

DE TEODORO ROOSEVELT A JOSÉ MUJICA: REFLEXIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS

FROM THEODORE ROOSEVELT TO JOSE MUJICA: REFLECTION ON THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE THEORIES

Gustavo Linero González*
Hernán López Arellano**

Recibido: 24/07/2013
Aceptado: 18/10/2013

Resumen

El objetivo de este artículo es discutir la aplicabilidad y validez de la teoría de la organización en la era moderna, a propósito de los efectos generados por su aplicación en el mundo corporativo. Se sugiere un método para afrontar el reto actual en dos temas principales, la degradación del medio ambiente y el desarrollo económico en las comunidades, a partir de una propuesta que involucra las políticas del gobierno, el control civil institucional, la equidad de la distribución de productos y servicios, y la sostenibilidad ambiental.

Por último, se señala que la teoría organizacional debe contener elementos ambientales en su contenido teórico y considerar modelos alternativos que beneficien el bienestar de la sociedad.

Palabras clave: crecimiento económico sostenible, recursos naturales, sociedad, teorías de la organización.

Abstract

The aim of the article is to discuss the applicability and validity of the organisational theory in modern era, regarding the effects generated by its application in the corporate world. For this purpose, the article suggests a method to face the actual challenge in two main themes, environmental degradation and economic development in communities, through a proposal which involves government policies, institutional civilian control, equity of products and services distribution, and environmental sustainability.

Finally, it is pointed out that organizational theory should contain green elements in its theoretical content and consider alternative models that benefit the welfare of society.

Key words: sustainable economic growth, natural resources, society, theories of organization.

Introducción

En la introducción del libro de Frederick Taylor (1911) *The Principles of Scientific Management*, se presenta un fragmento del discurso que el entonces presidente de los Estados Unidos Teodoro Roosevelt daba a los gobernadores en la Casa Blanca en el que señalaba que “la conservación de nuestros recursos naturales no es más que el preludio a la cuestión más amplia de la eficiencia nacional”. Esa oración pronunciada hace un siglo sirve de base para desarrollar algunas de las reflexiones aquí presentadas y que son producto del trabajo realizado alrededor de las teorías organizacionales y su validez en el ámbito de su aplicación, a lo largo de la vida académica de los autores del presente artículo en la Universidad del

Valle (Colombia). Y se dice que sirve de base dado que, un siglo después, el presidente Uruguayo José Mujica se pronuncia de forma crítica acerca de la destrucción de los recursos naturales (2012), cuyo principal causante, se presume (o evidencia), son las organizaciones. La sanción a General Electric en el año 2002 es uno de los muchos casos que confirma esa contradicción entre teoría y aplicación.

En ese sentido, el propósito del presente artículo es plantear la discusión de la forma como se aplican las teorías en las organizaciones, que en principio da cuenta del contraste entre lo que se discute y enseña al interior de la academia (episteme), la ética profesional (axiología) y el mundo real (praxis).



* Estudiante del Programa Doctorado en Administración de la Universidad del Valle. Magíster en Administración Industrial de la Universidad del Valle y Economista de la Universidad del Atlántico. Profesor Jubilado de la Universidad del Valle. Correo electrónico: guslingo@gmail.com, Colombia.

** Magíster en Ciencias de la Organización y Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Docente de la Universidad del Valle Sede Tuluá. Correo electrónico: herman.lopez@correounivalle.edu.co, Colombia.

De Teodoro Roosevelt a José Mujica: reflexión sobre la aplicación de las teorías organizacionales y administrativas

Muchos autores han descrito el modelo económico imperante, su mentalidad materialista racionalista, como un modelo de mundo hiper-egoísta e hiper-competitivo, presentando la presente como una etapa de la historia de la humanidad marcada por una especie de guerra colectiva que pone permanentemente al ser humano contra la naturaleza, al hombre contra el hombre, con el objetivo de acumular bienes considerados escasos y normalmente (o racionalmente) codiciados por cada individuo en cantidades infinitas (Aktouf, 1998). Desde esta perspectiva, al referirnos a este grupo de hombres racionales que representan las elites codiciosas del mundo les llamaremos *los de arriba*.

Luego, la discusión se contextualizará en el entorno del modelo económico actual, caracterizado por la globalización, los tratados económicos y la tecnología, que pone de presente la necesidad urgente de fortalecer el conocimiento en la sociedad y en las organizaciones, con el objetivo de generar debates necesarios en lo económico y lo comercial; como lo plantean Max-Neef, Elizalde, y Hopenhayn (2000), construir un modelo alternativo donde la economía esté al servicio del ser humano y no lo contrario. Se hace imperativo, entonces, insertar las organizaciones en las lógicas locales e internacionales, armonizando las dimensiones sociales individuales, el Estado y la sociedad civil, enmarcadas, verdaderamente, en una atmósfera democrática, tolerante y sostenible, en la que la ecología juegue un papel protagónico clave (Max-Neef et al., 2000; Aktouf, 1998).

De este modo, es necesario que las organizaciones reflexionen acerca de su rol en la construcción de un mundo más equitativo y justo, no solo en beneficio de la sociedad sino de ellas mismas, tomando conciencia sobre lo que hacen y aplicando responsablemente lo que las teorías organizacionales y administrativas plantean. Esto a fin de, por lo menos, evitar la autodestrucción que se avecina, para que haya un futuro más estable y duradero y no se conviertan, como dijo Saramago al ser entrevistado por Márceles, en retórica de la mala, pues, en palabras del escritor portugués, estamos construyendo “un mundo de mierda” (Márceles, 2013).

Para la construcción de este artículo se realizó un análisis diacrónico de los documentos referenciados en el seminario Teorías de la Organización y la Gestión, del Doctorado en Administración de la Universidad del Valle, y se tomó como primer referente la discusión propuesta en la triada compuesta por los textos de Taylor (1911), Fayol (1916) y Weber (1922), conocida como el paradigma clásico de la administración (Zapata Domínguez et al., 2007). Esta base de discusión posibilitó formular los primeros interrogantes sobre el efecto de las

teorías organizacionales y administrativas en el contexto de la sociedad actual. El siguiente paso consistió en ordenar los otros autores propuestos en el seminario para identificar la evolución de la discusión de las teorías y formular y fortalecer las reflexiones sobre el tema de una manera interdisciplinaria. Posteriormente, se plantean las reflexiones que se generaron a propósito de este trabajo reflexivo.

Discusión en torno a los cambios sociales

La modernidad trajo consigo una ruptura en los diferentes órdenes de la estructura social que imperaba hasta entonces, caracterizada por el feudalismo. Esta ruptura se puede precisar en al menos tres puntos claves: el surgimiento del capitalismo, el cambio en la forma de las relaciones sociales de dependencia y la industrialización. El nuevo orden social capitalista enmarcado en los principios de progreso, libertad y derechos produjo un cambio en las relaciones de producción al pasar del taller artesanal al taller industrial, dando lugar a un mayor volumen de producción, división y especialización del trabajo, y un uso más intensivo de maquinaria, energía y trabajo (Lucas Marin, 1994).

Esto implicó un cambio en la forma relacional de producción a partir de la última década del siglo XVIII (Hobsbawm, 1974), al pasar de la relación de sujeción (feudal – siervo) a la de subordinación (patrón - obrero). En este orden de ideas, el nuevo taller industrial requería de un ordenamiento productivo que mejorara las condiciones de productividad y, por lo tanto, disminuyera costos, a la vez que posibilitara el cumplimiento de las nuevas obligaciones contractuales y el aumento de las utilidades de los propietarios. El resultado de este gran cambio en el sistema de producción de la sociedad, en el cual se conjugaron una serie de factores decisivos, impulsó el desarrollo económico sostenido desde fines del siglo dieciocho (Hobsbawm, 1974), sin olvidar, claro está, las múltiples crisis cíclicas que se han manifestado en el modelo económico capitalista (Comin, Hernández, y Llopis, 2009).

Este sistema debió su éxito al desarrollo y utilización de los conocimientos científicos que se aplicaron de manera sorprendente a la fabricación de máquinas, especialmente a la construcción de la máquina de vapor y, también, a los productos para el consumo humano. Segundo, a la división del trabajo y especialización de las funciones, pero sobre todo al aprovechamiento de las capacidades físicas de los obreros; tercero, al uso racional de los elementos mecánicos, químicos y energéticos en la producción para elevar la productividad; cuarto, a las formas de

Gustavo Linero González y Hernán López Arellano

organización modernas y los desarrollos administrativos consecuentes. Finalmente, podemos adherir al fenómeno otros dos factores exógenos a él como la existencia de un Estado liberal, democrático, de libertades civiles, cimentado en la división de poderes, por un lado, y un mercado de consumo en crecimiento, por el otro (Lucas Marin, 1994).

La industrialización trajo consigo un nuevo conjunto de necesidades, particularmente la contratación de mano de obra calificada, así como de nuevas prácticas de contratación que se fueron haciendo poco a poco evidentes en las leyes promulgadas por los estados, este conjunto de normas fue reglamentando y arbitrando las relaciones obrero-patronales. Esa nueva jurisprudencia demandaba un nuevo sistema de recompensas y el establecimiento de sanciones y castigos ejemplares, pero también ponía las reglas de juego en los métodos de contratación y remuneración (Coriat, 1997; Bauman, 1999).

Estos tres cambios requerían, para que el modelo funcionara, la construcción de una nueva forma de organización racional, que respondiera a la nueva estructura de la sociedad capitalista, al nuevo régimen de acumulación y a la demanda creciente de productos para la reproducción de la sociedad. Para ello, se otorgaron poderes especiales a un tipo de agrupación social con el dominio suficiente para controlar la fuerza de trabajo y los medios de producción; nació en su forma moderna la empresa privada.

La empresa privada, el paradigma clásico de la administración y la productividad

El modelo de producción capitalista, caracterizado por la acumulación, se concreta bajo distintas formas que obedecen, entre otras cuestiones, a las condiciones de la técnica y de la división del trabajo. En ese sentido, la relación entre capital y trabajo ha sido históricamente estudiada como una lucha entre dos posiciones antagonistas que poseen distintas visiones respecto de la productividad empresarial, enmarcadas en el proceso de trabajo (Coriat, 1997). Si bien es cierto que a principios del siglo xx la productividad de las empresas había tenido espectaculares aumentos en comparación con el siglo inmediatamente anterior (Comin, Hernández, y Llopis, 2009), en Estados Unidos todavía era imperativo mejorar la productividad de la organización fabril dada la creciente demanda impulsada por las florecientes urbes (Zapata Domínguez et al., 2007).



Taylor (1911), con su meticulosidad y perseverancia, se da a la tarea de resolver el

problema al diseñar un método “científico” mediante el cual el trabajador aumentaba su producción y consecuentemente su salario. Esta relación productividad-salario era el sofisma de distracción que trajo tantos contradictores al taylorismo. Veamos el ejemplo del señor Schmidt: Taylor le plantea de una pregunta interesante: ¿Es usted un hombre de gran valer, Schmidt? Dándole a entender que requiere ser supervisado por un capataz que velaría que su trabajo fuera realizado con mayor ahínco, con la promesa de un incentivo adicional. A todo esto, ¿en qué sentido es un sofisma? El trabajador, de acuerdo al cálculo de Taylor, pasaba de ganar USD 1,15 a 1,85, es decir, su salario aumentaba un 60.8 %, y su producción aumentaba de 12,70 a 47.75 toneladas diarias, es decir, en 375 %. Lo anterior muestra, de forma real, el mayor beneficio marginal que obtenía el patrón por el mayor esfuerzo del trabajador. Así mismo, este modelo requería que el obrero fuera una persona sana, lo que implicaba construir un sistema de seguridad social que garantizara esas condiciones (Bauman, 1999).

Para Taylor, la base fundamental del *scientific management* es la medición del trabajo en relación con el tiempo. Su enfoque en el uso de la división de las tareas se dirigía, principalmente, hacia la necesidad de comprar la exacta cantidad y calidad del trabajo para cada tarea precisa que permitiera una mayor subdivisión del trabajo: fuerza física para la primera, destreza para la segunda, habilidad y precisión para la tercera; “mientras más simples se vuelvan estos ademanes y capacidades, a la medida de cualquiera que tenga un mínimo de predisposiciones (por ejemplo, físicas, si la tarea necesita fuerza), menos caro se pagará el trabajo” (Aktouf, 1998:59).

El estudio sistemático del trabajo fue la base para la construcción de lo que hoy llamamos Estudios de tiempos y movimientos. Una de las más reconocidas críticas a ese modelo dice que en realidad la empresa tecnológica capitalista no tiene dentro de sus propósitos pagar los mejores salarios a los obreros para recibir el máximo de beneficios, en lugar de ello, tiene como propósito final ejercer dominación de la fuerza laboral por medio del capital (Braverman, 1974). En el mismo sentido se expresa Coriat (1997), al señalar el cronómetro como instrumento de dominación dentro de la empresa productiva, dado que sirvió no solo para determinar “un día justo de trabajo” (Taylor, 1911), sino también para acabar con el control obrero sobre el ritmo de trabajo y los modos operatorios, expropiando el saber del obrero sobre el oficio, reduciendo el trabajo a la repetición de gestos parcelarios, repetitivos y embrutecedores (Aktouf, 1998; Coriat, 1997).

De Teodoro Roosevelt a José Mujica: reflexión sobre la aplicación de las teorías organizacionales y administrativas

Resuelto el problema de la productividad en el taller de producción, se crea la necesidad de construir un aparato organizativo que le diera soporte al sistema de Taylor para maximizar la ganancia de los propietarios. Este propósito dio pie a la definición de uno de los objetivos fundamentales de las finanzas: la maximización de las ganancias de los accionistas. Fue el ingeniero Henri Fayol (1916) quien propuso que una organización debe tener un orden jerárquico organizacional centralizado en la gerencia y delegado en administradores responsables de cada una de las funciones de la organización: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; siendo esta última, a su modo de ver, la que engloba a las demás. Para él, ejercer la gerencia equivale a conducir la empresa hacia su objetivo primordial, ganar dinero, tratando de sacar mayor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones gerenciales mencionadas.

La administración, a criterio de Fayol, no es más que una de las seis funciones, pero ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar tan grande que a veces puede parecer que es exclusivamente administrativo (Fayol, 1916). Ello quiere decir que el trabajo administrativo se empeña exclusivamente en generar en los empleados la “movilidad” para hacer su trabajo, pues, de otro modo, si no se le imparte órdenes al personal, este no cumpliría con los objetivos propuestos con anterioridad por la empresa.

Al reacomodar la organización, se constituye una estructura organizacional con reglas, reglamentos, funciones y obligaciones, sujetas al control gerencial. Igualmente, Fayol plantea la necesidad de enseñar administración a partir de sus cinco elementos: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, con el fin de fortalecer la capacidad administrativa de los jefes, y de esta forma constituir una doctrina administrativa. Cuarenta años después el discurso sobre el *management* es retomado por Drucker (1954) quien lo plantea como una institución, como una función distinta, como un trabajo (u oficio si se quiere) y el ser gerente (la persona que detenta el poder) como una responsabilidad aparte. Es decir, es una metarresponsabilidad en tanto responde por el todo de la organización frente a un órgano élite de poder llamado junta directiva, que a su vez responde ante los dueños del capital (los de arriba).

La organización burocrática de Max Weber viene a ser, según varios autores, la “salvadora” de todas las dudas que dejaron en el pasado Taylor y Fayol en cuanto a la organización interna de la empresa (Aktouf, 1998). El pensamiento de este científico social logra sintetizar la forma más racional que deben seguir todas las

agrupaciones humanas con un objetivo común, sea este de tipo económico, político o religioso. Weber describe la organización burocrática como un tipo ideal, entiéndase por tipo ideal un ejercicio intelectual, una utopía, pero que ayuda al ser humano a plantearse hipótesis; se podría entender como 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 (Weber, 1964). De ello se deduce que no es una representación de la realidad, sino que parte de ella para engendrar racionalmente maneras de conocer. Para Weber existen tres tipos puros de dominación legítima, a saber:

1. De carácter racional: que 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).
2. De carácter tradicional: que 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).
3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).

El planteamiento de Weber implica reconocer que los jefes ejercen dominación sobre sus empleados o funcionarios por medio de al menos uno de estos tipos, sin embargo, no sobra decir que en la organización moderna prevalece la dominación de carácter racional legal, es decir, el poder se ejerce de acuerdo a lo legalmente estatuido (lo burocrático). Weber construye todo su discurso acerca de la burocracia teniendo en mente lo anterior, y la señala como el “tipo más puro”, por cuanto descansa en la validez de lo determinado en reglas abstractas -un derecho pactado u otorgado, dice-, con soberano legal típico o persona puesta a la cabeza que ordena y manda, a quien se obedece por cuanto miembro de la asociación y en virtud de su cargo y no a su persona, en jerarquía rígida. La burocracia es ejercida en los cuadros administrativos y es independiente de los medios de administración y producción, en tanto quien detenta el cargo de mayor jerarquía (léase el gerente) no es propietario de los medios de producción. Los elementos básicos de la organización burocrática mencionados por Weber son los siguientes (Dávila, 1985):

Gustavo Linero González y Hernán López Arellano

- Es una organización con continuidad, no pasajera ni temporal.
- Opera de acuerdo a reglas y normas. Como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de las acciones, problemas y situaciones; para cada caso y situación se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.
- Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales.
- Existen áreas de competencia (o jurisdiccionales) delimitadas específicamente (1. Una esfera de obligaciones, 2. autoridad necesaria para quien ejerce un cargo para desempeñar las funciones y, 3. que los medios necesarios de compulsión estén claramente definidos y su uso sometido a condiciones de finidas).
- La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados.
- Tiene un carácter racional.
- Existe una estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual.
- El sistema de super y subordinación permite que exista una forma “claramente regulada” por medio de la cuál un inferior puede apelar una decisión de su superior.
- Debe existir un sistema de normas y reglas escritas para tratar con las situaciones del trabajo. Las políticas y actos administrativos deben también estar escritos.
- Los documentos escritos constituyen los archivos y para su disposición se debe contar con escribas.
- El conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los aparatos materiales, constituye la “oficina”.
- 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.
- En los negocios oficiales debe existir la impersonalidad, sin atención a preferencias, afecto u odio.
- 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 funcionarios reciben sueldos –existiendo niveles de sueldo según el cargo- y no pueden aceptar pagos de sus clientes.

Para redondear, se puede ver en los tres autores la presencia de factores como la especialización de tareas, la división entre quienes piensan y quienes ejecutan, la sumisión a un poder estructuralmente legitimado, la adopción de un sistema de remuneración acorde a la labor, la admisión de una estructura formal, la cordialidad, la disciplina, los métodos técnicos, la planeación y el control de las labores como presupuestos básicos de la gestión moderna que, con el advenimiento de la técnica y la revolución industrial, se aplican y se mantienen en algún grado hasta nuestros días.

Humanismo y empirismo en la administración

Con Mayo (1949), quien estuvo involucrado junto a Roethlisberger y Dickson en el estudio de Hawthorne (Dávila, 1985), se supera la impersonalidad y la racionalidad económica de sus predecesores, descubriendo en las dinámicas organizacionales de los comportamientos ilógicos y cómo afectan en la productividad de la empresa (Zapata Domínguez et al., 2007). Si para Taylor era la pereza sistemática, para Mayo (1949) es la presión social y psicológica ejercida sobre el trabajador la que tiene mayor influencia en su productividad individual. A su vez, se logra descubrir la estructura informal de la organización como un subcomponente de la organización (Lucas Marin, 1994). La estructura informal es el conjunto de interacciones sociales en las cuales subyace toda la irracionalidad humana dentro de las organizaciones, el amor, el odio, la amistad (Lucas Marin, 1994), pero también las coaliciones, los intereses individuales y comunes, rivalidad entre grupos, las subculturas (Morgan, 1998; Zapata Domínguez et al., 2007). Al descubrimiento de los factores psicológicos y sociales dentro de la organización se le denominó la Gran Iluminación, porque lograron entender veinte siglos después de Aristóteles (“el hombre es un *zoon politikon*”) las dimensiones humanas dentro de la organizaciones como

De Teodoro Roosevelt a José Mujica: reflexión sobre la aplicación de las teorías organizacionales y administrativas

las necesidades, las motivaciones, los sentimientos, las pasiones.

Esto trae a colación lo expresado por Saramago: “si el hombre es formado por las circunstancias, entonces hay que formar las circunstancias humanamente” (Márceles, 2013). Las organizaciones deben incorporar, realmente, esta reflexión para darle validez a la construcción teórica (episteme), logrando un desarrollo verdaderamente ético (axiológico), aproximándose a prácticas administrativas más humanas (praxis) que se requiere en el siglo XXI (Bennis, 1993).

Para Simon (1947), la organización es un sistema donde se toman decisiones diariamente, por lo tanto, la decisión es considerada por él como el proceso fundamental en el funcionamiento de la organización, así como quien las toma y quien las ejecuta. Es a través de la decisión que se cristaliza el poder de quien tiene el derecho de tomarlas (los de arriba) y se ejerce dominación sobre quien las ejecuta (los de abajo), basado en la relación de subordinación contractual. Así mismo, Simon reconoce que en el proceso decisorio intervienen elementos de diferente orden humano, racionales e irracionales y por ello existe algo de subjetivo en cada decisión tomada. De hecho, se presume que en el proceso decisorio existe la *racionalidad limitada*, término acuñado para describir el fenómeno por medio del cual un decisor no posee la cantidad suficiente de información o se inmiscuyen elementos irracionales en el proceso, o ambos.

Damasio (1996) señala precisamente que en los procesos de decisión priman los elementos de índole irracional. Poniendo el ejemplo de Phineas Gage, Damasio explica cómo, después de un accidente que le cercenó parte de su lóbulo frontal, el encargado de desarrollar procesos como las emociones y la toma de decisiones en el cerebro, este individuo era incapaz de tomar decisiones racionales, llevar a buen término sus actividades laborales e incluso sostener una relación social o amorosa normal debido a sus irascibilidad. El cambio de actitud de Phineas Gage y su incapacidad para desarrollar todo su potencial es prueba suficiente para Damasio de que los procesos irracionales son el soporte de la toma de decisiones. En estudios más recientes, se ha logrado determinar que las decisiones se toman en el inconsciente (Punnet, 2010), esto explicaría cómo se desarrollan los procesos decisorios en las organizaciones, pues para nadie es secreto que en su mayoría son basadas en juicios de valor y no propiamente el resultado de un proceso racional.

Para Aktouf (1998), el principal aporte de Simon a la administración moderna, fue impulsar el enfoque psicológico en la teoría organizacional. Basándose en las

investigaciones de este último, Aktouf logró identificar los determinantes de los comportamientos de elección y toma de decisiones en las organizaciones. Como puede colegirse, la decisión es objeto de elementos subjetivos como el placer, el gusto, la codicia, la envidia, es decir, son parte de la condición humana.

En el año 1975, Mintzberg publica un artículo en la Harvard Business Review titulado *El trabajo del directivo Folclore y realidad*, en el cual desarrolla cuatro mitos en torno al trabajo directivo, fruto de una investigación etnográfica que lo llevó a determinar que todo lo relacionado con lo dicho sobre el arte de la gerencia hasta su época (episteme), carecía de fundamento en la realidad (praxis); las teorías acerca del oficio del directivo se convertían de este modo en el blanco de sus críticas, pues logró determinar la brecha existente entre la realidad de la gerencia y la doctrina enseñada:

- *Mito*: el directivo es un planificador reflexivo y sistemático.
Realidad: la evidencia demuestra que los directivos trabajan a un ritmo agotador, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y discontinuidad, y que son mucho más aficionados a la acción que a la reflexión. En sus observaciones, da cuenta de que los procesos de planeación, organización, dirección y control solo tomaban una fracción de tiempo en su cotidianidad.
- *Mito*: el director eficaz no tiene tareas habituales que realizar. Los directivos oyen continuamente que tienen que dedicar más tiempo a planificar y a delegar, y menos a ver a sus clientes y emprender negociaciones. La analogía del director de orquesta es un ejemplo de este gran maestro de la coordinación, el director no toca ningún instrumento, pero ordena la melodía y evita a toda costa la improvisación.
Realidad: el trabajo de la dirección implica la ejecución de actividades habituales y a veces simultáneas, en ellas se incluyen rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de la información que comunica a la organización con su entorno; por ejemplo, el director de ventas y otros altos ejecutivos atienden los clientes importantes.
- *Mito*: el alto ejecutivo necesita información global, que es la que mejor puede proporcionar un sistema oficial de información de la dirección.
Realidad: El estudio de Mintzberg demuestra que los directivos prefieren los medios orales o llamadas telefónicas a los documentos; de hecho, los directivos dedican, por término medio, un 80% de su tiempo a

Gustavo Linero González y Hernán López Arellano

la comunicación verbal. El chisme de pasillo y la comunicación informal le dan elementos de juicio para tomar decisiones, en la conversación cara a cara se transmiten mensajes que un documento no puede (gestos, sentimientos, etc.).

- *Mito*: la dirección de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia o una profesión.
Realidad: Mintzberg muestra que los gerentes utilizan más su intuición que otros criterios racionales, en el mismo sentido en que lo planteó Fayol. Como puede verse, la dirección empresarial es un trabajo con alto contenido pragmático, lo que explica la “dificultad” del director para delegar y justifica su postura de manejar los procesos en forma verbal, breve y fragmentaria. Delegar el trabajo implicaría una pérdida de poder (de su dominio sobre las personas) y deslegitima su condición de líder.

El humanismo y el empirismo resaltan la supremacía de las interacciones sociales, la subjetividad humana y la oralidad en la cotidianidad de las organizaciones. En este sentido, puede observarse el florecimiento de todo tipo de comportamientos mundanos dentro de las empresas como el choque de intereses particulares, las coaliciones, la desinformación (chisme), entre otros. Tácitamente, el trabajo del director está sujeto a este tipo de subjetividad, de hecho, existen evidencias suficientes (Chanlat, 1995; Morgan, 1998; Aktouf, 2004) que demuestran cómo las organizaciones reflejan los intereses egocéntricos de sus dirigentes contradiciendo de esta manera toda idea de organización basada en la razón y en valores humanos solidarios ¿Dónde queda entonces la aplicabilidad del principio de Fayol en el cuál se presume que el interés general prevalece sobre el particular?

Recientes debates

A partir de la década de los noventa los teóricos de la organización y la administración plantean nuevas líneas de investigación enfocadas en la responsabilidad social empresarial –RSE- (Kotler y Lee, 2007), la administración del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 2000; Segarra, 2006), el aprendizaje organizacional (Senge, 2003; Garvin, Edmonson, y Gino, 2008; Bierly, Kessler, y Christensen, 2000) y la creatividad e innovación empresarial (Chesbrough, 2005; Ponti y Ferrás, 2008) como nuevas áreas de estudio que deberían incorporarse en la mentalidad de los dirigentes de las organizaciones para hacer frente a las consecuencias, en gran parte, del aumento de la competencia nacional e internacional y los abusos cometidos por las empresas en el manejo

de los recursos naturales, el medio ambiente y la capa de ozono. Se ha señalado que la responsabilidad social data de los principios de la humanidad. Particularmente, en las comunidades tribales (Incas, Caribes, Aztecas, Arahuacos, Tayronas) se observaba un gran equilibrio entre su economía doméstica y su entorno, a tal punto que muchas de sus obras hoy en día siguen siendo ejemplos de ese equilibrio. En ese mismo sentido, Boiral (2009:481) escribe que “mientras que en las sociedades tradicionales la economía está estrechamente integrada a la naturaleza, armonizada con ella, en las sociedades modernas, más bien es la naturaleza la que está sometida a la economía”. Lo anterior implica, que el tema no es un nuevo norte de la discusión organizacional, sino una necesidad manifiesta a la que deben responder las organizaciones, que en su ánimo utilitarista, deben responder por el daño causado y plantear soluciones ambientales a sus procesos empresariales. A manera de ejemplo, en Colombia se observa, de forma evidente, cómo el Estado y su regulación se “alía” con el capital para negociar los mínimos legales económicos y no los mínimos legales naturales que preserven los recursos naturales. Como lo expresó José Mujica (2012), presidente de Uruguay: “el desafío que tenemos por delante es de una magnitud, de carácter colosal, y la gran crisis no es ecológica, ¡es política! El hombre no gobierna hoy las fuerzas que ha desatado, sino que las fuerzas que ha desatado lo gobiernan”.

De acuerdo con el informe presentado por la Agencia Internacional de Energía (2002), dado que el panorama energético mundial ha venido cambiando por la mayor explotación estadounidense de petróleo y gas, y a que el aumento de la demanda mundial de energía hoy por hoy ese encuentra en niveles históricos, el mundo ha venido fracasando en conducir el sistema energético mundial por una senda más sostenible y muestra cómo hacia el año 2035 el principal aumento (60 %) provendrá de países como China, India y del Oriente Medio. Sin embargo, no todas las previsiones son negativas, el mundo está dando un giro hacia el uso de fuentes energéticas de bajo impacto ambiental, por ejemplo, se ha visto cómo en ciertos países hay un rápido crecimiento continuado de la utilización de tecnologías eólica y solar, la propagación de la producción de gas no convencional globalmente y la disminución de producción de energía nuclear (International Energy Agency, 2012).

Los líderes empresariales deben entender que los retos del desarrollo sostenible deben traducirse en un incremento en la competitividad nacional e internacional, lo cual debe manifestarse en el manejo eficiente del proceso productivo, el posicionamiento de la marca en los mercados, el incremento en la satisfacción de clientes

De Teodoro Roosevelt a José Mujica: reflexión sobre la aplicación de las teorías organizacionales y administrativas

y aumento en la rentabilidad, al tiempo que se evite el daño a los ecosistemas y disminuyan las emisiones contaminantes al medio ambiente. Esta visión de competitividad con compromiso social se puede plantear como tres objetivos estratégicos de RSE, los cuales deben ser abordados en forma dinámica y equilibrada por las organizaciones para garantizar su viabilidad a largo plazo:

Eficiencia económica. El crecimiento económico es necesario y fundamental para el mejoramiento de las condiciones materiales de la población, y la exposición al mercado internacional demanda un mejoramiento continuo de la actividad productiva que genere mayores beneficios económicos y sociales. Las economías abiertas que permiten la competencia ofrecen mayores oportunidades, fomentan el uso más eficiente de recursos y facilitan una mayor dinámica de crecimiento, sin las distorsiones que muchas veces favorecen a grupos minoritarios y dan señales equívocas sobre la oferta social y ambiental del país.

Equidad social. Para que el crecimiento económico contribuya efectivamente al bienestar social, se debe enfatizar a la vez en el desarrollo humano y en la mejora de las condiciones de vida materiales, así como otros intangibles: la paz y la seguridad, la elección popular de líderes políticos, la libertad de expresión y de movilización, y el libre intercambio de información. El acceso a la educación es un elemento fundamental, pues forja las bases humanas para el desarrollo económico en un mundo de competencia internacional. El vertiginoso desarrollo de los llamados “Tigres Asiáticos” y de muchos de los países europeos en la segunda mitad del siglo xx, indica claramente que la capacidad de innovación y el desarrollo tecnológico van aparejados a mejores niveles de formación y diferencian hoy a las sociedades mucho más que su patrimonio de recursos naturales.

Manejo eficiente de los recursos naturales. El manejo más eficiente de los recursos y la minimización de desechos contaminantes son exigencias tanto de las autoridades ambientales como de los mercados internacionales y las comunidades vecinas. Estas exigencias ambientales son hoy en día características del nuevo paisaje competitivo y productivo sobre el cual la empresa colombiana tiene que desenvolver sus actividades (Cortés, Suárez y Pardo, 2008). Frente a esta realidad, en algunos sectores empieza a surgir una nueva visión empresarial, producto tanto del compromiso ético con el desarrollo sostenible como del pragmatismo competitivo: en vez de mirar la gestión ambiental como un obstáculo, se enfrenta como una fuente de oportunidades.

No se debe olvidar que para un país como Colombia, dotado de una riqueza impresionante de recursos naturales, el uso eficiente de su acervo natural y su conservación para el disfrute de las generaciones futuras debe considerarse un pilar fundamental del desarrollo. El deterioro de la calidad ambiental afecta la calidad de vida de la sociedad en general, la posibilidad de crecimiento de la economía, y el desarrollo de las actividades productivas.

De otro lado, es evidente la perspectiva utilitarista con la que se ha utilizado la innovación tecnológica y la gestión del conocimiento tras el velo del discurso competitivo. La innovación se enfoca hacia la sustitución gradual del hombre en la organización, es decir, llegaremos a un punto de nuestra historia en donde no se necesitarán seres humanos para operar las organizaciones, dando origen a la corporación vacía (Zapata Domínguez et al., 2007). La tecnificación del sector cañicultor del Valle del Cauca es muestra de lo anterior. La sustitución gradual se da a través de la gestión del conocimiento en las organizaciones, en la medida en que se sistematiza e incorpora el conocimiento (Coriat, 1997) y se convierte en innovación tecnológica, lo que ha ocasionado la disminución de la mano de obra utilizada en los cañaduzales, al tiempo que se van incorporando nuevas y más grandes maquinarias en el paisaje vallecaucano para la cosecha de la caña.

El propósito de disminuir los tiempos muertos de la producción, a través de la automatización de los procesos, lleva a un aumento de la productividad de las empresas, a tal punto, que pueden minimizar el recurso humano en la organización productiva e inclusive en la de servicios. Lo que depara el desarrollo de tecnologías aplicadas a los procesos empresariales, puede ser nefasto para el empleo y la sobrevivencia de gran número de personas en el mundo.

Propuesta para enfrentar este reto

Los autores en economía coinciden en la discusión acerca de los factores que son determinantes para el desarrollo económico. Entiéndase por este tipo de desarrollo la probabilidad de que una sociedad pueda producir y reproducirse dentro de una cierta cantidad limitada de recursos, distribuyéndose equitativamente cantidades de productos y servicios para el consumo, mejorando el acceso a mejores niveles de calidad de vida de sus habitantes, protegiendo el medio ambiente para el disfrute de las nuevas generaciones. Samuelson (1990) plantea cuatro factores básicos que combinados conducen al desarrollo: los recursos humanos (la oferta

Gustavo Linero González y Hernán López Arellano

de trabajo, la educación, la disciplina, la motivación), los recursos naturales (tierra, los minerales, los combustibles, el clima), la formación de capital (las maquinas, las fábricas, las carreteras) y la tecnología (la ciencia, la ingeniería, la gestión, la iniciativa empresarial). Estos deben ser considerados en la discusión académica junto a la responsabilidad ambiental y social en la teoría organizacional y administrativa.

El reto que propone Mujica (2012) concuerda con la necesidad de retomar el discurso organizativo para que incorpore elementos de otras ciencias que lo aproximen a un mundo real, un mundo que requiere urgentemente un redireccionamiento fundamentado en los planteamientos básicos que se señalan a continuación:

- La participación efectiva y real del Estado como regulador y garante de la preservación de los recursos naturales y, de esta forma, de su incorporación en las teorías organizacionales y administrativas.
- La academia como órgano generador y difusor de conocimiento a la sociedad y a las organizaciones.
- Redimensionar y potencializar el papel de los organismos de control del Estado para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Una sociedad civil activa, participativa y veedora, basada en conocimiento, con un real control del Estado, de sus instituciones, de las organizaciones empresariales y sociales.
- Una conectividad legal y reglamentaria con los organismos de cooperación internacional para la protección del medioambiente y los recursos naturales.

Las políticas de desarrollo gubernamentales orientadas hacia la satisfacción de necesidades fundamentales humanas debe trascender la racionalidad económica tradicional, pues obliga a entender que se debe partir del ser humano en su totalidad y no en postulados estériles como el de las preferencias humanas (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2000), he ahí el punto de partida para una discusión acerca del papel que pueden asumir las organizaciones (privadas y públicas) para llevar bienestar y mejorar la calidad de vida actual y futura. Las necesidades humanas:



[...] revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquel se hace palpable a través de éstas en su doble conexión existencial: como carencia y su

potencialidad... las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia tan propia de los seres humanos. (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2000: 37)

Así mismo, existe correspondencia relativa entre las necesidades humanas, los satisfactores y los bienes económicos. La economía y las teorías de la organización y la gestión deben involucrar en su acervo de conocimientos elementos de contexto, esto es, entender el ámbito donde se presentan las necesidades humanas; el espacio temporal, cultural y social, en donde las necesidades humanas, los satisfactores y los bienes económicos interactúen de formas distintas dentro de sociedades distintas. Esto representaría un avance en el entendimiento de cómo las organizaciones pueden ayudar a la distribución de productos para el consumo, al tiempo que se respetan las maneras democráticas que deben primarse en la construcción de políticas tanto locales, como regionales y globales. Por ello, se hace necesario entender que a la lógica económica imperante, heredada de la razón instrumental, es preciso oponer una ética del bienestar, incluyente, democrática, tolerante y en armonía con el ambiente, con acceso a los bienes locales y mundiales, enmarcada en políticas de desarrollo ajustadas y contextualizadas, enfocada en las necesidades fundamentales de los seres humanos (Aktouf, 1998; Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2000); dando participación activa a la sociedad civil, la academia y a las organizaciones privadas y sociales. Estas y otras cuestiones deben trazar nuevos horizontes de debate, nuevas teorías y nuevas investigaciones enmarcadas en las actuales tendencias de inmediatez, turbulencia, conciencia ecológica y cambio social acelerado en que vivimos.

Conclusiones

Más que conclusiones, a continuación se presentan “algunos apuntes” que obligan a pensar de manera prospectiva las teorías y su aplicación en el mundo real, en relación con las acciones que se pueden emprender frente al panorama económico, la participación del estado, la sociedad, el sector privado y la universidad, para consolidar alternativas de desarrollo socioeconómico que mejoren la calidad de vida de la sociedad. Todo partiendo de la premisa de que lo que se haga debe hacerse en equilibrio con el medio ambiente y considerando las expectativas de ganancias de las organizaciones.

Por un lado, se encuentran las teorías organizacionales y administrativas, las cuales se inscriben en el modelo económico capitalista racional y propenden por el desarrollo de empresas en un contexto competitivo de mercado, bajo la premisa de la libre empresa. De acuerdo a Aktouf (1998), es menester revisar nuevamente su aplicabilidad dentro de la organización y producir

De Teodoro Roosevelt a José Mujica: reflexión sobre la aplicación de las teorías organizacionales y administrativas

inteligentemente ganancias para las organizaciones, es decir, reconociendo las limitaciones ecológicas, la importancia del ser humano y la ética empresarial.

Para Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (2000), en la discusión debe considerarse de primera mano las necesidades humanas básicas y apremiantes; enfocando las necesidades como carencia y potencia (y a los seres humanos en función de ellas) para prevenir la intromisión en el discurso de toda reducción del ser humano a categorías simplistas. El Estado, como garante y juez, debe fomentar la distribución equitativa de la riqueza, el acceso al consumo responsable y a la libre escogencia de los destinos de las sociedades. No se trata de fundar una nueva burocracia estatal, sino de permitir democráticamente el bienestar de la sociedad y aminorar los efectos del conflicto de intereses, no declarado, entre las organizaciones y la sociedad.

Por último, un siglo después sigue vigente el discurso de la conservación de los recursos naturales, con el agravante del daño ya causado por el abuso de las organizaciones. Como sabemos, la naturaleza es un recurso para los intereses del capital, y ello nos está llevando hacia la autodestrucción. El manejo más eficiente de los recursos y la minimización de desechos contaminantes son las exigencias tanto de las autoridades ambientales como de los mercados internacionales y la sociedad civil, una teoría administrativa debe contener elementos ecológicos en su acervo y considerar modelos alternativos que beneficien el bienestar de la sociedad.

La discusión está abierta y el tema parece inagotable. ■

Referencias bibliográficas

Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Editorial Universidad del Valle.

Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz, postglobalización, management y racionalidad económica*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración – Universidad del Valle.

Bauman, Z. (1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.

Bennis, W. (1993). *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*. USA: John Wiley & Sons.

Bierly, P., Kessler, E. H., y Christensen, E. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 595 - 618.

Sinapsis 5 (5): 42 - 52. 2013. Armenia - Colombia

Boiral, B. (2009). El medio ambiente en la administración y la administración medioambiental: lo que está en juego y las perspectivas del futuro. En O. Aktouf, *La administración: entre la tradición y la renovación 4ta. Ed.* Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre y Artes Gráficas del Valle.

Braverman, H. (1974). *Trabajo Y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo veinte*. Monthly Review Press: New York.

Chanlat, A. (1995). Carta Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de administración*, 13-42.

Chesbrough, H. (2005). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.

Comin, F., Hernández, M., y Llopis, E. (2009). *Historia económica mundial. Siglos X-XX*. Madrid: Crítica.

Coriat, B. (1997). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI de España Editores: España.

Cortés, E., Suárez, H., y Pardo, S. (2008). Producción sostenible en la agricultura colombiana. *EIDENAR*, 48-56.

Damasio, A. R. (1996). *El error de Descartes*. Chile: Andres Bello.

Davenport, T., y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard Business Press.

Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y Administración*. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Drucker, P. (1954). *La práctica del management*. New York: Harper & Brothers.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, OCLC.

Garvin, D., Edmonson, A., y Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, Boston, MA.

Hobsbawm, E. (1974). *En torno a los orígenes de la revolución industrial*. México: Siglo XXI Editores.

Gustavo Linero González, Hernán López Arellano

International Energy Agency. (2012). *World Energy Outlook*. París: OCDE/AIE.

Kotler, P., y Lee, N. (2007). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons; Inc.

Lucas Marin, A. (1994). El estudio sociológico de la organización empresarial. En A. Lucas Marin, *Sociología para la empresa* (págs. 3-36). Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U.

Márceles, E. (30 de 4 de 2013). *Niego la existencia de un narrador: Un encuentro con el escritor José Saramago*. Recuperado el 06 de 2013, de Diario El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/cultura/articulo-419412-niego-existencia-de-un-narrador>

Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (2000). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro (edición actualizada)*. Colombia: CEPAAUR ; Fundación Dag Hammarskjöld.

Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. UK: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Mintzberg, H. (July de 1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Colombia: Alfaomega Grupo Editor.

Mujica, J. (2012). Discurso pronunciado por José Mujica, Presidente de la República Oriental del Uruguay. *Conferencia de Naciones Unidas por el desarrollo sustentable*. Rio de Janeiro: ONU.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

Ponti, F., y Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar: Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Norma S.A.: Colombia.

Punset, E. (2010). *El viaje al poder de la mente*. Madrid: Destino.

Samuelson, P., y Nordhaus, W. (1990). *Economía*. España: MCGraw Hill Book Company.

tecnológica. Castellón: [Tesis doctoral] Universitat Jaume I.


Senge, P. (2003). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Ed. Granica.

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. USA: Free Press.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper & Brothers.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Zapata Domínguez, A., Murillo Vargas, G., Martínez Crespo, J., Avila Dávalos, H., Salas Páramo, J., y López Arellano, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Colombia: ECOE Ediciones - Universidad del Valle.

 Segarra, M. (2006). *Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base*