésta implicó en las naciones estudiadas.

Por otro lado, la contribución de Bendix recalca que para manejar esas relaciones de subordinación y de disciplina, que dicho autor considera como “indispensables en las empresas económicas”, no únicamente capitalistas sino también comunistas, los empleadores (patronos capitalistas en un caso, partido comunista en el otro) desarrollaron unas justificaciones e ideas en cuanto al trabajo, la autoridad de los empleadores y las razones para la subordinación del obrero al empleador. Estas “ideologías gerenciales” o administrativas están ligadas a las teorías administrativas; las últimas son altamente instrumentales para las primeras.

LA ADMINISTRACIÓN Y LA HISTORIA EMPRESARIAL

Otra aproximación al estudio de la naturaleza de la administración está latente en los estudios de historia empresarial, una rama de especialización indistintamente llamada en el mundo anglosajón *business history* o *entrepreneurial history*, y en países como Francia y Bélgica, *histoire industrielle*. En algunos países esta especialidad es una rama de la historia económica, mientras que en otros, notablemente en los Estados Unidos, ha estado asociada a unas pocas escuelas de administración, en particular la Universidad de Harvard. Dentro de esta rama hay diversas modalidades analíticas. Así, por ejemplo, numerosos trabajos se han centrado en la historia de empresas, o grupos de empresas, por ejemplo el estudio del inglés Barry Supple (1970). Otros han tomado como foco la vida de empresarios, por ejemplo el trabajo de Kenneth Wiggins Porter, uno de los treinta y dos libros publicados dentro de la serie Harvard Studies in Business History. Con una perspectiva analítica centrada en la relación entre la estra-

La administración y la historia empresarial



tegia⁶ ("política de negocios") de grandes empresas norteamericanas y su estructura interna está el trabajo clásico del norteamericano Alfred Chandler (1962). Tal enfoque ha sido seguido recientemente en trabajos similares sobre la "estrategia y la estructura" en empresas inglesas (véanse, por ejemplo, los artículos compilados por Leslie Hannah, 1976).

Esta última corriente de la historia empresarial ha convergido recientemente hacia el estudio del "capitalismo gerencial" (*managerial capitalism*), o sea, la prevalencia de la administración como una nueva institución característica del capitalismo avanzado. En realidad, coincide con la corriente que atrás se llamaba "institucional", pero a diferencia de aquella —más propagandística y especulativa que otra cosa—, la rama de la historia empresarial que ha insinuado el "capitalismo gerencial" constituye un campo investigativo adelantado sobre las bases de la metodología histórica. Dos trabajos apuntan en esta dirección que examina los orígenes y la evolución de la administración como una nueva función económica y el advenimiento del administrador asalariado. Uno de ellos está referido a la experiencia norteamericana (Chandler, 1977). Con un título también sugestivo, en 1980 apareció un volumen con estudios sobre países europeos capitalistas y los Estados Unidos (Chandler y Daems, 1980).

La contribución de la historia empresarial, en especial esta última de sus corrientes, al estudio de la naturaleza de la administración es significativa. Logra colocar la administración en perspectiva histórica en forma más minuciosa que el trabajo de Bendix, si bien es cierto que no tiene como eje la relación fundamental patrón-obrero. Mira la administración en términos básicamente de "coordinación administrativa". Dicha coordinación permitió mayor productividad, costos más bajos y mayores ganancias, haciendo posible el paso de la pequeña empresa a la gran empresa moderna con múltiples unidades funcionales. La coordinación administrativa, según Chandler (Chandler 1977: 5-12; 480 y ss), tiene como objeto el flujo de bienes y servicios y la asignación de recursos para la producción

⁶ Para una visión sintética de este campo de estudio en Inglaterra, véase el artículo de Barry Supple (1977: 1-9). Una muestra selecta de trabajos de historia empresarial para Inglaterra, Francia, Alemania y países escandinavos se encuentra en el volumen VII de la *Cambridge Economic History of Europe*, compilado por Mathias y Postan (1978).

y distribución futuras. Las grandes empresas “internalizan” esas funciones; para ello se requirió la creación de una jerarquía administrativa. “Los gerentes del nivel máximo, además de evaluar y coordinar el trabajo de aquéllos de nivel intermedio, tomaron el lugar del mercado en la asignación de recursos para la producción y distribución futuras” (Chandler, 1980: 7). En esa forma la mano invisible del mercado de que hablara Adam Smith fue remplazada por la “mano visible” de la administración, como la llama Chandler. El nuevo tipo de empresa y lo que estos autores llaman la “nueva clase” (“clase gerencial”) que vino a manejarla, se considera en esta perspectiva como un fenómeno económico. En este “capitalismo gerencial”, el papel de los sindicatos y del Estado fue mínimo en cuanto se relacionaba con las decisiones de coordinación de flujos y asignación de recursos para la producción y distribución futuras. El poder económico que estas grandes empresas vinieron a concentrar, “violaba los valores democráticos básicos” (Chandler, 1980: 497. Traducción del autor). Hubo una fuerte reacción política y acción legislativa que reflejaban la desconfianza pública hacia la nueva institución. Sin embargo, “Al final de cuentas, las protestas, las campañas políticas, y la legislación resultante hicieron poco para retardar el crecimiento continuo de la nueva institución y de la nueva clase que emergió” (Chandler, 1980: 197. Traducción del autor).

Además de mirar la administración en perspectiva histórica, señalando su surgimiento y evolución, y de destacar el papel económico de la coordinación administrativa que ejerce la gran empresa moderna, esta rama de la historia empresarial precisa la aparición de un nuevo grupo social encargado de la administración (los *managers*) y de una jerarquía gerencial que no es un dato “dado”, sino una estructura en evolución. Pero también es claro que no hay un consenso social alrededor de la nueva institución, si bien su poderío acaba imponiéndose. Y las consecuencias de su acción tienen repercusiones sobre toda la sociedad. Aunque en esta corriente puede haber sobreestimación del papel de la administración cuando no se otorga mayor atención a los fenómenos de la monopolización como una etapa avanzada del capitalismo, al capital financiero, y al comercio internacional, sería necio negar el mayor aporte que hace para entender la naturaleza de la administración si se compara con la mayoría de las corrientes estudiadas en esta sección⁷. Por ello es preocupante que la historia empresarial no sea objeto de atención, especialmente de los estudios de administración, y que aportes como los comentados en las páginas anteriores pasen desapercibidos.

⁷ Para el caso colombiano la historia empresarial está en una etapa incipiente como un área de trabajo académico. El autor dirigió un proyecto de investigación consistente en un inventario, evaluación y síntesis de tales trabajos: biografías de empresarios, historias económicas regionales, historias de empresas, historias de sectores económicos y diccionarios biográficos. Véase Dávila (1991; 1996).

LA ADMINISTRACIÓN: RELACIONES DE CLASE Y CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO Y DE LOS ASALARIADOS

Otra corriente también de carácter histórico, pero con énfasis en el proceso de trabajo en la etapa monopólica del capitalismo, está inspirada en el neomarxismo. Está ejemplificada por el libro del obrero y economista norteamericano Harry Braverman (1975), referido a los Estados Unidos y que forma parte de la corriente de Baran y Sweezy⁸. El autor norteamericano hace hincapié en las circunstancias en que surge la administración y luego se consolida, fenómeno que se da entre las dos últimas décadas del siglo XIX y las dos primeras del siglo XX en los Estados Unidos. La administración está íntimamente relacionada con la revolución científico-técnica en la cual la ciencia pasa de ser una propiedad social a ser una propiedad capitalista. Este cambio es muy importante pues se da conjuntamente con la aplicación del conocimiento científico al diseño de productos, de sistemas de producción y —en términos más globales— al progreso planeado de la tecnología. En estas circunstancias históricas aparece la administración. Lo hace dentro del contexto de una serie de fuerzas sociales y económicas tales como: a) el rápido crecimiento de las empresas industriales, b) la monopolización de la industria, c) la profundización de las relaciones capitalistas de producción y d) la consolidación de la figura dominante del patrón capitalista. Según esta concepción, lo distintivo de la administración es el control y la organización del proceso de trabajo. En las circunstancias de esa época, especialmente en Estados Unidos, los patronos se encuentran frente a nuevos problemas: la congregación de grandes volúmenes de obreros bajo el mismo techo y en áreas urbanas, en condiciones en que se buscaba extraer de los trabajadores los mayores rendimientos. Y esto se da en condiciones de profundo antagonismo obrero-patronal. En tales circunstancias, se hace crucial para el capitalista asegurar un nivel de obediencia y cooperación que le permitiera ejercer ese control sobre el proceso de trabajo (Braverman, 1975: capítulos 2, 4, 6, 7).

El verbo *to manage* (administrar, manejar) viene de *manus* palabra latina que significa mano: En inglés originalmente significaba entrenar un caballo en su andar; obligarlo a hacer ejercicios de *manéje*... Como un jinete que usa el freno, las bridas, las espuelas, el chicote, el látigo y un entrenamiento desde su nacimiento para imponer su voluntad, el capitalista se esfuerza, a través de la administración, por controlar... (Braverman, 1975: 87).

De allí surge y es altamente instrumental para los capitalistas el conocimiento administrativo. Aparece, entonces, la “administración científica” de Taylor. En la década de los años treinta en los Estados Unidos se presenta creciente

⁸ En el capítulo sobre el taylorismo (3) se incluyen las críticas de Braverman a dicho enfoque.

La administración: relaciones de clase y control del proceso de trabajo y de los asalariados

Relaciones de clase y control del proceso de trabajo y de los asalariados

(Harry Braverman, 1975; Richard Edwards, 1979)

Enfoque inspirado en el neomarxismo

Corriente de **carácter histórico** con énfasis en el proceso de trabajo en la etapa monopólica del capitalismo

La administración está íntimamente relacionada con la revolución científico-técnica, en la cual la ciencia pasa de ser una propiedad social a ser una propiedad capitalista

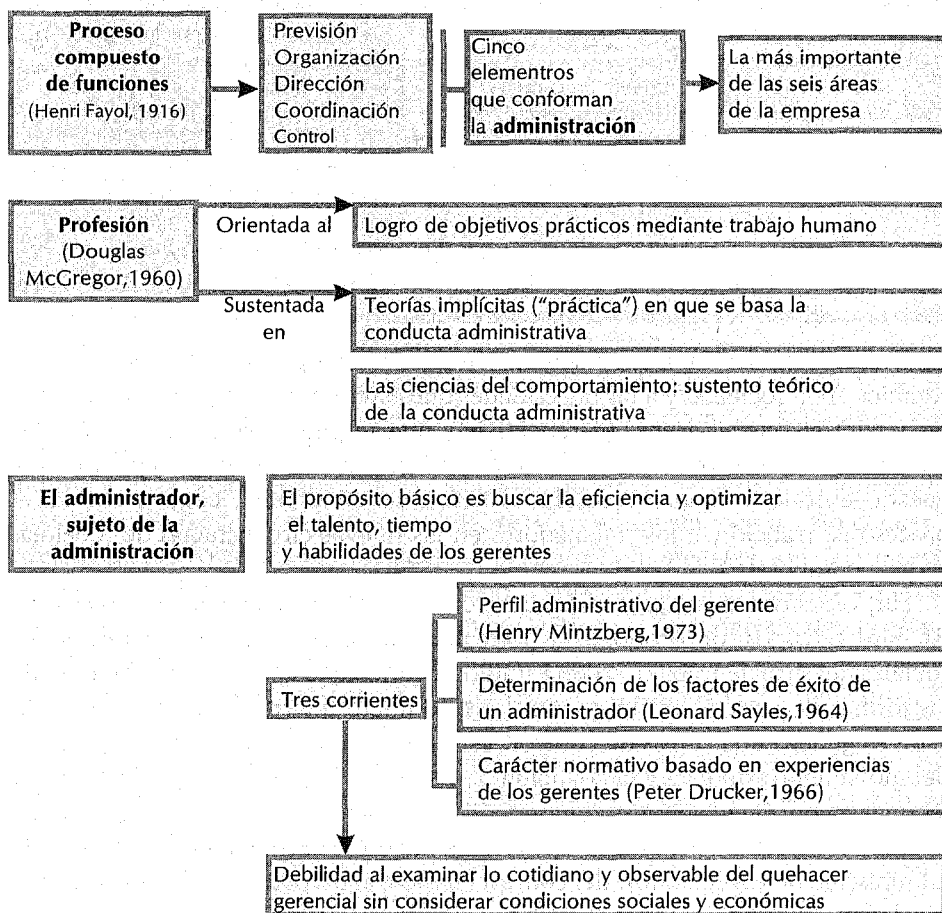
Lo distintivo de la administración es el control y la organización del proceso de trabajo, como instrumento al servicio del capitalismo

sindicalización, desempleo, consolidación de los monopolios, etc. Frente a tales cambios en la sociedad y a las necesidades que éstos conllevan para los capitalistas y para el “*management*” (gerencia) hay una respuesta de la academia y las escuelas de administración: la teoría de las “relaciones humanas”. Fue una respuesta —entonces— a unas necesidades e intereses concretos (“cómo controlar el proceso de trabajo y a los trabajadores en las nuevas circunstancias de rebeldía, torpedeo, saboteo”).

Hay otros trabajos que se encuadran dentro de la perspectiva de Braverman. Richard Edwards, un economista norteamericano, ha analizado las relaciones sociales del sitio de trabajo, en un estudio histórico que apunta a la evolución de las formas de control en un contexto de conflicto dentro de las empresas. En éstas se generó una “crisis de control” estrechamente vinculada con la protesta del movimiento sindical y la coalición de pequeños capitalistas, granjeros, intelectuales, contra el capitalismo monopólico que siguió, a finales del siglo XIX, a la etapa competitiva del mismo. Las formas de control evolucionaron (es decir la administración evolucionó): del control técnico, al burocrático y luego al estructural. Esto indujo cambios en la organización social del trabajo y en la estructura ocupacional. La jerarquía de dicha organización “existe y persiste porque es rentable” dice Edwards. Y para entenderla, es decir para entender la administración, hay que investigar la naturaleza y dinámica del capitalismo (Edwards, 1979: viii-ix; 48).

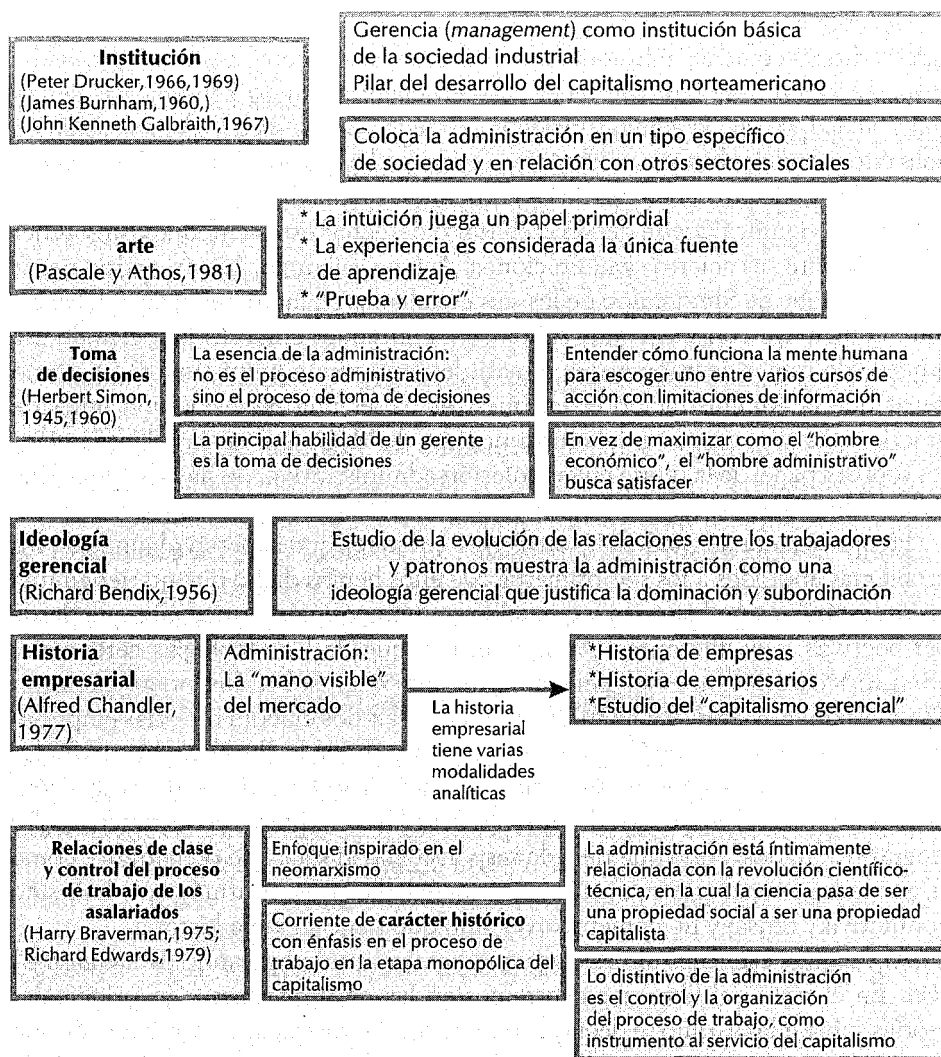
En un estudio de carácter fundamentalmente teórico, el sociólogo inglés Graeme Salaman (1981) destaca el papel central del control en la estructura organizacional y la necesidad de tratarlo en términos de relaciones de clase. Sin negar las diferencias entre los análisis de Marx y Weber, arguye que en ambos están los elementos para analizar las organizaciones y la administración en términos de relaciones sociales. Acerca de Weber, ha habido una distorsión por parte de varios neoweberianos, quienes al analizar las organizaciones las han despojado

¿Administración: pluralidad de concepciones o un solo concepto “verdadero”?



Continúa

de su contexto histórico y político (es decir, de poder), y han olvidado que en vez de una "concepción ingenua de eficiencia", Weber habló de racionalidad y entendió su emergencia "como un principio cultural alienante y opresivo tanto en el capitalismo —la racionalidad del mercado— cuanto en la burocracia" (Salaman, 1981:19. Traducción del autor). Finalmente, dentro de esta corriente deben mencionarse los trabajos del sociólogo inglés Stewart Clegg (1979; 1980).



RESUMEN

¿La administración: pluralidad de concepciones o un sólo concepto "verdadero"? Hemos analizado nueve de ellos: un número tan grande nos deja claro que ha habido muy diversas formas de responder la pregunta ¿qué es la administración? Existen, entonces, muchas más corrientes teóricas de las que usualmente se tratan en nuestras universidades. Aquella forma común de categorizarlas como "clásicas" y "modernas", no nos resulta adecuada si queremos que no se constriña la mente del lector a Taylor, Fayol y Mayo (los "clásicos"?) y McGregor, Ouchi, Peters y Waterman (los "modernos"?).

De los nueve enfoques hemos señalado que la mayor parte de ellos tienen algunas características comunes (ahistoricismo, reduccionismo, problemas de objetividad y etnocentrismo), que hay que tener muy en cuenta cuando pensamos si tienen aplicabilidad, ya que la administración en América Latina y en Colombia se da en unas circunstancias históricas diferentes, en un medio cultural distinto al norteamericano, de donde provienen seis de las corrientes examinadas.

Esto no significa que se deban rechazar o desechar estos enfoques, sino tener claridad sobre sus aciertos y limitaciones. Así, por ejemplo, ¿quién podría negar que el enfoque de Simon, uno de los seis estudiados en la primera parte del capítulo, contribuye con ideas muy sólidas para entender cómo es la lógica de ese proceso de tomar decisiones que a diario enfrenta un administrador? O ¿cómo negar que la administración es en nuestros países una profesión con miles de practicantes, y que a pesar del etnocentrismo de McGregor en sus planteamientos sobre el papel de la teoría en la profesión administrativa, no hay allí ideas muy útiles e iluminantes?

Hemos examinado, además, otros tres enfoques que superan algunos de los problemas anotados a los seis primeros. De ellos hemos dicho que no tienen una visión estática, sino histórica y que adoptan una posición crítica, aunque desde perspectivas muy diferentes. Aunque el enfoque de las ideologías gerenciales (Bendix) es diferente del pensamiento marxista sobre las organizaciones (Braverman, Edwards, Salaman), y ninguno de los dos elabora historias empresariales (como es el caso de Chandler u otros autores de la "business history"), los tres en conjunto nos ofrecen una visión más amplia y global de la administración. Esto es útil pues el administrador no sólo debe "hacer que las cosas funcionen" y "lograr resultados", sino que tiene la responsabilidad social de preguntarse cómo se encuadra y repercute su acción en la sociedad que no es armónica y feliz sino conflictiva y tensa; y no comenzó ayer sino que tiene su vieja historia.

Al finalizar este capítulo es claro que hemos venido hablando de *administración*. En el resto del libro nos centramos en las *organizaciones* y las principales teorías sobre ellas. Como se decía al comienzo, administración y organización son dos conceptos íntimamente relacionados pero diferentes, ¿cómo han concebido unas y otras corrientes teóricas ese ente social orientado al logro de objetivos, escenario del trabajo humano, conflictivo, cambiante, estratificado desigualmente, donde las relaciones de poder están por todas partes? Es decir, ¿cómo han concebido las organizaciones? Ése es el interrogante que ha ocupado el resto del libro.

PREGUNTAS Y TEMAS DE ANÁLISIS

1. De los nueve enfoques administrativos (no necesariamente enfoques organizacionales) estudiados en este capítulo, ¿cuál considera usted como el más apropiado para entender la administración en Colombia? ¿Por qué?

2. ¿Qué enfoque administrativo que usted conozca no está considerado en este capítulo?
3. Comente la siguiente afirmación: "Los nueve enfoques presentados pueden agruparse en dos grandes categorías: aquellos que tienen una visión patronal y los que propugnan por una posición crítica".
4. En su opinión, ¿qué factores explican que la docencia sobre administración en Colombia y América Latina se limite al estudio de una parte mínima de los enfoques considerados?
5. Compare el enfoque de la historia empresarial con el de la administración como relaciones de clase y control del proceso de trabajo.
6. Examine críticamente la utilidad de este capítulo para usted como miembro de una organización.
7. Tomando en cuenta dos de las diferentes posiciones estudiadas en este capítulo, examine en qué medida cada una de ellas acusa problemas de ahistoricismo, individualismo (u otros reduccionismos) y sesgos valorativos.
8. Examine críticamente la utilidad de este capítulo para usted como administrador.
9. Suponga que usted tuviera que limitarse a estudiar uno de los conceptos de administración analizados en este capítulo. ¿Cuál escogería? ¿Por qué?

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Bendix, Richard. *Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Berkeley: University of California Press, 1974.
- Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. Traducción: Gerardo Dávila. México: Nuestro Tiempo, 1975.
- Chandler, Alfred. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- De Bruyne, Paul. *Teoría moderna de la administración de empresas*. Traducción del francés: José María Pallas. Madrid: Aguilar, 1973.
- Drucker, Peter. *La gerencia de empresas*. Traducción: Luis Prats. Buenos Aires: Suramericana, 1966.
- George, Claude. *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1968.
- Kliksberg, Bernardo. *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La "administración científica" en discusión* (1a. reimpresión de la 3a. edición de 1978). Buenos Aires: Paidós, 1979.
- Jay, Anthony. *Management and Machiaveli. An Inquiry into the Politics of Corporate Life*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- Lilienthal, David. *La administración: Arte humanístico*. Traducción: Jorge Cárdenas Nannetti. Cali: Carvajal, 1966.
- Merrill, Hardwood (ed.). *Clásicos en administración*. Traducción: Aurelio Romero del Valle. México: Limusa-Wiley, 1971.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nota: Se incluyen las referencias utilizadas a lo largo del libro. La bibliografía recomendada se encuentra al final de cada capítulo.

- Abruzzi, Adam. *Work, Workers and Work Measurement*. Nueva York: Columbia University Press, 1956.
- Ackoff, Russell L. *El arte de resolver problemas. Las fábulas de Ackoff*. Traducción: Carlos Alberto García. México: Limusa, 1981.
- . "Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research". En Eckman, Donald P. (ed.). *Systems: Research and Design*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1961.
- Argyris, Chris. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Londres: Tavistock, 1962.
- . *Intervention Theory and Method*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970.
- Ayala, Ulpiano y Fonseca, Luz Amparo. "El movimiento huelguístico 1974-1981". *Desarrollo y Sociedad*. Separata Estudios Laborales 1. Noviembre, 1981, págs. 25-47.
- Ayala, Héctor y Dávila, Carlos. "Instrumento sobre burocratización". Bogotá: Universidad de los Andes (Departamento de Ingeniería Industrial), 1979, 15 págs. (mimeógrafo).
- Baritz, L. *Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, Conn.: Wesleyan University Press, 1960.
- Barnard, Chester. *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1959.
- . *Organization and Management*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1949.
- Barnes, Ralph. *Estudio de tiempos y movimientos*. Madrid: Aguilar, 1960.
- Bendix, Reinhard. *Max Weber. An Intellectual Portrait*. Garden City: Anchor, 1962.
- . *Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Berkeley: University of California Press, 1974.
- Bennis, Warren. *Changing Organizations. Essays on the Development and Evolution of Human Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1966.
- . *Organization Development. Its nature, Origins and Prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969 (hay traducción al español).
- Bingham, W. V. "Industrial Psychology. Its Progress in the United States – Psychology as a Science, as Point of View and as Method", 1928. En Donald del Mar y Rodger Collons (eds.), 1976, págs. 313-328.
- Blake, Robert y Mouton, Jane. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- Blau, Peter. *Bureaucracy in Modern Society*. Nueva York: Random, 1956.

- Blau, Peter y Scott, Richard. *Formal Organizations. A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler, 1962.
- y otros. "Technology and Organization in Manufacturing". *Administrative Science Quarterly*. Septiembre, 1974, 96. Citado en E. Frank Harrison, 1978, pág. 313.
- Bogomólova, N. *La doctrina de las "relaciones humanas", arma ideológica de los monopolios*. Traducción: Eduardo Popok. Moscú: Progreso, 1974.
- Braverman, Harry. *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. Traducción: Gerardo Dávila. México: Nuestro Tiempo, 1975.
- Brayfield, Arthur y Crockett, Walter. "Employee Attitudes and Employee Performance". *Psychological Bulletin*. 52, 5, 1955, págs. 396-424. Citado en Perrow, Charles, 1972, pág. 107.
- Brech, E. *Organization: The Framework of Management*. 5a. ed. Citado en Nicos Mouzelis, 1975, pág. 97.
- Brown, A. *Organization of Industry*. S.e., 1947. Citado en Nicos Mouzelis, 1975, pág. 98.
- Brown, J. A. C. *La psicología social en la industria*. La edición en español. Traducción: Alfonso Corona. México: Breviarios. Fondo de Cultura Económica, 137, 1963.
- Burnham, James. *The Managerial Revolution*. Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 1960.
- Burns, Tom y Stalker, G. M. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- Caicedo, Edgar. *Historia de las luchas sindicales en Colombia*. 4a. edición actualizada. Bogotá: CEIS, 1982.
- Campbell, E. y otros. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1970.
- Cano Gaviria, Eduardo. "Notas para una aproximación a la crítica de la 'teoría de los sistemas' ". *Revista Escuela Nacional de Salud Pública*. Medellín, 1(3), julio-diciembre, 1975, págs. 31-37.
- Carlson, Sune. *Executive Behavior*. Estocolmo: Strombergs, 1951.
- Carwright, Dorwin y Zander, Alvin (eds.). *Group Dynamics. Research and Theory*. 3a. edición. Nueva York: Harper & Row, 1968 (hay traducción al español: *Dinámica de grupos*).
- Castrillón, Diego. *Manuel Carvajal Sinisterra y el desarrollo*. Bogotá: Canal Ramírez-Antares, 1981.
- Cavallo, Rogers E., (ed.). *Systems Research Movement: Characteristics, Accomplishments, and Current Developments*. Binghamton, N.Y.: Society for General Systems Research, 1979.
- Champy, James y Hammer Michael. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993 (hay traducción al español, 1994).

- Chandler, Alfred, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1962.
- Chandler, Alfred, Jr. y Daemns, Herman (eds.). *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980.
- Chávez, Mario. *Salud y sistemas*. Mérida: Editorial Uniandes, 1981.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de administración*. Traducción: María Isabel Fittipaldi de Ruiz. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana, 1981.
- Churchman, C. West. *The Systems Approach*. Nueva York: Dell Publishing, 1968.
- Clegg, Stewart. *The Theory of Power and Organizations*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- . *Organizations, Class and Control*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1980.
- Cohen, Peter. *The Gospel According to the Harvard Business School. The Education of America's Managerial Elite*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin, 1980.
- Córdoba, Marco A. *Elementos de sindicalismo*. 2a. edición. Bogotá: Tercer Mundo, 1974.
- Crozier, Michel. *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrotu, 1973.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. *L'acteur et le Systeme: Les Contraintes de L'Action Collective*. Paris: Editions du Seuil, 1977.
- Cruz, Fernando. "Hacia una redefinición del concepto de organización. Crítica epistemológica a algunos conceptos que conforman la teoría administrativa en relación con las organizaciones". *Cuadernos de Administración*. No. 6, Universidad Javeriana, 1982, págs. 7-64.
- Cummings, L. L. y Scott, W. (eds.). *Reading in Organizational Behavior and Human Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1969.
- Cuthbert, Norman. "Fayol and the Principles of Organization". En Anthony Tillet, Thomas Kempner y Gordon Wills (eds.). *Management Thinkers*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin, 1978, págs. 108-139.
- Dávila, Carlos. "Políticas en la aplicación de algunas técnicas de ingeniería industrial. Manual para preparación de líderes sindicales". Bogotá. Universidad de los Andes. Trabajo de grado en ingeniería industrial, 1967.
- . "Laboratorios vivenciales y desarrollo organizacional: fundamentos, aplicaciones y dilemas". En Arturo Infante, Carlos Dávila, John Sudarsky y Enrique Ogliastri. *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977, págs. 39-78.
- . "Reseña crítica sobre el libro de Gary Dessler *Organización y administración: enfoque situacional*". *Gestión* (Revista) de la Sociedad Colombiana de Ingenieros Industriales y Administradores. 3, octubre, 1980, págs. 23-29.
- . "A propósito de la administración científica". *Cuadernos de Administración*. Universidad Javeriana, 1, septiembre, 1981, 45 págs. (reimpreso en julio, 1982).

- . “Estructura organizacional: elementos y procesos—Una guía de investigación”. *Cuadernos de Administración*. Universidad Javeriana, 4, mayo, 1982, págs. 31-44.
- . “A manera de introducción al artículo ‘La contribución de la sociología a los estudios de relaciones industriales’, de C. Wright Mills”. *Cuadernos de Administración*, Universidad Javeriana, 7, noviembre, 1982, págs. 7-15.
- . Prólogo al artículo “Notas sobre una burocracia colombiana” de José Antonio Lizarazo. *Cuadernos de Administración*. Universidad Javeriana, 7, noviembre, 1982, págs. 49-52.
- . “La investigación en administración. Anotaciones sobre la experiencia colombiana y políticas para su promoción a nivel nacional y latinoamericano”. Ponencia presentada en el I Encuentro Latinoamericano de Investigadores en Administración. Cali: Universidad del Valle, noviembre, 21-24, 1984, 59 págs.
- . “Los círculos de participación: anotaciones sobre la experiencia colombiana”. En, Camilo Gaitán, Carlos Dávila y Luis Zarruk, 1985, págs. 21-57 (1985a).
- . *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá: Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Interdisciplinarios (programa de Posgrado en economía), 1986.
- . “Historia empresarial de Colombia. Estudios, problemas y perspectivas”, *Monografías* (Facultad de Administración, Universidad de los Andes), No. 20, 1991.
- y Henry Gómez. *Management Innovation in the Developing World*. Genova, Interman, 1995.
- (ed). *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*. Bogotá: Tercer Mundo/Colciencias, 1996.
- . “Estado de los estudios sobre la historia empresarial de Colombia”. En Carlos Dávila (comp.). *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*. Bogotá: Tercer Mundo Editores-Colciencias, 1996, págs. 87-136.
- y Rory Miller (eds.). *Business History in Latin American. The Experience of Seven Countries*. Liverpool: Liverpool University Press, 1999.
- Dávila, José Camilo. “Diez casos colombianos en desarrollo organizacional”. Bogotá: Universidad de los Andes. Trabajo de grado en ingeniería industrial, 1975.
- . “Dos estudios sobre cambio y desarrollo organizacional en empresas colombianas”. Memorias del III Encuentro Nacional de Investigadores en Administración. Medellín: Universidad de Antioquia-Universidad Pontificia Bolivariana, marzo 8-11, 1983, págs. 147-157 (versión resumida; versión completa, 102).
- De Bruyne, Paul. *Teoría moderna de la administración de empresas*. Traducción del francés: José María Pallas, Madrid: Aguilar, 1973.

- Del Mar, Donald y Collons, Rodger D. (eds.). *Classics in Scientific Management. A Book of Readings*. Alabama: University of Alabama Press, 1976.
- Dessler, Gary. *Organization and Management. A Contingency Approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976 (hay traducción al español: Prentice-Hall, 1978).
- . *Organization Theory. Integrating Structure and Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- . *Organization and Management*. Reston, Va: Reston, 1982.
- Dill, D. B. y Lovekin, Osgood. "Fatigue and Work Efficiency". *Personnel*. Vol. 9, 4, mayo, 1933. Citado en Mayo, Elton. 1972, pág. 42.
- Doray, Bernard. *Le Taylorisme, Une Folie Rationnelle?* Prólogo de Maurice Godelier. Paris: Dunod, 1981.
- Dowling, William F. "Conversation with Warren Bennis". En J. B. Richtie y Paul Thompson (eds.). *Organization and People. Readings, Cases and Exercises in Organizational Behavior*. St. Paul, Minn.: West Publishing, 1976.
- Drucker, Peter. *Concept of Corporation*. Nueva York: John Day, 1946.
- . *The New Society. The Anatomy of Industrial Order*. Nueva York: Harper, 1950.
- . *The Effective Executive*. Nueva York: Harper & Row, 1966a.
- . *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Suramericana, 1966b.
- . *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*. Nueva York: Harper and Row, 1969.
- Dunkerly, David. *Organizations, Class and Control*. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1980.
- Edwards, Richard. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Nueva York: Basic Books, 1979.
- Ehrman, Henry W. *La Politique du Patronat Français, 1936-1955*. Traducción del inglés: André Michel. Paris: Armand Colin, 1959.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18, agosto, 1963, págs. 20-26.
- Ermakova, A. "Reseña sobre el libro de E. D. Viliovchenko: 'Crítica a la teoría burguesa de las relaciones humanas en la industria' ". Moscú: Nauka, 1971.
- . *Ciencias Sociales*, 1 (II), 1973, págs. 197-199.
- Erocotal (Equipo de Investigaciones sobre Empleo, Condiciones y Organización del Trabajo en América Latina). "El proceso del trabajo: del taylorismo a la autogestión". *Socialismo y participación*, 16, diciembre, 1981, págs. 119-135.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones modernas*. Traducción: Carlos Moreno. México: Uteha, 1965.
- Fadul, William. "Evaluación de cargos". Bogotá: Instituto de Fomento Gremial de Colombia, 1965 (mimeógrafo).
- Fayol, Henri. *Administración industrial y general*. 1a. ed. Trad. A. Guzmán del Camino, México: Herrero Hermanos, 1961. Edición precedida de un breve estudio sobre el fayolismo y de un apéndice (volumen conjunto con Frederick Taylor. *Principios de la administración científica*).

- . *Administración industrial y general*. 8a. ed. Traducción: Constantino Dimitru. Buenos Aires: El Ateneo, 1973. Precedido por un estudio preliminar por Oreste Popescu (volumen conjunto con Frederick Taylor. *Principios de la administración científica*).
- Fiedler, Frederick. *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Forcadass, Jorge. "Algunos comentarios sobre la enseñanza de la ingeniería industrial". Ponencia presentada al 5o. Congreso Nacional de Ingeniería Industrial y administrativa. Medellín, septiembre, 1978, tomo 1, págs. 1-33.
- French, Wendell L., Bell, Cecil y Zawacki, Robert A. "Understanding the Nature of Client Systems; Group Dynamics, Intergroup Dynamics, and Organization as Systems-in-Environments". En Wendell French y otros (eds.). *Organization Development, Theory, Practice and Research*. Dallas: Business Publications, 1978, págs. 69-71.
- Friedman, George. *Industrial Society*. Glencoe, Ill. Free Press. 1955.
- Gaitán, Camilo, Dávila, Carlos y Zarruk, Luis. *Productividad y participación. La experiencia de los círculos de participación en empresas colombianas*. Bucaramanga: Talleres de la Cámara de Comercio, 1985.
- y Olmos, Orlando. "La huelga de Croydon en 1959". Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 1983 (mimeógrafo).
- Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*. Nueva York: Signet Books. 1967.
- George, Claude S. *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1968.
- Goldman, Paul. "Sociologists and the Study of Bureaucracy: A Critique of Ideology and Practice". *The Insurgent Sociologist*, VIII, 1, invierno, 1978, 21-30.
- Goldman, Paul, Van Houten y Donald R. "Managerial Strategies and the Worker: a Marxist Analysis of Bureaucracy". *The Sociological Quarterly*, 18, invierno, 1977, págs. 108-125.
- Gomberg, William. *Análisis sindical del estudio del ritmo de trabajo*. México: Editorial Intercontinental, 1957.
- González R., Jorge. "Aplicaciones de la psicología en la organización del trabajo en la industria: 1948-1978". Monografía de grado en sociología. Bogotá: Universidad Cooperativa Indesco, 1981.
- Gouldner, Alvin. *La crisis de la sociología occidental*. Traducción: Néstor Míguez. Buenos Aires: Amorrortu, 1973.
- Gramsci, Antonio. *Obras de Antonio Gramsci* (1). México: Juan Pablos Editor, s.f.
- Grisales, S. Orlando. "El problema de la productividad del trabajo en la industria: Bavaria". Universidad Nacional: *Monografías Sociológicas*, No. 4, 2a. serie, 1981.
- Grosset, Serge. *Management: European and American Styles*. Belmont, Cal.: Wadsworth, 1970.
- Grusky, Oscar y Miller, George (eds.). *The Sociology of Organizations*. Londres: Free Press, 1970.

- Guerrero, Omar. *Teoría administrativa de la ciencia política*. México: UNAM, 1982.
- Gulick, L. y Urwick, Lindall. *Papers in the Science of Administration*. Clifton, N. J.: A. M. Kelly, 1937.
- Haber, Samuel. *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Haiman, Theo; Scott, William y Connor, Patrick. *Managing the Modern Organization*. 3a. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1978.
- Haire, Mason; Ghiselli, Edwin y Porter, Lyman. *Managerial Thinking: An International Study*. Nueva York: Wiley, 1966.
- Hall, Douglas y otros. *Experiences in Management and Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair, 1975.
- Hall, Richard. *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes* (sexta edición). Englewoods Cliffs: Prentice-Hall International, 1996.
- Hannah, Leslie (ed.). *Management Strategy and Business Development: An Historical and Comparative View*. Londres: 1976.
- Harrison, Frank. *Management and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin, 1978.
- Hassard, John. *Sociology and Organization Theory. Positivism. Paradigms and Posmodernity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. *Management. A Contingency Approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1974.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3a. ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, 1966.
- y otros. *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley, 1959.
- Heydebrand, Wolf V. (ed.). *Comparative Organizations. The Results of Empirical Research*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1973.
- Hickson, David. D. S. y Pheysey, Diana. "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal". *Administrative Science Quarterly*, septiembre 1969, p. 378.
- Homans, George. *El grupo humano*. Traducción: Mireya Reilly de Fayard. Buenos Aires: Eudeba, 1963.
- House, Robert J. y Wigdor, Lawrence J. "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism". *Personnel Psychology*. Vol. 20, 4, 1967, págs. 369-390. Citado en Dessler, Gary. *Op. cit.*, 1976, págs. 212-214.
- Hoxie, Robert F. *Scientific Management and Labor*. Nueva York: Augusto M. Kellog, 1966.
- Huneeus Cox, Pablo. *Los burócratas. Un nuevo análisis del Estado*. Barcelona: Nova Terra, 1974.
- Icfes. *Estadística de la educación superior-1980*. Bogotá: Icfes, s. f.
- Infante, Arturo; Dávila, Carlos; Sudarsky, John; Ogliastri, Enrique. *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977.

- International Labour Office. *Bibliography on Major Aspects of the Humanization of Work and the Quality of Working Life*. 2a. edición. Ginebra: ILO, 1978.
- Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Cali: 1986.
- Jacoby, Henri. *The Bureaucratization of the World*. Traducción: Eveline L. Kanes, Berkeley: University of California Press, 1973.
- Janoska-Bendl, Judith. *Max Weber y la sociología de la historia. Aspectos metodológicos del tipo ideal*. Buenos Aires: Sur, 1972.
- Jay, Anthony. *Management and Machiaveli. An Inquiry into the Politics of Corporate Life*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- Jennings, Eugene E. "The Anatomy of Leadership". *Management of Personnel Quarterly*, I, I, otoño, 1961. Citado en Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. *Op. cit.*, pág. 89.
- Jessop, Bob "Teorías recientes sobre el Estado capitalista". En Mauricio Archila (comp.). *La crítica marxista del Estado capitalista: del estado instrumento a la forma Estado*. Bogotá: Cinep, 1980, págs. 21-50.
- Johansen Bertoglio, Oscar. *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa, 1982.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Traducción: Jorge Morcos Flórez. México: McGraw-Hill, 1981.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: Wiley, 1966 (hay traducción al español).
- Khandwalla, Pradip. *The Design of Organizations*. Nueva York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1977.
- Kliksberg, Bernardo. *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico. Introducción al caso latinoamericano*. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- . *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La "administración científica" en discusión*. (1a. reimpresión de la 3a. edición de 1978a). Buenos Aires: Paidós, 1979a.
- . *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización*. 1a. reimpresión de la 3a. edición de 1978. Buenos Aires: Paidós, 1979 (1979b).
- Kold, David y otros. *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Ejercicios*. Traducción: Luisa Amelia Brignardelos. Madrid: Prentice-Hall, 1977.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *Elementos de administración moderna*. Traducción Jorge Cárdenas. México: McGraw-Hill, 1974.
- Krick, Edward. *Ingeniería de métodos*. México: Limusa, 1975.
- Lawler, Edward E. y Porter, Lyman. "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 2, 1967, págs. 122-142 (reproducido en Vroom y Decci, págs. 234-244).
- . "The Effect of Performance on Job Satisfaction". *Industrial Relations*, 7, 1, octubre, 1967, págs. 20-28. Citado en Perrow, Charles. 1972, pág. 108.

- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Leavitt, Harold J. *Managerial Psychology. An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations*. 8a. impresión, Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- Lenin, Vladimir I. *Sobre los Estados Unidos de América*. Moscú: Progreso, s. f.
- Leñero, José. "Introducción al enfoque de sistemas". *Serie Ciencias de la Administración*. No. 248. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), marzo, 1977.
- Lewin, Kurt. *Field Theory and Social Science*. Nueva York: Harper; 1951.
- Lippitt, R. y White R. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates' ". *Journal of Social Psychology*. 1939, 10, págs. 271-299. Citado en Carwright, Dorwin y Zander, Alvin. *Op. cit.*, págs. 10-11.
- Litchfield, Edward H. "Notes on a General Theory of Administration". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 1, 1, junio, 1956. Citado por Carlos Ramírez Cardona. "Notas sobre una teoría general de administración". *Administración y Desarrollo* (Revista de la Escuela Superior de Administración Pública). No. 1, julio, 1962, pág. 67.
- Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961 (hay traducción al español: *Un nuevo método de gestión y dirección*).
- . *The Human Organization. Its Management and Value*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967 (hay traducción al español: *La organización humana*).
- Litterer, Joseph A. *An Introduction to Management*. Nueva York: John Wiley, 1978.
- . *Análisis de las organizaciones*. 2a. edición. Traducción: Elena de la Rosa. México: Limusa, 1979.
- Litwin, George H. y Stringer, Robert A. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press, 1968.
- Llano, Carlos. *El postmodernismo en la empresa*. México: McGraw-Hill, 1994.
- Lopera, Jaime. *Desarrollo organizacional y participación. Dos enfoques del cambio social*. Bogotá: Tierra Firme, 1974.
- Lupton, Tom. *Management and the Social Science*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin, 1972.
- Luthans, Fred. *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*. Traducción: Agustín Barcena. México: McGraw-Hill, 1980.
- Maier, Charles, S. "Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Visión of Industrial Productivity in the 1920s". *Journal of Contemporary History*. Vol. 5, 1970, págs. 27-61.
- Malinowski, Bronislaw. *A Scientific Theory of Culture*. New York: Oxford University Press, 1960.
- March, J. G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago. Rand McNally, 1965.
- March, J. y Simon, A. *Organizations*. 2a. edición. Nueva York: Wiley, 1965.

- Margulies, Newton y Raia, Anthony P. *Organizational Development: Values, Processes and Tecnology*. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Martínez, Carlos E. *Administración de organizaciones – Teoría clásica y moderna*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1982.
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper, 1954.
- Mason T. W. "Labour in the Third Reich, 1933-1939". *Past and Present*. Vol. 33, 1966, págs. 112-141.
- Mathias, Peter y Postan, M. M. (eds.). *The Cambridge Economic History of Europe*. Vol. VII: *The Industrial Economies: Capital, Labour and Enterprise*. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.
- Maurer, John G. (ed.). *Readings in Organization Theory. Open-System Approaches*. Nueva York: Randon House, 1971.
- Maynard, H. B. *Industrial Engineering Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- Mayntz, Renate. *Sociología de la organización*. Traducción: José Díaz García. Madrid: Alianza, 1967.
- Mayo, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Traducción: Ana María Elguera. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- . "The Basis of Industrial Psychology", 1924. En Del Mar y Collons (eds.). *Op. cit.*, págs. 264-277.
- . "A Supplement to The Great Stupidity", 1925. En: Del Mar y Collons (eds.). *Op. cit.*, págs. 278-286.
- Mayor, Alberto. *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá: Tercer Mundo, 1984.
- McClelland, Daniel. *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Guadarrama, 1968.
- y Winter, D. *Cómo se motiva al éxito económico*. México: Uteha, 1970.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960 (hay traducción al español, Editorial Diana, México, 1970).
- . *The Professional Manager*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967 (hay traducción al español).
- Méndez, Carlos E. *El hombre en la organización. Tres ensayos*. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1982.
- Mendoza, José María. "Implicaciones del entorno en la estrategia de las empresas colombianas". *Memorias III Congreso Nacional de Investigadores en Administración*. Medellín: Universidad de Antioquia-Universidad Pontificia Bolivariana, marzo 8-11, 1983a, págs. 53-68.
- . "El proceso administrativo: Un enfoque táctico y estratégico". Barranquilla: Universidad del Norte, 1983b.
- Merril, Hardwood (ed.). *Clásicos en administración*. Traducción: Aurelio Romeo del Valle, México: Limusa, Wiley, 1971.
- Merton, Robert. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL. Free Press, 1949.

- Miles, Raymond E. "Human Relations or Human Resources?". En Dale Beach (ed.). *Managing People at Work. Readings in Personnel*. Nueva York: McMillan, 1971, págs. 335-346.
- Miliband, Ralph. *The State in Capitalist Society. An Analysis of the Western System of Power*. Nueva York: Basic Books, 1969.
- "The Capitalist State. Reply to Nicos Poulantzas". *New Left Review*, 1970.
- Miller, D. C. y Form, W. H. *Industrial Sociology*. Nueva York: Harper, 1951 (2a. edición: 1964).
- Mills, C. Wright. "Contribución de la sociología a los estudios de relaciones industriales". *Cuadernos de Administración*, 7. Universidad Javeriana, noviembre, 1982, págs. 17-46. Traducción: Jorge Chaves (publicado originalmente en: *Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association*, Urbana, diciembre, 1948 (reproducido luego en *The Berkeley Journal of Sociology*, XV, 1970, págs. 11-31).
- Miner, John B. *Management Theory*. Nueva York: Macmillan, 1971.
- Ministerio de Salud. "Sistema Nacional de Salud. Manual general de organización. Vol. 6. Marco general de referencia". Bogotá: Ministerio de Salud, enero, 1976.
- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row, 1973.
- Mooney, James D. "The Principles of Organizations". En Gulick, L. y Urwick, L. (eds.). *Papers on the Science of Administration*. Nueva York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
- . *The Principles of Organization*. Nueva York, 1939.
- y Reiley, A. C. *Onward Industry*. Nueva York: Harper & Row, 1983.
- Morales, Octavio. "Estilos directivos y diagnóstico organizacional". Bogotá: Universidad de los Andes. Trabajo de Grado, Ingeniería Industrial, 1976.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hills, Ca., Sage, 1986.
- Motta, Paulo Roberto. *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Bogotá: Tercer Mundo Editores/Ediciones Uniandes, 1992 (traducción de la versión original en portugués, 1991).
- Mouzelis, Nicos P. *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. 2a. edición en español. Traducción: Joan Prats. Barcelona. Península, 1975.
- Nadworny, Milton, J. *Scientific Management and the Unions 1900-1932: A Historical Analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1955.
- Nelson, R. y S. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1982).
- North, Douglas. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- Ogliastri, Enrique. "Notas introductorias al método vicencial en dinámica de grupos". *Razón y Fábula*. Universidad de los Andes, 24, marzo-abril, 1971, págs. 63-71.

- y Rojo, Manuel. *Gestión de gerencia*. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977.
- . “Teoría de organizaciones y desarrollo”. En Infante, Arturo y otros. *Op. cit.*, págs. 105-132.
- . “Grupo T y cambio social: una crítica”. *Lecturas en organizaciones*, 5, Universidad de los Andes, mayo 1980.
- . “Círculos de calidad”. Cambridge, Ma., Harvard University (Graduate School of Education), junio, 1984, 37 págs.
- Olmos, Orlando. “El sindicalismo en una empresa multinacional: estudio de su evolución”. Monografía de grado en ingeniería industrial, Bogotá: Universidad de los Andes, 1979.
- Orjuela, Jaime y Dávila, Carlos. “Uso de algunas técnicas de ingeniería industrial”. 2a. ed. Bogotá: Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial, 1970 (la primera edición es de 1967).
- Osorio Lizarazo, José Antonio. “Engranaje melancólico”. (“Notas sobre una burocracia colombiana”). *Cuadernos de Administración*. 7, Universidad Javeriana, noviembre, 1982, págs. 53-81 (publicado originalmente en 1938. Reproducción de: J. A. Osorio Lizarazo. *Novelas y crónicas*. Parte I: *El ciclo de Bogotá*. *Novela Hombres sin presente*, novela de empleados públicos; *Engranaje melancólico*. Bogotá: Colcultura-Biblioteca Básica Colombiana-36, 1978, págs. 185-213.
- Ospina Pérez, Mariano. *Economía industrial y administración*. Bogotá: Minerva, 1938.
- Ouchi, William G. *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Nueva York: Avow, 1982 (hay traducción al español).
- Parsons, Talcott. *The Structure of Social Action*. Glencoe, IL: Free Press, 1949.
- . *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press, 1951.
- . “A Sociological Approach to the Theory of Organizations”. En Talcott Parsons. *Structure and Processes in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press, 1964.
- Pascale, Richard y Athos, Anthony. El secreto de la tecnología empresarial japonesa. Madrid: Grijalbo, 1982 (título original: *The Art of Japanese Management*, 1981).
- Perrow, Charles. *Organizational Analysis. A Sociological View*. Londres: Tavistock Publications, 1970.
- . “Complex Organizations. A. Critical Essay”. Glenview: Scott, Foresman, 1972.
- . “‘Zoo Story’ or ‘Life in the Organizational Sandpit’”. En *Perspectives on Organizations* (Social Sciences: a Third Level Course. People and Organizations, units 15-16), Londres. The Open University, 1974.
- . “La breve y gloriosa historia de la teoría organizacional”. *Cuadernos de Administración* 4. Universidad Javeriana, mayo, 1982, 7-20 (traducción: Hyman Korman y Patricia de Francisco).

- Peters, Thomas y Waterman, Robert. *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Traducción: Fernando Posada. Bogotá: Norma, 1984.
- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row, 1978.
- Popescu, Oreste. *Ensayos de economía de empresa*. Buenos Aires: El Ateneo, 1961.
- Porter, Kenneth W. y John Jacob Astor, Businessman. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Posada, Antonio J. y De Posada, Jeanne. *La CVC: un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*. Bogotá: Tercer Mundo, 1966.
- Poulantzas, Nicos. *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*. México: Siglo XXI, 1969.
- Radcliffe-Brown, A. R. *Structure and Function in Primitive Society*. Londres: Cohen & West, 1952.
- . "The Capitalist State: A Reply to Miliband and Laclau". *New Left Review*, 95, 1974.
- Ramírez, Carlos. *Elementos de administración. Proceso administrativo, administración científica, organización administrativa, motivación para el trabajo*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios, 1970.
- . "Notas sobre una teoría general de administración". *Administración y Desarrollo*. Escuela Superior de Administración Pública, 1, julio, 1962, págs. 65-85.
- Ramírez, María Eugenia; Galindo, Consuelo y Cerón, Manuel. "Diagnóstico sobre las unidades de organización y métodos del sector público". Bogotá: Presidencia de la República, Secretaría de Administración Pública, agosto, 1984 (mimeógrafo).
- Restrepo Posada, Andrés. *La empresa que debemos hacer*. Bogotá: Uniapac de Colombia, 1976.
- . *La empresa, escuela de compartir*. Bogotá: Uniapac de Colombia, 1981.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. 2 vols. México: Limusa, 1975.
- Rivas, Rafael. "Algunos comentarios sobre el modelo de Lichfield". *Administración y Desarrollo*, Escuela Superior de Administración Pública, 3, diciembre, 1963, págs. 33-40.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. 8a. ed. New Jersey: Upper Saddle River, 1998.
- Rodríguez, Manuel. "Necesidad de logro". Bogotá: Universidad de los Andes. Trabajo de grado en ingeniería industrial, 1969.
- Roethlisberger, Fritz J. y Dikson, William J. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.
- Salaman, Graeme. *Class and the Corporation*. Glasgow: Fontana, 1981.
- Salazar, Fanny y Betancourt, Álvaro. "Autoridad en un contexto burocrático". *Administración y Desarrollo*. Escuela Superior de Administración Pública, 12, 1973, págs. 65-76.

- Savage, Charles. "Reorganización social de una fábrica en los Andes colombianos". Traducción: Héctor Prada. Bogotá: Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial, 1966 (mimeógrafo).
- Sayles, Leonard. *Managerial Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill, 1964.
- Schein, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes, 1988.
- Schmocker, Alfredo. *Ingeniería industrial*. Bogotá: Instituto de Fomento Gremial de Colombia, 1965.
- Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.
- Seiler, John. *Systems Analysis and Organizational Behavior*. Homewood, IL: Richard Irwin & Dorsey, 1967.
- Selznick, Philip. *TVA and the Grass Root*. Berkeley: California University Press, 1949.
- . *Leadership Administration*. Evanston: Row, Peterson, 1957.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990 (hay traducción al español, 1993).
- Serna, Julián y Morales, Luis A. "Enriquecimiento del trabajo. Una alternativa en el diseño de los trabajos". Bogotá: Universidad de los Andes, trabajo de grado en ingeniería industrial, 1974.
- Shaw, Marvin, E. *Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill, 1976.
- Silverman, David. *The Theory of Organizations. A Sociological Framework*. 5a. reimpresión. Londres: Heineman, 1978.
- Simon, Herbert. *Administrative Behavior. A Study of Decision Making in Administrative Organization*. 2a. edición (hay traducción al español. 2a. edición: 1945). Nueva York: Free Press, 1965.
- . *Administración de empresas en la era electrónica*. Traducción: Alfonso Castaño. México: letras, 1963 (título original: *The New Science of Management Decision*, 1960).
- Sloan, Alfred. *My Years with General Motors*. Nueva York: Macfadden-Bartell, 1963.
- Solano, Bernardo. "Los conflictos laborales de 1977 y 1979 en Ecopetrol. Estrategias patronales y sindicales". Bogotá: Universidad de los Andes, trabajo de grado en ingeniería industrial, 1982.
- Sonis, Abraham. "El enfoque sistémico en la administración de salud". Capítulo 3 de Abraham Sonis. *Medicina sanitaria y administración de salud*. Buenos Aires: El Ateneo, 1978.
- Stammer, Otto. Comentarios de Otto Stammer sobre H. Klages. "Research as an Industry. Bureaucracy and Rationality in Research Organizations". Traducción del alemán: Kathleen Morris. En Otto Stammer (ed.). *Max Weber and Sociology Today*. Nueva York: Harper Torchbooks, 1971.

- Stogdell, R. M. y Coons, A. E. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957. Citado en Dessler. *Op. cit.*, 1976, pág. 159.
- Sudarsky, John. "Motivación, individuo y sociedad". Bogotá: Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial, 1974 (mimeógrafo).
- . "Un modelo de diagnóstico e intervención. La medición del clima organizacional". En Arturo Infante y otros. *Op. cit.*, págs. 81-104.
- . "Un modelo de diagnóstico e intervención: la medición del clima organizacional". En Arturo Infante, Carlos Dávila, John Sudarsky, Enrique Ogliastri. *Desarrollo organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977, págs. 81-104.
- Supple, Barry. *The Royal Exchange Assurance: A History of British Insurance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- . "Approaches to Business History". Barry Supply (ed.). *Essays in British Business History*. Oxford: Clarendon Press, 1977, págs. 1-9.
- Stammer, Otto (ed.). *Max Weber and Sociology Today*. Traducción del alemán: Kathleen Morris. Nueva York: Harper Torchbooks, 1971.
- Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren H. "Como elegir un estilo de liderazgo". *Harvard Business Review* en Español, 11 págs. (aparecido originalmente en inglés en la entrega de marzo-abril, 1958).
- Tannenbaum, Arnold; Kavcic, Bodgan; Rosner, Menachem, Vianello, Mino y Wieser George. *Hierarchy in Organizations. An International Comparison*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Taylor, Frederick. *Principios de la administración científica*. Traducción: Ramón Palazón (volumen conjunto con Henri Fayol. *Administración industrial y general*. Traducción: A. Garzón del Camino. México: Herrero Hermanos, 1961.
- . Traducción: Constantino Dimitru. Buenos Aires: El Ateneo, 1973.
- Terry, George. *Principios de administración*. México: Continental, 1961.
- Thayer, Louis (ed.). *50 Strategies for Experiential Learning. Book Two*. San Diego: University Associates, 1981.
- Thompson, James. *Organizations in Action. Social Science Basic of Administrative Theory*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Tullock, G. "Rent Seeking". En J. Buchanan Y G. Tullock (comps.) *Derecho de propiedad y democracia*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid/Celeste Ediciones, 1995, págs 99-222.
- Uribe, T. Humberto. *El "burocratismo" y la crisis del Estado colombiano*. Colección Coloquios, No. 2. Bogotá: Fundación Simón Bolívar, 1982.
- Urwick, Lyndall. *The Elements of Administration*. 2a. Ed. Londres: Pitman, 1974.
- . *The Pattern of Management*. Londres: Pitman, 1956.
- Veblen, Thorstein. *The Theory of Business Enterprise*. Nueva York: New American Library, 1932 (1a. edición, Scribner's Sons, 1904).

- Vélez, Ignacio. "La integración del trabajador en la empresa. El Plan Scanlon". Bogotá: Universidad de los Andes. Trabajo de grado, ingeniería industrial, 1966.
- Vélez, Jaime. "Comentarios sobre el trabajo de Fernando Cruz". *Cuadernos de Administración*. No. 6. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administración, 1982.
- Voltes Bou, Pedro. *La teoría general de sistemas*. Barcelona: Hispano-Europea, 1978.
- Vroom, Victor. *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley, 1964.
- y Deci, Edward (eds.). *Motivación y alta dirección*. Traducción: Susana Esqueda de Cruz. México: Trillas, 1979.
- Weber, Max From Max Weber. *Essays in Sociology*. Editado por Hans H. Gerth y traducido por C. Wright Mills. Nueva York: Oxford University Press, 1946.
- . *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, IL. Free Press, 1947.
- . *Ensayos de sociología contemporánea*. Madrid: Martínez Roca, 1970.
- . *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2 tomos. Fondo de Cultura Económica, 1977. 3a. reimpresión. Traducción: José Medina Echavarría y otros. Primera edición en español: 1944.
- . *Influencia de la gran industria en el comportamiento de los trabajadores. Introducción metodológica al estudio de la adaptación de los trabajadores de la gran industria*. Traducción: Anita Weiss de Belalcázar. Bogotá: Tercer Mundo, 1983. Primera edición en Alemania, 1924.
- Whyte, William H. *El hombre organización*. Traducción: Carlos Villegas, México: Fondo de Cultura Económica, 1961.
- Williamson, Oliver. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- Wilson, James Q. *Bureaucracy. What Governments Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books, 1989.
- Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.
- Wrong, Dennis. "Introduction. Max Weber". En Dennis Wrong (ed.). *Max Weber*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970, págs. 1-76.
- Zaleznik, Abraham. *The Managerial Mystique: The Changing Realities of Business Leadership*. Nueva York: Harper & Row, 1985.

Principales libros sobre teorías organizacionales publicados después de 1985

- In Defense of Organization Theory. A Reply to the Critics (Lex Donaldson, 1985)
- La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica (Edgar Schein, 1985)
- The Economic Institutions of Capitalismo (Oliver Williamson, 1985)
- ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa (Kaoru Ishikawa, 1985)
- Images of Organization (Gareth Morgan, 1986)
- Institutions. Institutional Change and Economic Performance (Douglas North, 1990)
- La quinta disciplina (Peter Senge, 1990)
- Systems Methodology for the Management Sciences (Michael Jackson, 1991)
- El arte y la ciencia de ser dirigente (Paulo Roberto Motta, 1992)
- Reingeniería (Michael Hammer y James Champy, 1993)
- Sociology and Organization Theory (Hassard, 1993)
- The Cultures of Work Organization (Harrison Tryce y Janice Beyer, 1993)
- Empresas que perduran (James Collins y Jerry Porras, 1994)
- Rent Seeking (G. Tullock, 1995)
- Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond (Oliver Williamson, 1995)
- Organizations and Institutions

Lo distintivo de este texto de un autor latinoamericano es el análisis crítico de las principales teorías organizacionales a la luz de su evolución, metodología, ideas centrales y su aplicación en el medio colombiano y latinoamericano, así como el énfasis en la diferencia entre "organización" y "administración". Esta segunda edición selecciona los principales libros que en la última década han enriquecido la teoría organizacional desde diversas perspectivas (economía, sociología, teoría de sistemas, administración) a la vez que reitera la vigencia de las teorías tratadas en la primera edición, dentro de las cuales han surgido corrientes renovadoras antes que nuevas teorías.



ISBN 958-41-0160-9



9 789584 101600

**Mc
Graw
Hill**