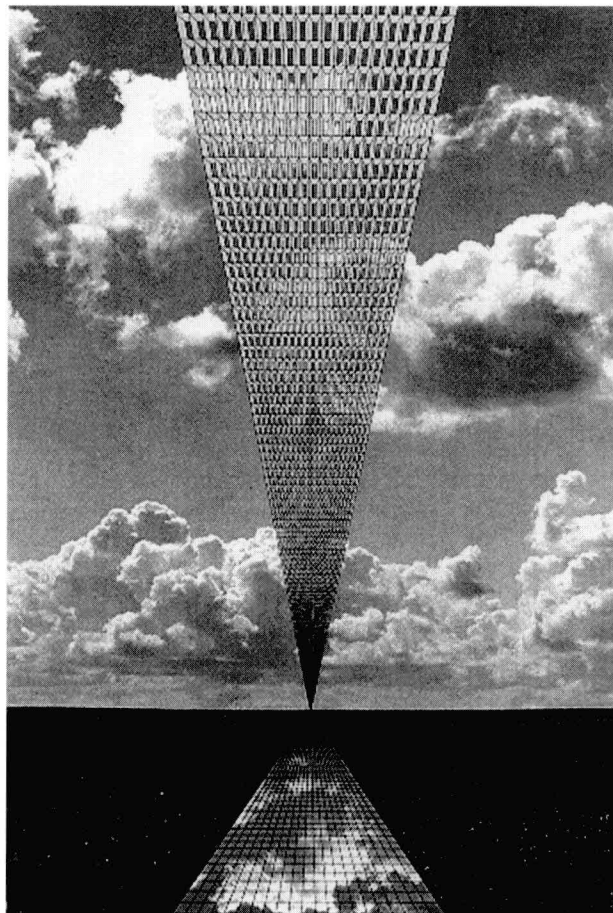


# DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL *MANAGEMENT* CLÁSICO AL CONCEPTO DE EFICACIA EN EL *MANAGEMENT* CONTEMPORÁNEO



*Carlos Eduardo Martínez Fajardo*<sup>1</sup>

## Introducción

**E**n el análisis de la teoría administrativa se presentan dos enfoques académicos: el técnico y el político. En un extremo del análisis técnico se tiende a reducir acriticamente el pensamiento administrativo, a los problemas de eficiencia o de producción con mínimos costos. En el extremo opuesto el enfoque político, en una cómoda posición desde afuera de la relación social empresarios-administradores, se limita a criticar la ideología del empresario bajo el supuesto de que la teoría de la administración responde únicamente al interés del empresario, y que su discurso constituye “una retórica insípida y blanda [que] aplana las diferencias, esquiva las contradicciones y los conflictos”<sup>2</sup>.

En este artículo se intenta superar estas dos posiciones excluyentes mediante el análisis estructural, político, técnico y de recontextualización a la realidad colombiana de la teoría del *management* originada en los países industrializados.

Muchos académicos y especialistas de la teoría de la administración consideran que ésta se encuentra dividida en compartimientos separados: clásica y contemporánea, y que la primera ha sido ampliamente superada o “enterrada”; en este trabajo se pretende demostrar que las dos están integradas y se encuentran vigentes, que el hilo que las une es el problema de la productividad de las grandes corporaciones multinacionales, industriales y de servicios.

<sup>1</sup> Profesor, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Autor del libro *Administración de organizaciones. Teoría y práctica* (Bogotá, 1989); compilador y coautor del libro *Organización y gestión de empresas. Técnicas modernas de gerencia* (Bogotá, 1995).

<sup>2</sup> Jean Pierre Le Goff, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, L. Harmattan, Paris, 1992; reseñado por Luz Gabriela Arango en *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, No. 4, Universidad Nacional de Colombia, julio-diciembre de 1994, p. 107.

Estas organizaciones han hecho propio el problema de la productividad y han invertido en investigación para mejorar su capacidad administrativa, capacidad tecnológica, eficiencia, calidad, competitividad y eficacia organizacional.

La productividad consiste en la relación entre el volumen de producción y los recursos utilizados, por unidad de tiempo, con el propósito de aumentar la capacidad de producción a partir de una cantidad dada de trabajo del hombre y de las máquinas, mediante la intensificación del trabajo del hombre, la introducción de máquinas, y el mejoramiento de la capacidad administrativa. Conceptos afines son la eficiencia, la competitividad; un concepto complementario es el de eficacia.

Eficiencia es la capacidad de producción a menor costo. Competitividad es la capacidad que tiene una organización para rivalizar con éxito en el mercado frente a otras oferentes del mismo producto o servicio. Eficacia es la posibilidad de mejorar la productividad y distribuir esa mejora socialmente, en términos de los intereses de la organización, del trabajador, de los clientes, del Estado y de la sociedad en su conjunto<sup>3</sup>.

## Productividad y Management

Hasta el siglo pasado el factor principal para incrementar la productividad era hacer más intenso el trabajo del hombre, en este siglo las alternativas han sido el mejoramiento de la capacidad administrativa de las organizaciones y del nivel de tecnología de producción.

La productividad de las organizaciones depende principalmente de cuatro factores:

- a) el mejoramiento de la capacidad administrativa
- b) la capacidad de investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de tecnología de producción
- c) el factor cultural
- d) la motivación

La eficacia depende de:

- a) la posibilidad de mejorar la productividad
- b) la capacidad para distribuir los incrementos de productividad entre trabajadores, clientes, el Estado y la sociedad en su conjunto.

La capacidad administrativa ha mejorado con el desarrollo de la teoría del *management*. Esta disciplina social que surgió a fines del siglo pasado, comprende una filosofía racional y pragmática orientada al aumento de la productividad y al crecimiento de las organizaciones, y un conjunto de técnicas de planeación, análisis de estructura y control de recursos y resultados. Es importante verificar que el fenómeno principal que motivó el surgimiento del *management* fue el desarrollo de la gran organización industrial de negocios, la consolidación de la sociedad anónima, simultáneamente con los siguientes hechos socioeconómicos y técnicos<sup>4</sup>:

## Desarrollo de la sociedad anónima, del capital financiero y surgimiento de la teoría del Management.

Charles Darwin en su obra *El Origen de las Especies*<sup>5</sup> expuso las ideas de supervivencia del más fuerte y la evolución de las especies por selección natural, las cuales contribuyeron a reforzar los valores, divulgados por la ética protestante, de individualismo, trabajo duro, competitividad, y favorecieron la ideología del empresario: producir para lograr la máxima rentabilidad y crecer. No hay que olvidar que al finalizar el siglo pasado la política económica liberal clásica de *laissez faire* inspiraba la libertad empresarial y el Estado liberal o "Estado policía", con el supuesto básico de que la producción de la riqueza nacional era un resultado del libre juego de la iniciativa privada y el mercado y de que una "mano invisible" distribuía en la colectividad "los beneficios logrados a nivel individual"<sup>6</sup>.

Según Hilferding este último hecho se produjo mediante la fusión del capital industrial con el capital bancario y favoreció que las unidades de producción se reagruparan en un movimiento de integración horizontal y vertical, originando en los países industrializados una gran acumulación, concentración del capital, disponibilidad de crédito y cambios técnicos a través de la sociedad anónima<sup>7</sup>.

Las condiciones de libre oferta y demanda de acciones democratizó la sociedad anónima o compañía poseedora de acciones mediante un mercado organizado a través de las bolsas de valores y la participación en una asamblea o junta general de accionistas que ofrece igualdad entre los socios según los derechos por acción, en proporción a la cuota de capital social que aportan.

<sup>3</sup> Carlos Martínez Fajardo, *Administración de organizaciones*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1989, véase especialmente el capítulo 4.

<sup>4</sup> Carlos Martínez Fajardo, *Op. cit.*, pp. 80 y ss.

<sup>5</sup> Charles Darwin, *El origen de las especies*, Diana, Ciudad de México, 1967. Edición original publicada en Londres en 1859.

<sup>6</sup> Cfr. Adam Smith: *Riqueza de las naciones*, Bosh, Barcelona, 1955. Véase especialmente el volumen 1.

<sup>7</sup> Rudolf Hilferding, *El capital financiero*, El Caballito, Ciudad de México, 1973. Véanse especialmente los capítulos 10 al 15. Primera edición, 1900.

En 1873 las bolsas de valores de Francfort, Londres, París, Viena y Nueva York se destacaban en el mundo financiero. En ese año la de Viena quebró y se presentó una ligera crisis del sistema financiero. Para 1880, de todas éstas la que señalaba mayor crecimiento era la de Wall Street hasta tal punto que originó las primeras leyes de control gubernamental para reglamentar los negocios bursátiles en los Estados Unidos.

Rudolf Hilferding sostiene:

La comprensión del desarrollo capitalista no se puede concebir sin tener en cuenta la victoria de la sociedad por acciones<sup>8</sup>.

La sociedad anónima requería una actividad administrativa delegada y especializada, ya que en ella es imposible que todos sus propietarios la dirijan. Los accionistas conforman una asamblea, que es la autoridad suprema de esta organización; este órgano elige una junta directiva, aprueba y reforma sus estatutos. El programa de acción y el control financiero va a ser dirigido por el presidente, apoyado por su *staff*. Este hecho fue lo que realmente llevó a un mayor nivel de especialización y al surgimiento de la nueva profesión de Administrador de negocios. Este nuevo profesional necesitaba un conocimiento administrativo sistematizado, una teoría de la administración de negocios.

## El Management y el Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico o el progreso técnico consiste esencialmente en la introducción de nuevas máquinas y nuevos métodos de producción; según la tesis de Ricardo, planteada en 1817, las mejoras técnicas "se traducen en la disminución de los costos de producción"<sup>9</sup>. El progreso técnico origina nuevos ahorros y acumulaciones, mayor productividad, eficiencia, calidad y competitividad. Esta tesis ha sido incorporada al *management* contemporáneo y ampliada por Schumpeter, quien escribió en 1939:

La competencia que contará de veras será la de los bienes nuevos, la de las técnicas nuevas. Esta competencia traerá consigo una ventaja decisiva en coste y calidad, y afectará, no solamente al margen de beneficios y a las cantidades producidas por las empresas, sino también a sus cimientos y a su misma existencia<sup>10</sup>.

A finales del siglo pasado surgió un nuevo factor de producción y productividad: la tecnología administrativa o del *management*, o nueva tecnología blanda, y simultáneamente se presentó la denominada segunda revolución industrial o revolución del acero que vino a sustituir el hierro y a acelerar las aplicaciones del invento del motor de combustión interna que sustituyó el vapor por una nueva fuente de energía: los derivados del petróleo, hacia 1880. Además se modernizaron las comunicaciones con las aplicaciones de la electricidad: el teléfono, el telégrafo sin hilos; se perfeccionó el ferrocarril, mejoró el transporte marítimo, se construyeron carreteras, se inició la comercialización del automóvil.

En ese año de 1880 se fundó en los Estados Unidos la American Society of Mechanical Engineers -ASME- (Asociación Norteamericana de Ingenieros Mecánicos) que vino a desempeñar un papel importante en la sistematización del conocimiento administrativo, y Alfred Marshall publicó su trabajo *Principios de economía* en el cual identificó a la organización o la administración como el cuarto factor de producción<sup>11</sup>.

En 1881 el financista y empresario Joseph Wharton, del sector siderúrgico de Filadelfia, donó 100.000 dólares a la Universidad de Pensilvania para que fundara la primera institución universitaria de enseñanza de administración: La Escuela Wharton de Finanzas y Comercio<sup>12</sup>. Por aquella época Taylor experimentaba en una empresa industrial mediana su técnica de estudio de tiempos. En 1886 Henry Towne debió impactarlo con una conferencia que dio ante la ASME, en la que recomendaba a los ingenieros que debían sistematizar el conocimiento administrativo en "ciencia y práctica"<sup>13</sup>. En 1889 Taylor empezó a colaborar en la revista *Transactions* de la ASME, y en 1903 escribió *Shop Management* (Administración de talleres) que presentó en una reunión de esa asociación. En 1908 en la Universidad de Harvard, mediante donación de Edward Tuck, inició labores la Escuela de Administración de esta universidad<sup>14</sup>.

En el presente siglo las grandes organizaciones industriales han aprovechado las ventajas de la investigación y el desarrollo tecnológico en su propio beneficio, como indica el informe sobre corporaciones

<sup>8</sup> Hilferding, *Ibid.*

<sup>9</sup> David Ricardo, *Principios de economía política y tributación*, FCE, Ciudad de México, 1973. Véase cap. 31, p. 288 y ss.

<sup>10</sup> Joseph Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw Hill, Nueva York, 1939.

<sup>11</sup> Alfred Marshall, *Principios de economía*, Aguilar, Madrid, 1963. 1a. ed., 1880.

<sup>12</sup> Laris Casillas, en revista *Comercio y administración*, UNAM, citado por Ríos y Paniagua, *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas, Ciudad de México, 1978, p. 11.

<sup>13</sup> Citado por Gary Dessler, *Organización y administración*, Carvajal, Cali, 1981, p. 26.

<sup>14</sup> Citado por Ríos y Paniagua, *Op. cit.*, p. 11.

presentado en 1909 en Washington por una comisión gubernamental de los Estados Unidos:

La superioridad de los trusts sobre sus competidores se basa en las grandes proporciones de sus empresas y en su excelente instalación técnica. El trust del tabaco desde el momento mismo de su fundación consagró sus esfuerzos en sustituir, en vasta escala, el trabajo manual por el trabajo mecánico...

A fines de 1906 fueron constituidas dos sociedades filiales con el único objeto de adquirir patentes. Con este mismo objeto el trust creó fundiciones, fábricas de construcción de máquinas y talleres de reparación propios. Uno de dichos establecimientos en Brooklyn, da ocupación por término medio a 300 obreros; en el se experimentan y perfeccionan los inventos relacionados con la producción...

Hay otros trusts que tienen también a su servicio a los llamados "developing engineers" -ingenieros para el desarrollo de la técnica-, cuya misión consiste en inventar nuevos procedimientos de producción y comprobar los perfeccionamientos técnicos. El trust del acero abona a sus ingenieros y obreros premios importantes por los inventos susceptibles de elevar la técnica o reducir los gastos<sup>15</sup>.

En 1910 ya existían 13 escuelas de administración de negocios; el management fue una respuesta a las necesidades de expansión, búsqueda de productividad y capacidad para invertir en investigación tecnológica.

El crecimiento de las organizaciones industriales de negocios y el progreso técnico en los Estados Unidos favoreció la posibilidad de exportar bienes y capital de los Estados Unidos hacia países de menor desarrollo, desplazando de la hegemonía económica mundial a Inglaterra, como afirma Maurice Dobb:

En los Estados Unidos, la "frontera en expansión" con sus ricas posibilidades de inversión y de mercados - y una reserva de fuerza de trabajo reforzada por la inmigración, así como por el gran incremento natural de la población prestó al capitalismo norteamericano, en el último cuarto del siglo XIX, una vitalidad que no podía tener el capitalismo más viejo de Gran Bretaña... En Inglaterra poca duda cabe de que fueron el renacimiento de la exportación de capitales y las oportunidades que abría el nuevo imperialismo, los

factores esenciales de la nueva fase de prosperidad entre 1896 y 1914<sup>16</sup>.

La lucha por la repartición del mercado de las neocolonias se considera una de las causas que desató la primera y la segunda guerras mundiales, lo cual sigue siendo objeto de conflicto permanente, ahora entre bloques de países.

## Filosofía y Elementos Técnicos del Management

El impulso significativo al movimiento del *management* estuvo a cargo de Frederick Taylor, quien estudió el problema de productividad y eficiencia según las condiciones de desempleo, débil organización sindical, ausencia de normas básicas de legislación laboral, salarios bajos, manejo irracional de los recursos; en 1911 publicó su obra más importante: *The Principles of Scientific Management*<sup>17</sup> en donde propone un sistema de administración para mejorar el nivel de productividad y eficiencia de las empresas mediante los siguientes "principios":

- La organización científica del trabajo.
- La selección científica y capacitación del trabajador.
- La cooperación entre directivos y operarios.
- La división del trabajo entre administradores y operarios.

La organización científica del trabajo se refiere al estudio del trabajo para evitar la simulación sistemática del trabajo, analizando el "mejor método" "*the best way*"- mediante la planeación sistemática del trabajo, la observación, la clasificación y estandarización del trabajo, analizando los siguientes elementos: tiempo, movimientos, métodos y herramientas.

La selección científica y la capacitación del trabajador busca escoger el aspirante mejor preparado para desempeñar el trabajo correspondiente y propiciar la destreza del trabajador. La aplicación de este criterio contribuye a destacar el papel de los programas de capacitación en el desarrollo y calificación masiva de los trabajadores. Este proceso se complementa con la estructura de jefes funcionales que por su conocimiento y autoridad técnica están en posibilidad de enseñar. Fayol y Weber coinciden en este criterio técnico, por el cual la administración debe precisar los requisitos para el desempeño eficiente del cargo.

<sup>15</sup> Citado por Vladimir I. Lenin, *El imperialismo, fase superior del capitalismo*, Lenguas extranjeras, Pekin, 1972, p. 24.

<sup>16</sup> Maurice Dobb, *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*, FCE, Bogotá, 1976, p. 368.

<sup>17</sup> Cfr. Frederick W. Taylor, *Principios de administración científica*, Orbis, Barcelona, 1986.

---

Cooperación entre directivos y operarios. La filosofía de este principio es la búsqueda de armonía e integración mediante una estructura funcional y el estímulo económico. Taylor afirma:

La época de las grandes proezas personales o individuales de una persona sola y sin la ayuda de los que la rodean se aleja rápidamente...Y llega la época en que todas las grandes obras serán hechas por este tipo de cooperación en la cual cada hombre ejecuta la función para la que se encuentra más capacitado, conserva su propia individualidad y sobresale en esa función, y todo ello sin perder nada de su originalidad y de su propia iniciativa, y, sin embargo, controlando y trabajando armoniosamente con otros muchos hombres<sup>18</sup>.

Los elementos técnicos del sistema de administración Taylor para poner en práctica esa filosofía son:

- Una estructura de jefes funcionales que tienen autoridad técnica por el mayor conocimiento que poseen sobre una actividad y que por consiguiente adquieren el derecho a dar órdenes sobre lo que atañe a su especialidad, al conocimiento técnico, a la profesionalización, lo cual favorece la instrucción de los subordinados, asegurando así su cooperación.

La idea de la estructura funcional conformada por jefes especializados, que son nombrados por su conocimiento técnico, es una contribución al desarrollo de nuevas formas de organización, una alternativa frente a la estructura lineal.

- La tarifa diferencial o salario a destajo: sistema de incentivo económico que remunera de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas.

- División del trabajo: los administradores se responsabilizan de la planeación; los operarios, de la ejecución. En este último criterio la filosofía del sistema de administración de Taylor incorpora el supuesto de que a mayor división del trabajo, mayor productividad, e innova proponiendo los siguientes elementos para su aplicación práctica:

- La conveniencia de una oficina o unidad administrativa especializada en la preparación o planificación del trabajo.
- La programación por tarea, acompañada de una prima considerable cuando el obrero la cumple.

El concepto de tarea es otra innovación de este autor, en el sentido de precisar una unidad de trabajo medible y definida, la cual ha contribuido en el desarrollo de las técnicas de programación y control de la producción, y es la idea germen de la técnica del MBO -*Management by objectives*- o gerencia por objetivos.

- Las fichas de instrucciones para los obreros.
- El criterio de administración por excepción que se refiere a dejar lo accesorio, las decisiones de rutina, a los subordinados y a que los directivos se concentren en las decisiones de mayor incidencia en los costos, en la productividad de la organización.
- Un sistema moderno de costos.
- La utilización de reglas de cálculo e instrumentos similares (actualmente calculadoras y computadores)
- La utilización de sistemas mnemotécnicos para clasificar los materiales, las herramientas, los productos manufacturados

El aporte significativo de Taylor se refiere a la división del trabajo y la responsabilidad y especialización de los administradores en la función de planeación. La administración a través de las unidades de planeación debe proyectar el trabajo de los operarios, programar las tareas, definir las fichas de instrucciones, analizar los costos.

Harry Braverman argumenta que la separación de la fase de la concepción o planeación del trabajo de la fase de ejecución trae como consecuencias:

- a. Que la gerencia asegure un mayor control en el rendimiento del trabajador.
- b. El abaratamiento del obrero.
- c. Que mediante la sistematización del trabajo se reúnan los conocimientos que los obreros poseían y que ahora pasan a ser propiedad del empresario a través del estudio que realiza la administración. Ahora no es posible para el trabajador la visión integral de estos conocimientos a quien por medio de las tareas y fichas de instrucciones se le pide que sólo ejecute el trabajo, no que piense.
- d. Que se haya degradado al trabajador, quien en tiempo de Taylor no aceptó y combatió la idea de separar las fases de planeación y ejecución<sup>19</sup>.

El *scientific management* generó desde sus comienzos una gran discusión académica con

---

<sup>18</sup> Frederick Taylor, *Op. cit.*, p. 208.

<sup>19</sup> Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly

---

Review Press, Nueva York, 1974. Existe traducción al español, Ed. Nuestro Tiempo, Ciudad de México, 1975, pp. 106 y ss.

relación a su cientificidad, la ideología empresarial, el supuesto de la conciliación de intereses entre patronos y trabajadores, la distribución de beneficios por incremento de productividad, la especialización del administrador en la función de planeación, su aplicación técnica universal a las organizaciones.

A pesar de las críticas, sin duda, el *scientific management* se ha aplicado en forma universal y constituye un factor de productividad; al respecto, Georges Friedman afirma:

... Sin embargo no hay que equivocarse, pues el taylorismo penetró de hecho en muchas fábricas en Norteamérica y Europa. Su influencia tecnicista circula bajo otros nombres a través de todos los sistemas de organización industrial, que derivando de él han sido puestos a prueba con diversa fortuna en las empresas desde hace unas décadas<sup>20</sup>.

En el mismo sentido, Braverman opina que el *scientific management* tiene vigencia y se aplica actualmente en todas las organizaciones, en todos los empleos de la industria moderna, del comercio y las oficinas; Braverman afirma<sup>21</sup>:

es una teoría que es nada menos que la verbalización del modo capitalista de producción...sus enseñanzas fundamentales se han convertido en la base de todo el diseño del trabajo.

Braverman también cita textualmente a Drucker:

La gerencia científica tiene tantos conceptos básicos como herramientas y técnicas de fácil aplicación. No tiene ninguna dificultad en proporcionar su contribución: sus resultados en la forma de una mayor producción son visibles y prontamente mensurables. No obstante ello, la administración científica es toda una filosofía del obrero y del trabajo. Por otra parte, esto puede muy bien ser la más poderosa así como la más durable de las contribuciones que Norteamérica ha hecho al pensamiento occidental desde las Actas Federalistas<sup>22</sup>.

En la URSS, en 1918, Lenin tradujo y divulgó la obra de Taylor con el fin de elevar la productividad de

los recursos; acerca del reconocimiento de la importancia del *scientific management*, que se aplicó (por ejemplo) en la construcción de viviendas populares, escribió:

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<sup>23</sup>.

Para Lenin la productividad del trabajo depende en primer lugar de la motivación y la cultura de las masas de la población y, en segundo lugar, de la eficiencia en la organización del trabajo.

El trabajo de Taylor, Fayol, Weber y otros contribuyeron al desarrollo de la teoría clásica de la administración.

En Francia, en 1916, el ingeniero Henry Fayol, quien había sido nombrado desde 1888 director general de la sociedad Commentry-Forchambault et Decazeville, publicó su obra principal: *Administration industrielle et générale -prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle-* (Administración industrial y general, previsión, organización, mando, coordinación, control)<sup>24</sup>. En esta obra se sistematiza el proceso administrativo o las funciones críticas y permanentes de los directivos y las actividades fundamentales de la estructura formal de la empresa. El autor destacó la importancia de desarrollar una teoría de la administración para ampliar la formación técnica y matemática de los dirigentes de las empresas francesas, en su gran mayoría ingenieros. Fayol afirmó estar de acuerdo con la mayor parte de los planteamientos de Taylor, excepto en el tipo de organización funcional.

En las características técnicas del tipo ideal de Administración burocrática propuesto por Max Weber<sup>25</sup>, se identifican los siguientes planteamientos del *scientific management*:

<sup>20</sup> Georges Friedman, *Taylorismo y ciencias del hombre*. Compilado por Bernardo Kliksberg en *Cuestionando en administración*, Paidós, Buenos Aires, 1973, pp. 29 y 59.

<sup>21</sup> Harry Braverman, *Op. cit.*, pp. 107-108.

<sup>22</sup> Peter Drucker, *La gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires, 1970, p. 322.

<sup>23</sup> Vladimir I. Lenin, artículo publicado en *Pravda* el 28 de abril de 1918; compilado en Donald Del Mar y Rodger Collons: *Classics in Scientific Management, a Book of*

*Readings*, University of Alabama, 1976. Cita traducida por Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías organizacionales y administración*, Interamericana, Bogotá, 1985, p. 107.

<sup>24</sup> Henry Fayol, *Administración industrial y general*, Orbis, Barcelona, 1986.

<sup>25</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, Ciudad de México, 1974. *Cfr.*, especialmente vol. I, pp. 172 y ss., y vol II, pp. 717 y ss.

- El supuesto de racionalidad y crecimiento en una economía de libre empresa
- El supuesto de que se requiere una teoría, una ciencia o un tipo ideal o modelo formal de administración.
- El postulado de la estructura formal definida por la autoridad formal y la especialización del trabajo.
- La necesidad de sistematizar un conocimiento administrativo que favorezca el desarrollo de las actividades de planeación y control de los fines, los recursos y los resultados de las empresas de negocios y de las organizaciones del Estado.

## Ideas Básicas del *Management* Clásico que Permanecen Vigentes en el *Management* Contemporáneo

Dadas las nuevas condiciones socioeconómicas surgidas a partir de la Segunda Guerra Mundial, como el avance del movimiento sindical, el neoliberalismo e intervencionismo de Estado, la presencia de normas de legislación laboral, el desarrollo tecnológico, evidentemente se ha presentado un desarrollo en los planteamientos de la teoría moderna de la administración de organizaciones. Por lo anterior, para muchos especialistas las técnicas administrativas propuestas en el *management* clásico “han sido superadas”; sin embargo, en el *management* contemporáneo y en sus técnicas desarrolladas recientemente sigue vigente el problema de la productividad de los recursos, de eficiencia y calidad de la producción de las organizaciones. Parodiando a Keynes, los hombres prácticos [y los académicos] que creen que están exentos de cualquier influencia intelectual, son por lo general, esclavos de alguna experiencia o planteamiento de algunos años atrás; veamos:

Harrington Emerson en 1912 escribió *The Twelve Principles of Efficiency*<sup>26</sup>, retomando los criterios de supervisión técnica, disciplina, remuneración proporcional al rendimiento, registro de información, estándares e “ideales claramente definidos”. Este último coincide con la unidad de dirección planteada por Fayol, y con la unidad de propósito y definición clara de objetivos que establece la técnica de gerencia por objetivos.

Henry Gantt, discípulo de Taylor, quien también perteneció a la ASME, presentó en 1908 una ponencia

ante esta Asociación con el título de “Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración” en la cual afirma que el sistema de tareas y de bonificación para recompensar el trabajo, la estandarización de los tiempos y métodos de trabajo y los hábitos de adiestramiento para saber y hacer “son mucho más valiosos que cualquier clase de conocimiento o destreza”<sup>27</sup>. En 1919 publicó su libro *Organizing for Work*, en donde analiza el conflicto entre el patrón y el empleado sobre cómo se deben repartir los beneficios, y concluye que de acuerdo con lo que estaba sucediendo en Europa, presionada por los esfuerzos del Soviet para que el capital sirviera a la comunidad, los Estados Unidos debían continuar desarrollando el sistema de negocios sobre la línea de servicio público :

el sistema de negocios tiene que aceptar su responsabilidad social y consagrarse fundamentalmente al servicio, o la comunidad hará el intento, finalmente, de apoderarse de él con el fin de manejarlo en su propio interés”<sup>28</sup>.

Esta perspectiva de la responsabilidad social de la empresa es un problema fundamental que posteriormente ha analizado la teoría contemporánea de la administración bajo el concepto de eficacia organizacional ya definido.

Frank B. Gilbreth, otro ingeniero discípulo de Taylor, publicó en 1922 un documento para la Tercera Conferencia Internacional de Sicotecnia, que presentó en Milán con el título de “La ciencia del *management* enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo”; allí opina que el nuevo tipo de administración de “decisión mediante medición” denominada “administración científica” debiera llamarse “administración funcional medida”<sup>29</sup>. Gilbreth defiende el carácter justo y ético del sistema de “pago por resultados”, afirma que el *management* científico no puede determinar normas de lo justo y lo injusto pero determina normas de eficiencia, para lo cual la administración debe “primero conservar lo mejor del pasado; segundo, organizar el presente; y tercero, prever y planear para el futuro”; según él, se debe diagnosticar el trabajo de la fábrica y la oficina para establecer lo que se hace, independientemente de lo que se debería hacer, utilizando formas en blanco para registrar paso a paso el método, quién, dónde, cuándo, tiempo, inspección de cantidad y calidad. Luego se debe medir, clasificar y archivar la información para analizar y establecer estándares en los métodos y herramientas de trabajo, con el fin de

<sup>26</sup> Harrington Emerson, *Los doce principios de eficiencia*. En Merrill, *Clásicos en administración*, Limusa, Ciudad de México, 1975, pp. 209 y ss.

<sup>27</sup> Henry Gantt, “Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración”, ponencia, incluida por Merrill en *Clásicos en administración*, *Op. cit.*

<sup>28</sup> Henry Gantt, *Organizing for Work*. Incluido en Merrill, *Op. cit.*, capítulo “La separación de rutas”, p. 131.

<sup>29</sup> Frank Bunker “Gilbreth: La ciencia de la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo”. Incluido en Merrill, *Op. cit.*, p. 215



evitar fatiga en el trabajo, pérdidas de tiempo, de materiales, para establecer lo que debe ser, para planear la acción aconsejable, aplicando el principio de excepción, la búsqueda de la "mejor forma", "the best way" o para él la mejor forma obtenible HOY, equivalente en la técnica del Justo a tiempo -JAT- a la idea de mejoramiento continuo. Concluye que la ciencia administrativa es para todos, es aplicable en todo tipo de trabajo, y que sus principios básicos son los de la instrucción misma. Aspecto central identificable en el planteamiento de Peter M. Senge en *La quinta disciplina: el arte y la práctica de aprender la organización*<sup>30</sup>. Mary Parker Follet<sup>31</sup> en 1925, antes de las investigaciones de Elton Mayo, resaltó la importancia del factor humano para el *management*, la necesidad de una dirección que sepa escuchar, respetar, involucrar al trabajador en el problema de la productividad; aspecto fundamental de la teoría contemporánea, en el planteamiento de McGregor y en las técnicas de Control Total de Calidad -CTC-.

## El Management en la Industria Automotriz

El proceso de modernización industrial requiere la selección de industrias de punta o de sectores claves que cumplan con un papel estratégico en el desarrollo tecnológico; la industria automotriz lleva casi un siglo de estar cumpliendo con esa finalidad y ha acogido muy rápidamente la filosofía y las técnicas del *management* con miras a mejorar su productividad.

Henry Ford contribuyó al análisis de productividad y al desarrollo del *management*. Al igual que Taylor, se inició como aprendiz de mecánico y llegó a ser jefe de ingenieros de una fábrica, posteriormente inventor de un vehículo autoimpulsado. En 1899 creó su primera fábrica de automóviles, con la que fracasó. Perseveró y fundó la Ford Motor Company. En 1909 fabricaba sólo treinta automóviles por día y en 1913 llegó a fabricar ochocientos. En 1926 era propietario de 88 fábricas, empleaba 150.000 trabajadores y anualmente producía dos millones de autos. En 1929 la empresa Ford había vendido 27 millones de autos, había producido en los últimos veinte años un promedio de 1.350.000 por año en los Estados Unidos, casi un auto por cada familia. Para lograr esa expansión Ford aplicó los criterios de financiación, productividad y eficiencia divulgados por el *management*, impulsó un plan de ventas a precios populares, con asistencia técnica incluida (servicio al cliente en la filosofía del JAT), innovó el método de la línea de montaje para lograr un proceso de

producción en serie, introdujo nuevas máquinas, revolucionó los sistemas de administración de personal cuando distribuyó entre sus empleados de confianza una parte del control accionario de su empresa, mejoró los salarios de cerca de U.S.\$ 2 a un salario mínimo de U.S. \$ 5 por día, y redujo en su empresa la jornada diaria de 10 ó 12 a 8 horas de trabajo. Aplicó el criterio de eficiencia de tiempos y materiales, con un tratamiento integral en las fases de producción y comercialización, antecedente de la filosofía del JAT, que busca combinar el proceso de transformación con el mercado y que Ford ilustra así en 1923 : "El material sale de la mina el sábado y es entregado al consumidor, en forma de auto, el martes por la tarde"<sup>32</sup>.

Esas ideas esenciales en la aplicación práctica del *management* y que junto con la cultura del empresario orientan aún hoy en día su racionalidad, conforman en conjunto una opción de vida, "el sueño americano" de llegar a tener su propia empresa, el rechazo a la empleomanía, movimiento que se ha denominado fordismo. A finales de 1919, cuando el mercado del automóvil entró en receso y la General Motors atravesó por una crisis administrativa caracterizada por un nivel excesivo de inventarios de precio elevado, una línea difusa de productos, deficiencias en el control de operaciones y en el financiero<sup>33</sup>, Alfred Sloan Jr. elaboró un estudio de organización que estableció los siguientes cambios:

- Definición del objetivo unificador: rendimiento de la inversión de cada división (finanzas y seguros; ingeniería; autos, camiones y carrocerías; repuestos; GM Extranjera; bienes raíces y construcción; compañías asociadas), acorde con el principio de unidad de dirección identificado por Fayol. Ese objetivo cohesionador es el antecedente empírico del concepto moderno de la Unidad Estratégica de Negocio, UEN.
- Creación de una oficina central ejecutiva con funciones de planeación y control centralizado y realizado por funcionarios especializados.
- La autonomía operativa de las divisiones bajo un criterio de centralización - descentralización con capacidad de autoorganización operativa. Este criterio constituye un postulado fundamental en el *management* contemporáneo, muy rabajado en la teoría "Y" por McGregor y en la teoría general de sistemas.
- Normas y reglamentos para definir las relaciones formales entre las divisiones<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, Random House, Londres, 1990. Existe traducción reciente al español: *La quinta disciplina*.

<sup>31</sup> Mary Parker Follet, "La administración como profesión", conferencia presentada en Nueva York en octubre de 1925, compilada por Merrill, *Op. cit.*, pp. 264-277.

<sup>32</sup> Henry Ford, *My Life and Work*, Nueva York, 1923.

<sup>33</sup> Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, Anchor Books, Nueva York, 1966, pp. 138 y ss.

<sup>34</sup> Alfred Sloan, *Mis años en la General Motors*, Norma, Bogotá, 1985. Véase especialmente el capítulo 3.



## El Management en Colombia

En Colombia a finales del siglo XIX se desató una guerra civil que duró tres años (La Guerra de los Mil Días) y dejó al país en una lamentable situación económica, frenando el comercio de las exportaciones de café, caucho, cueros, quina y tabaco, y las importaciones de manufacturas norteamericanas y europeas, y de la incipiente industria de ese periodo. Desde esa época se divulgó la nueva teoría en la Escuela de Minas de Medellín, hoy Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia; el ingeniero Alejandro López tradujo en 1912 la obra de Taylor y la utilizó en su cátedra de economía industrial. El 14, el 16 y 19 de febrero de ese año publicó en el periódico *La organización de Medellín*:

“Economía industrial. Manejo científico”,  
“Economía industrial. Importancia de la preparación para los negocios en los ingenieros técnicos”.

En la revista *Anales de la Escuela Nacional de Minas* escribió, en 1913, que el enfoque inicial del *management* se aplicó particularmente a las empresas industriales de negocios, a diferencia del desarrollo en Francia, donde se orientó también a la administración pública o economía social:

El esfuerzo por obtener una producción económica y eficiente ha hecho surgir una nueva ciencia que investiga los principios fundamentales de la organización y de la administración de empresas industriales, ciencia que los americanos han llamado Ingeniería Industrial; sólo que la escuela francesa parece un poco más abstracta y da más importancia al elemento psicológico, o mejor, a la Economía social, en tanto los americanos tienden a circunscribir su estudio a aquello que se aplica más directamente al trabajo industrial<sup>35</sup>.

En *El trabajo*, publicado en Londres en 1928, López señala que de 1912 a 1920 dio conferencias en la Escuela de Minas de Medellín, contribuyendo a formar dos tipos de ingenieros: uno técnico, con acentuada formación matemática, y uno administrador, que, fuese especialmente apto para la organización y manejo del trabajo y el mejor aprovechamiento del factor humano, con el propósito de dotar así a ese país de verdaderos “*leaders*” industriales, esto es, empresarios que pudiesen asumir acertadamente la dirección de todo trabajo<sup>36</sup>.

El profesor López se propuso formar ingenieros con orientación hacia la administración, basado en las ideas del *management*, y contribuyó al desarrollo de las empresas industriales en Colombia. Alberto Mayor opina que en las décadas de 1940 y 1950 los gerentes de las empresas más destacadas y el personal directivo de las empresas industriales, públicas y privadas provenía de la mencionada Escuela:

En particular, empresas que en aquellas décadas contribuían decisivamente al desarrollo industrial de la nación como Bavaria, Coltabaco, Postobón, Ecopetrol, Simesa, Avianca, Cementos Argos, Cementos del Valle, Cervecería Unión, Suramericana de Seguros, o como Coltejer, Fabricato y Acerías Paz del Río, Everfit y Peldar -en fin, lo que constituía en esa época la gran industria nacional, estatal o privada, eran dirigidas en esos momentos o contaban en sus cuadros directivos y técnicos superiores con personal egresado de la mencionada Escuela. Asimismo, igual fenómeno sucedía con los gerentes y cuadros técnicos de importantes empresas públicas como los Ferrocarriles Nacionales, empresas de energía eléctrica y acueductos, instituciones bancarias, cargos del Estado<sup>37</sup>.

Se destaca el hecho de que una buena parte del personal directivo de las empresas mencionadas tuvo formación en los conceptos y técnicas del *management*. En 1920 el profesor López viajó a Inglaterra y en su cátedra lo sucedió Mariano Ospina Pérez, quien también contribuyó a la divulgación de la teoría del *management* en nuestro país con su libro *Economía industrial y administración* publicado en 1936, en el cual precisa que en lo relativo al estudio de la racionalización y el manejo científico del trabajo ha seguido a Taylor, y con respecto a las funciones básicas de la empresa y los principios o reglas de la administración, a Fayol. Ospina intentó adaptar el *management* a la cultura del trabajador colombiano, al elemento técnico administrativo de la dirección de personal agregó el carácter cultural y religioso del ideario del cristianismo<sup>38</sup>.

Con un atraso de más de medio siglo se presentaron en nuestro país las condiciones mínimas para el desarrollo incipiente de la industria y ello motivó la aplicación de la teoría del *management* en la formación de sus dirigentes; el 4 de febrero de 1943 se inauguró la primera escuela de administración, la

<sup>35</sup> Alejandro López, “Economía industrial. Manejo científico”. Citado por Alberto Mayor Mora, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Tercer Mundo, Bogotá, 1984, p. 84.

<sup>36</sup> Alejandro López, *El trabajo*, Imprenta Nacional, Bogotá, 1983, p. 172. Edición original, 1928.

<sup>37</sup> Mayor Mora, *Op. cit.*, p. 33.

<sup>38</sup> Mariano Ospina Pérez, *Economía industrial y administración*, Minerva. Bogotá, 1938. Obra reeditada en la Serie Empresarial publicada por la Universidad de San Buenaventura, Cali, 1992.

Facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno, por la misma época en que se iniciaron los primeros "Cursos de negocios" en el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México<sup>39</sup>. Su primer decano, Carlos Lleras Restrepo, precisó su orientación en los siguientes términos:

La economía colombiana comienza a entrar por fin en una etapa de desarrollo progresivo... El trabajo nacional se abre paso en nuevas zonas de producción y se ensanchan al mismo tiempo las industrias ya establecidas, con lo cual surgen inevitablemente los problemas inherentes a la grande empresa. La necesidad de una técnica adecuada para el manejo de esas situaciones es cada vez más notoria y nuestros capitanes de industria saben muy bien cuán escaso es el número de personas verdaderamente preparadas a las cuales pueden entregar con plena confianza la administración de sus fábricas o la administración de sus intereses comerciales. El país necesita que se conforme en el campo de los negocios una clase dirigente numerosa y sólidamente preparada, y del éxito que consigan los intentos emprendidos con tal objeto dependen en buena parte la rapidez y eficiencia con que haya de desarrollarse la economía colombiana en el inmediato futuro<sup>40</sup>.

El citado decano propendía por una formación práctica basada en la capacidad para administrar técnicamente los problemas reales de los negocios y señalaba como instrumentos: la economía política, la geografía industrial, la estadística, la contabilidad, el conocimiento de los productos comerciales, la organización bancaria, las relaciones financieras y jurídicas con el gobierno, los principios de la organización industrial. Sin embargo, solamente en los años sesentas, después de que Colombia firmó el tratado de Montevideo en 1961 y pasó a formar parte de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC, inspirada en el pensamiento Cepalista de favorecer la política de sustitución de importaciones, y después de que en el país aumentó la inversión extranjera, se generó un mayor grado de monopolización de la estructura industrial, se crearon las primeras corporaciones financieras, se acentuó la diversificación de la producción industrial manufacturera, se incrementó la mecanización y la utilización de energía eléctrica en la industria, se mejoró el nivel tecnológico, creció la industria metal-mecánica, química, textil, de cemento, de papel, y se presentó la necesidad de un gran número de directivos especializados en las técnicas del *management*,

sólo entonces se crearon en el país programas para la formación de administradores profesionales de nivel universitario:

- En 1960, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, como un intento de modernización formal de la administración pública colombiana, oficializado en la Ley 19 de 1958.

Facultades o escuelas de administración inicialmente orientadas exclusivamente a la administración de negocios:

- en 1963, la Universidad del Valle, en Cali, y Universidad Jorge Tadeo Lozano, en Bogotá;
- en 1965, la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, y la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá;
- en 1966, Universidad Nacional, sede Medellín, la Escuela de Administración y Finanzas -EAFIT- en Medellín, Universidad Santiago de Cali, en Cali, Universidad Francisco de Paula Santander, en Cúcuta;
- en 1967, Universidad Del Rosario, en Bogotá.

La diferencia del tamaño de la industria colombiana frente a la de Estados Unidos es proporcional al número de escuelas y facultades de administración; para 1956, en Estados Unidos ya funcionaban 163 escuelas y 424 divisiones que podían otorgar el título "Master in Business Administration", MBA. En 1976 se expidieron en aquel país 32.000 títulos MBA, superando los 30.000 que se otorgaron a los abogados<sup>41</sup>.

En los países industrializados las empresas multinacionales se han asociado con las mejores universidades, con el apoyo del Estado para investigar e innovar tecnología; es lo que destaca J.J. Servan-Schreiver acerca de la espiral del progreso que han liderado las empresas multinacionales norteamericanas hasta los años sesentas: "creciente penetración tecnológica y asociación de la gran empresa, la Universidad y el Gobierno"<sup>42</sup>.

Movimientos de organización moderna de tipo *holding* con una estructura de grandes divisiones han ido a la par del desarrollo de las empresas multinacionales y de la investigación tecnológica en los países industrializados; por ejemplo, en los Estados Unidos en 1984 el grupo Rockefeller Brothers Incorporated integraba el *holding* que, entre muchas otras divisiones o empresas, aglutinaba al Chase Manhattan Bank, Metropolitan Life Insurance,

<sup>39</sup> Laris Casillas, *Op. cit.*, p. 11.

<sup>40</sup> Carlos Lleras Restrepo, en *Nueva Frontera*, Bogotá, 19 de abril de 1982, pp. 32-33.

<sup>41</sup> Frank Pierson *et al.*, *La educación del hombre de negocios norteamericano*. Citado por Bernardo Kliksberg, *El*

*pensamiento organizativo*, Paidós, Buenos Aires, 1975, vol. II, p. 127.

<sup>42</sup> Jean Jacques Servan-Schreiver, *El desafío americano*. Plaza & Janés, Barcelona, 1969.

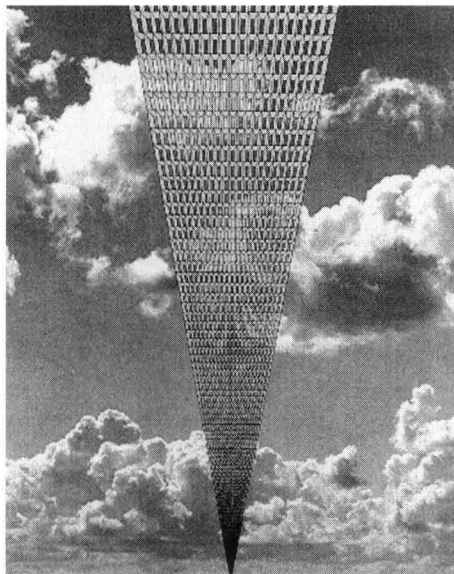
American Express, Eastern Air Lines, Southern Railways, Exxon y Mobil. Un elemento fundamental de esta estructura es la Fundación Rockefeller, que apoya y coordina la inversión en investigación. En nuestro país los casos de empresas de origen colombiano con esa estructura son escasas; un ejemplo reciente es Carvajal S.A., una empresa fundada hace casi cien años, y que en 1995 se ha organizado bajo el criterio de esa estructura con las siguientes divisiones o subempresas:

Mepal S.A., fabricante de muebles de oficina; Sycom S.A., actividades de comercialización de equipos y servicios de informática y comunicaciones; Carpak S.A., empaques; Cargraphics S.A., impresión de libros y revistas; Fesa S.A., producción de formas continuas y separables; Bico Internacional S.A., productos escolares Norma, impresiones Kiut y Ofinorma; y Grupo Editorial Norma S.A.<sup>43</sup>

Se espera que la empresa no tarde muchos años en organizar su actividad investigativa en integración con la universidad colombiana y con el Estado.

En Francia, el director de la Escuela Normal de Cacham, Claude Bertolussi, afirma:

Nuestros ingenieros tienen una cultura tecnológica, no técnica, lo cual significa que es importante la complementariedad de la investigación. Si el sector industrial requiere soluciones, ello significa transferencia de tecnología, y para lograrlo el empresario se convierte en nuestro asociado. Por ejemplo, nos asociamos con empresarios para el desarrollo de software de aprendizaje para el desarrollo de máquinas de control numérico, o para el desarrollo de matrices de estampado mediante sistemas expertos, o para el desarrollo de tecnología o de mecanismos para convertir una máquina corriente en una de control numérico, o para trabajar conjuntamente en la formación y capacitación de personal. Es el caso de la empresa Peugeot, a la que le capacitamos y formamos su personal de investigación, o el caso de una empresa que se estableció en la República de China y le capacitamos todo su personal<sup>44</sup>.



Conjuntamente, los centros y los industriales definen los programas de capacitación, las estrategias, el equipo de trabajo y el material; los asociados pueden conservar el informe de los proyectos y las investigaciones, estas investigaciones pueden conducir a tesis doctorales.

Los resultados del proceso de industrialización en el mundo han sido ventajosos para los países que invirtieron en capacidad administrativa y en investigación para la innovación de técnicas de producción. En cambio, los países del área latinoamericana presentan

resultados precarios; por ejemplo, después de un siglo de la introducción del automóvil como medio de transporte en el mundo, la industria latinoamericana no cuenta con una sola organización que sea capaz de producir un auto competitivo, la inversión en investigación tecnológica es paupérrima.

Los países industrializados han promovido formalmente la política del libre cambio, pero en realidad siempre han practicado un comercio proteccionista, al contrario de lo que hacen los países especializados en la minería y la agricultura. Las grandes empresas industriales con tecnología de avanzada a principios de siglo se expandieron hacia el mercado latinoamericano, como analiza Tulio Halperin Donghi:

Algunas actividades primarias (sobre todo la minería) que exigen desde el comienzo considerables aportes de capital, pasan precozmente bajo el dominio de las economías metropolitanas. La misma complejidad creciente de las actividades vinculadas con transporte y comercialización multiplica la presencia de esa economía en el área latino-americana: no solo los ferrocarriles, también frigoríficos, silos de cereales e ingenios de azúcar pasan a ser en medida variable según las regiones, enclaves de la economía metropolitana en tierras marginales; en particular son las metrópolis de presencia más reciente las que se marchan a la conquista de las economías dependientes<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> "Carvajal se reorganiza en seis empresas", *El Tiempo*, Bogotá, 29 de abril de 1995, p. 1B.

<sup>44</sup> Enrique Morales N., *La macrogerencia empresarial*, Tercer Mundo, Bogotá, 1993, p. 83.

<sup>45</sup> Tulio Halperin Donghi, *Historia contemporánea de América Latina*, Alianza Editorial, Madrid, 1975, p. 281.

Brasil, México, Venezuela y Colombia han escogido el sector de la industria de insumos petroleros como sector de punta. En Colombia los dos productos que tienen más ventajas comparativas, el café y el petróleo, no han invertido en investigación en el nivel correspondiente para desarrollar una tecnología adecuada para generar valor agregado y conseguir exportar productos procesados y derivados.

El desarrollo de nuevas tecnologías requiere inversión en investigación para crear o adaptar nuevas máquinas, nuevas técnicas de producción, nuevas unidades tecnológicas (piezas diseñadas con la información completa y detallada de todas sus normas y parámetros para su fabricación de acuerdo con las normas de la competencia internacional).

Rainer Dombois realizó un estudio financiado por la Fundación Volkswagen de Alemania, entre septiembre de 1989 y mayo de 1990, en una empresa nacional del sector metalmeccánico que funciona en Bogotá, y encontró que el proceso de modernización estimulado por la política de apertura ha favorecido la aplicación de la mayoría de las características del sistema de administración propuesto por Taylor, señalando que la empresa había crecido rápidamente manteniendo la estructura y organización tradicional que presentaba a finales de los años sesentas, iniciando una reestructuración de la administración con un nuevo gerente que propició los siguientes cambios con el fin de reducir los costos y recuperar los márgenes de utilidad perdidos últimamente:

Comenzó a contratar profesionales quienes, apoyados por una empresa asesora, estudiaron y reorganizaron los procesos de trabajo en todas las áreas y sus vinculaciones; se introdujo la ingeniería industrial y la ingeniería del producto y con ellas por primera vez una contabilidad [control] estricta del trabajo, se sistematizaron los flujos de información y de control y se introdujeron computadores en la administración; se está "racionalizando" el proceso de producción al redefinir la organización vertical y horizontal y al reorganizar las funciones interdependientes de producción, transporte, almacenaje y control de calidad; se cambian técnicas del trabajo por medios organizativos y se introducen materiales nuevos<sup>46</sup>.

También en Bogotá, en un estudio de dos empresas grandes, Interautos y El Tejar, y cuatro que comenzaron pequeñas, Colpartes, Indugras, Tubos TB, Filco, Anita Weiss encontró que en las reformas administrativas realizadas en las citadas empresas para aumentar la productividad y reducir costos, se aplicaron técnicas del *management*. La directora de la investigación señala que con el crecimiento de las empresas éstas incorporaron personal profesional que ha aplicado las técnicas del *scientific management*. Por ejemplo, en Filco, iniciada familiarmente en 1945, a partir de 1978 "el manejo de la empresa se encargó a un ingeniero industrial, quien estableció nuevas estructuras administrativas, acordes con la transformación de la empresa. Se vincularon varios profesionales en las subgerencias de producción, de ventas y financiera y se introdujeron formas tayloristas de planificación y cálculo de la producción y un control sobre el proceso de trabajo"<sup>47</sup>.

Destaca también el interés de muchas empresas por introducir "programas de Calidad Total dentro de una perspectiva de cambio" Se citan los resultados de una encuesta de Fedemetal de 1991 que concluyó que el 37.2% de los dirigentes de la industria siderúrgica, de bienes de capital y automotriz consideran que la modernización de sus empresas se dará en el futuro por la vía de programas de gestión de calidad total. Menciona un cálculo del Ministerio de Desarrollo, de 1993, que establece que unas 300 empresas han introducido este tipo de programas en el país<sup>48</sup>.

El avance de dicha teoría se ha obtenido con apoyo de la psicología, la sociología, la economía y particularmente del conductismo y la teoría general de sistemas<sup>49</sup>.

A través de la práctica de los sistemas de administración de la empresa multinacional, su aplicación es un hecho universal. Los conceptos de proceso administrativo y estructura racional de la teoría clásica de administración, la unidad de dirección de Fayol o el objetivo cohesionador de Emerson y Sloan, el estímulo económico de pago por resultados mediante bonificaciones se aplican en la actualidad en las empresas multinacionales. Drucker señala que empresas multinacionales como General Motors han perfeccionado la idea de tarea de Taylor, han puesto en práctica una técnica

<sup>46</sup> Rainer Dombois, *Trabajadores en el cambio industrial*, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología, Bogotá, 1992.

<sup>47</sup> Anita Weiss, *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación, del Taylorismo a la Calidad Total*, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología, Bogotá, 1994, p. 29.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>49</sup> Véase Mike C. Jackson: "Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores", en *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, No. 4, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, julio-diciembre de 1994, pp. 6-21.

---

mejorada que se denomina “gerencia por objetivos”, técnica, aplicable en todas las áreas de la organización, y que comprende, como en la propuesta de Taylor, la idea de administración por tareas, el compromiso y el reconocimiento al rendimiento en el trabajo mediante estímulo salarial<sup>50</sup>.

Esta técnica de la gerencia contemporánea es incorporada por Douglas McGregor<sup>51</sup> en su teoría “Y”, en 1960, en que señala el “principio de integración” de los intereses del empresario y del trabajador, la autoevaluación, la iniciativa y el autocompromiso, el reconocimiento al rendimiento en el trabajo motivado por el estímulo salarial, la utilización de estándares para lograr mayor productividad, lo que equivale a integrar el modelo de Taylor con el autocompromiso y la motivación para el desarrollo de la organización y de los individuos; nuevos valores de la administración participativa. A las características técnicas de la teoría clásica de administración se agrega la idea de trabajo en equipo y la consulta de opinión del trabajador debido a que se ha demostrado que este sistema de dirección participativa es más productivo.

Después de la Segunda Guerra Mundial la empresa Toyota acogió los criterios de mejoramiento continuo de la calidad, eliminación de desperdicios, disminución de tiempos en los procesos de producción y distribución (disminución de costos de producción o mejoramiento de eficiencia), participación de los empleados y los proveedores en la búsqueda de productividad y eficiencia, respeto por la gente, búsqueda de equilibrio en el proceso o flujo fabril coordinando la calidad y el suministro con la familia de proveedores y el seguimiento al cliente. Este sistema de administración de la producción en la empresa Toyota se denominó JIT -*Just in Time* o Justo a Tiempo, JAT.<sup>52</sup> cuya filosofía se conoce como toyotismo y al cual William Ouchi llamó teoría “Z”<sup>53</sup>; ha sido aplicado en las últimas décadas por las grandes empresas industriales del Japón, que pasaron a liderar el movimiento de productividad, y ha sido ampliamente divulgado a partir de los trabajos de Juran<sup>54</sup> y Deming<sup>55</sup>. En mi concepto dicha filosofía coincide con el *management* clásico en la necesidad de conciliar los intereses del trabajador y del empresario, la racionalización y planeación del trabajo, el mejoramiento continuo de productividad y

eficiencia (*The best way today*), la capacitación, el mayor grado de especialización y profesionalización del trabajador, el mejoramiento de los salarios. Se complementa, no se suprime, con las ideas de organización participativa, descentralización y achatamiento de la estructura, mejoramiento continuo de la calidad total, servicio al cliente, sincronización con los proveedores, robotización de la máquinas.

Opino que se puede afirmar que el toyotismo es un taylorismo mejorado, es ante todo la filosofía del *management* de mejoramiento continuo de productividad y eficiencia; lo nuevo es el intento de escuchar al trabajador en la concreción de esa filosofía a través del trabajo en equipo o círculos de calidad y búsqueda de compromiso, de participación del trabajador en el problema de la productividad<sup>56</sup>. Con relación a la integración de intereses se ha promovido en el Japón la cultura de la “familia Toyota” por la cual el trabajador se interesa primero en la nación, segundo en la organización y por último en sí mismo. Por esa cohesión de objetivos se ha llegado a afirmar que un occidental puede ser más productivo que un japonés, pero que varios occidentales son menos productivos que dos japoneses.

Con respecto al JAT vale la pena señalar que en los países que tienen muy bajo nivel de inflación ha tenido sentido la idea de Ford de tener en cuenta el tratamiento global del desperdicio y tiempo improductivo para ser sincronizado con proveedores y clientes eliminando el *stock* de seguridad; sin embargo, en países como el nuestro esto es cuestionable debido al nivel de inflación de dos dígitos, con mayor razón cuando se trata de materiales no perecederos.

El *management* contemporáneo relaciona el factor tecnológico con el sistema administrativo y la estructura de la organización, en la estructura interna de las corporaciones aparece ahora una nueva unidad organizacional especializada en la administración de este factor: la división de Investigación y Desarrollo, I&D. Recientemente se ha desarrollado la noción propuesta por Michel Hammer como proceso de reingeniería de negocios -PRN-, que según Hammer y Champy<sup>57</sup> consiste en “la revisión fundamental y el rediseño radical de

---

<sup>50</sup> Peter Drucker, *Administración y futuro, de los noventa en adelante*, Sudamericana, Buenos Aires, 1993, p. 82.

<sup>51</sup> Douglas McGregor, *El aspecto humano de la empresa*, Diana, Ciudad de México, 1971.

<sup>52</sup> Edward J. Hay, *Justo a tiempo. Just in Time*, Norma, Bogotá, 1992.

<sup>53</sup> William Ouchi, *Teoría Z*, Norma, Bogotá, 1982.

<sup>54</sup> Joseph Juran, *Juran y la planificación para la calidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

---

<sup>55</sup> Cfr. W. Edwards Deming, *Quality, Productivity, and Competitive Position*, M.I.T., Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts, 1982; y Howard Gitlow y Shelly Gitlow, *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Norma, Bogotá, 1989.

<sup>56</sup> Philip Thompson, *Círculos de calidad*, Norma, Bogotá, 1984.

<sup>57</sup> Michel Hammer y James Champy, *Reingeniería*, Norma, Bogotá, 1994, p. 34.

procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"; bien podría denominarse el *scientific management* adaptado a los sistemas de información con apoyo del computador.

En síntesis, las ideas más recientes que ha incorporado la teoría de administración contemporánea son:

- el concepto de eficacia de las organizaciones
- la necesidad de escuchar al trabajador
- la necesidad de propiciar el desarrollo del talento del trabajador
- la necesidad de un sistema de administración participativa como un medio para mejorar la productividad y la autoorganización
- el análisis de la organización como un sistema abierto, en interacción con su ambiente dinámico
- la necesidad de innovación e investigación en función de la calidad, los clientes y el desarrollo de la organización

Se puede deducir entonces, que la filosofía pragmática del *management*, clásico y contemporáneo, es la del mejoramiento continuo de la productividad, calidad, competitividad y crecimiento de las organizaciones, la cual tiene aplicación universal, especialmente con relación al sistema de administración de la empresa multinacional.

Los resultados en términos de productividad son un hecho, se pueden medir, se reflejan en el crecimiento de las organizaciones, queda por solucionar el problema de la eficacia en términos de la responsabilidad social de las organizaciones frente al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, lo cual constituye, hasta ahora, un reto, un mito.

## Conclusiones

Se identificaron tres variables básicas de las cuales depende la productividad: la capacidad administrativa, la investigación tecnológica, la cultura y el nivel de motivación de los miembros de la organización. Con relación a la primera se señaló la importancia del surgimiento del *management*, los principales elementos que aportó, su carácter universal, su papel con respecto a la expansión de la empresa multinacional, el caso del sector automotriz. Se destacó la importancia de la segunda y tercera en el *management* contemporáneo, haciendo referencia al caso latinoamericano y al colombiano.

Se describió cómo los cambios socio-económicos y tecnológicos de 1880, la consolidación de la sociedad anónima y el surgimiento del *management* originaron una revolución de la productividad y el crecimiento de las grandes organizaciones industriales de los países desarrollados, lo cual originó una nueva profesión y el desarrollo de la teoría de la administración que se institucionalizó universalmente en el siglo XX.

Se hizo referencia a la inversión de las empresas industriales multinacionales en la investigación de tecnología y de nuevos sistemas de administración, haciendo especial referencia a las del sector automotor. Se observó la divulgación del *management* en nuestro país en forma masiva en los años sesentas en organizaciones de negocios y en el sector público.

Se destacaron las siguientes características comunes del *management* clásico y el contemporáneo:

- a) Su finalidad es el mejoramiento continuo de productividad y eficiencia para disminuir costos de producción de las organizaciones.
- b) Su aporte a la sistematización y especialización de la actividad administrativa y particularmente de la función de planeación.
- c) La sistematización de la organización del trabajo: análisis del trabajo, estudio de métodos, tiempos, movimientos y estandarización del trabajo.
- d) El desarrollo de opciones de estructura formal complementarias de la jerarquía lineal centralizada: funcional, línea-staff, buro-crática, de cargos, divisional.
- e) El desarrollo de un sistema técnico de dirección de personal: selección, capacitación y motivación de los trabajadores.

Se señaló que la filosofía de la teoría del *managements* pertinente a los sistemas de administración de la gran empresa multinacional y que ha buscado su aplicación con el propósito de mejorar su productividad, eficiencia, calidad y competitividad, mediante nuevas ideas complementarias como el desarrollo del potencial del individuo, administración participativa, trabajo en grupo para el mejoramiento continuo de productividad y calidad total, sistema abierto y autoorganización.

Finalmente, se destacó que la teoría contemporánea mantiene vigente el interés por mejorar la productividad y ha agregado el interés por mejorar la eficacia de las organizaciones, en el sentido de crecer y simultáneamente contribuir al desarrollo de la sociedad en su conjunto, lo cual hasta ahora constituye más un desafío y un mito que una realidad. ○