

El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones

A propósito de la discusión sobre el taylorismo



Ricardo Romero Urrego

*"Sin trabajo, toda vida se corrompe.
Mas un trabajo sin alma, ahoga y mata la vida".
Albert Camus*

Presentación

Se presentan a continuación algunas reflexiones a propósito de los planteamientos tayloristas y la gestión de las organizaciones empresariales actualmente. Esta perspectiva difiere de la sugerida por el interrogante formulado en la invitación a la mesa redonda: "¿Sobrevivirá el taylorismo al Siglo XXI?", la cual nos parece desbordan ampliamente los alcances de la misma.

La reflexión parte de la necesidad de precisar qué se entiende por taylorismo, a fin de poder situar la discusión en un contexto comprensible. Luego se presenta una breve aproximación a las relaciones entre el contexto socioeconómico y el desarrollo del pensamiento administrativo, en la perspectiva de señalar los desarrollos desiguales de las economías y su reflejo en la apropiación temprana o no, de dichos discursos. Se hace un ligero recuento de lo que ha sido tal discusión en nuestro medio. Continúa la reflexión presentando algunos de los interrogantes que se formulan a las ciencias de gestión, a partir del desarrollo de las ciencias de la inestabilidad. Finali-

za afirmando que en nuestro medio no hay discusión porque no hay un verdadero desarrollo del pensamiento administrativo, pero sí tenemos un asombroso desconocimiento de la realidad de la gestión empresarial en Colombia.

Qué se entiende por taylorismo

Cualquier discusión debería empezar por establecer los términos en los cuales se desarrollará, o al menos precisar el objeto sobre el cual se va a desenvolver, es decir, ponerse de acuerdo sobre lo que se va a discutir. Esto parece obvio, sin embargo en no pocas oportunidades presenciamos y participamos en discusiones en las cuales aparentemente se habla de lo mismo, pero realmente se está haciendo referencia a diferentes objetos. Lo grave de esta situación suele ser que posteriormente los interlocutores y su público terminan con la sensación (cierta, por lo demás) de no haber avanzado nada en la discusión.

Regularmente la evocación al taylorismo hace referencia a su obra *Principios de la administración científica*¹. No obstante, la interpretación que sobre su contenido se realiza difiere bastante de un analista a otro. Algunos autores se limitan a señalar los elementos formales más expresos en la obra de Taylor, valga decir, la necesidad de "crear una ciencia" y las cuatro categorías de obligaciones que de allí se derivan:

* Profesor Departamento de Gestión Empresarial Universidad Nacional. E-mail: rromero@bacata.usc.unal.edu.co

¹ Frederick W. Taylor, *Principios de la administración científica*, Editorial Herrero Hermanos, México, 1972.

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

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

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

Cuarto. Hay una división, casi por igual, del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores².

Otros autores realizan una mayor precisión con respecto a los contenidos del denominado taylorismo, empezando por clasificarlo dentro de una corriente del pensamiento administrativo, por ejemplo, "la escuela tradicional". Tomemos el caso del profesor Bernardo Kliksberg³.

Inicialmente analiza el sistema de valores que caracterizan a esta escuela, señalando la concepción formalista de la empresa, para la cual la organización de la empresa está constituida por un conjunto de puestos, cada uno de los cuales debe desarrollar su función. Así mismo su concepción mecanicista del operario viendo al trabajador como un autómatas. La concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico, viendo en ello la expresión de la naturaleza y no una consecuencia social de una determinada forma de organización del trabajo. La motivación estrictamente económica del trabajador, lo cual lleva a que el comportamiento es perfectamente previsible y por ende su productividad se ajustará en forma mecánica a los montos de remuneración que reciba.

Analíticamente esta escuela hace referencia expresamente a la empresa de negocios y no al concepto más amplio de organización. Enfoca la atención a situaciones específicas, no generalizables, para atender a su resolución inmediata y en consecuencia obedecer a imperativos meramente pragmáticos y, en ese sentido, focalizados en el tiempo. La temática que aborda se ve delimitada por sus concepciones: se enfrentan básicamente los problemas vincu-

lados con la descripción de funciones, las relaciones entre funciones y la estructuración de líneas de autoridad. El trabajador es considerado un recurso más y en consecuencia la temática que se vincula a él tiene que ver con los mismos problemas que se vinculan a los demás recursos de producción, es decir, la programación y optimización de su utilización, la coordinación con los otros recursos, el control. La división natural del trabajo reduce la selección y capacitación del personal a un mero problema de entrada. El comportamiento de los individuos en la industria es reducido dramáticamente a partir de la concepción hedonista de la motivación del trabajador.

En fin, las consideraciones del profesor Kliksberg se preocupan también del método utilizado por los autores comprendidos por la denominada escuela tradicional. Citando a March y Simon, señala: "El trabajo de Taylor y sus discípulos se describe en conjunto más fácilmente en términos de técnicas que de proposiciones. Toma el punto de vista del ingeniero más que del científico natural y prescribe procedimientos para la organización eficiente y conducta del trabajo de rutina".

Es conveniente precisar que el taylorismo suele ser reducido a un conjunto de recetas para racionalizar la explotación de la mano de obra. Taylor incluyó dentro de sus principios generales recomendaciones en el plano político y social. Existe en Taylor la noción de "contrato social" que suele atribuirse principalmente a Ford⁴.

La reorganización taylorista del proceso de producción se funda en una doble división del trabajo: una vertical entre las tareas de concepción – dirección y las tareas de ejecución (el obrero "no es pagado para pensar"); otra horizontal, por la descomposición del proceso de trabajo en tareas parceladas. Esta doble división incrementa el abismo entre la sobrecualificación de unos, los ingenieros, y la subcualificación de otros, los obreros. Toda profundización de la división del trabajo implica una mayor complejidad en las labores de coordinación, a lo cual Taylor responde con la estandarización de los procesos y la jerarquía funcional dentro de la empresa.

El carácter embrutecedor que resulta del sistema de trabajo taylorista es "contrarrestado" por el sistema de remuneración al destajo, convirtiendo explícitamente al dinero en la única motivación de un trabajo vacío de su interés intrínseco.

El taylorismo no inventó la separación de la concepción y la ejecución, ni la parcelación del trabajo,

² Taylor F, Op. cit. P. 41.

³ Bernardo Kliksberg, *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1975.

⁴ Véase al respecto T. Alberto y P. Combermale, *Comprendre l'Entreprise: Théorie, Gestion, Relations Sociales*, Editions Nathan, París, 1993.

ni el maquinismo ni la expropiación del saber de los obreros. K. Marx habla largamente sobre la preexistencia de estos aspectos en *El capital*. El taylorismo es una racionalización de estos aspectos, en la medida en que los profundiza y los sistematiza.

H. Ford retoma las ideas de Taylor y les aporta una nueva dimensión al introducir la utilización sistemática del trabajo en cadena. En cuanto a la organización del trabajo, el fordismo se caracteriza por la redefinición de las relaciones entre el obrero y el sistema de máquinas: la cadencia del trabajo es impuesta por la velocidad de la cadena de producción y una parte del saber del obrero es incorporada en las máquinas especializadas. En rigor, el trabajador no es más que un apéndice de la máquina.

V. Lenin retoma también las ideas tayloristas, en la perspectiva de obtener ganancias de productividad con una mano de obra no calificada, con la idea peregrina de que la creación de mayor plusvalía favorecía el desarrollo de la sociedad socialista (por vía de la apropiación social que supuestamente se efectuaba vía el Estado socialista) la cual estaba pensado dirigir. Creyó al igual que muchos hoy en día (setenta años después) que se trata de una técnica independiente de las relaciones sociales que marcaron su surgimiento; como si por el hecho de colocar estas "técnicas" (instrumentos de dominación y explotación capitalistas) en manos de directores de empresas dichas "socialistas", estas pudieran, milagrosamente, transformarse en instrumentos de emancipación de los trabajadores.

Caracterizando más específicamente el sistema de gestión que nos viene de Taylor coincidimos con Philippe Lorino⁵: "el modelo de gestión tayloriana reposa sobre cuatro principios, de los que derivan todas las demás características y la coherencia global del modelo.". Estos cuatro principios corresponden claramente, como veremos más adelante, a las condiciones del mundo que le dio vida. Estos cuatro principios son:

Principio número uno: estabilidad. Los mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos que permiten ser eficiente, son estables en el tiempo. Este principio justifica la noción de los estándares, norma de eficiencia relativamente fijada en el tiempo, y funda todas las formas de gestión en el retrovisor, las que se basan en referencias al pasado...

Principio número dos: información perfecta. El directivo (gestor, empresario, decisor) tiene, en los

mecanismos de la eficiencia del sistema que dirige, una información perfecta...

Principio número tres: la eficiencia productiva (tanto si se trata de producir bienes como servicios) se identifica con la minimización de los costos. Desinteresarse del valor para concentrarse en los costos permite dejar de lado la incertidumbre nacida de los desfases en el tiempo entre la contratación de los recursos (costos) y la realización de las ganancias (valor). De esta manera, sólo se trabaja sobre lo seguro, lo positivo, y no sobre lo hipotético.

Principio número cuatro: el costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante. Existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la empresa. Se trata, generalmente, de la mano de obra directa. Lo realmente esencial es que existe un recurso patrón que sirve de base a los procedimientos de asignación y a la medida del conjunto de los costos⁶.

De la revisión de estos cuatro principios de la obra de Taylor se nos revela rápidamente una dimensión raramente evocada a propósito del trabajo de Taylor: su preocupación de inscribir su obra en el cuadro de una visión socioeconómica más amplia. Él no produce un modelo de organización social por azar; "Taylor, el ingeniero consumado, anota Daniel Nelson, descubre rápidamente que el progreso técnico exigía innovaciones organizacionales de importancia comparable⁷.

Luego de su partida de Midvale Steel Company (1889), Taylor se concentra en elaborar su propio método el cual se compone de puntos financieros y reportes mensuales sobre los costos, incluyendo costos comparativos para cada artículo fabricado y un balance financiero cotidiano se trata de poner a punto un método de ventilación de los costos indirectos. Es el aspecto económico del sistema, empujando por la contabilidad industrial.

Harry Braverman identifica al taylorismo con el sistema de control sobre el trabajo humano más desarrollado y lo extiende a otras esferas del cotidiano de los trabajadores⁸.

Algo sobre lo cual no se habla suficientemente a propósito del taylorismo, es sobre su carácter de ideología social. El taylorismo elevado a la categoría de "ciencia redentora" de los males del ser humano. Las "sociedades tayloristas" que surgen particularmente en los Estados Unidos y que promueven el

⁵ Ph. Lorino, *Le controle de Gestion Stratégique. La gestion par les activités*, Editions Dunod, París, 1992.

⁶ Philippe Lorino, *Op. cit.*

⁷ Philippe Lorino, *L'Economiste et le Manageur*, Editions La Decouverte, París, 1991.

⁸ Braverman Harry. *Trabajo y capital monopolista*, A. Bosch editor, 1978.

pensamiento de Taylor como la piedra filosofal para hacer frente a los problemas existenciales de la humanidad (lo cual, dicho sea de paso, es heredado por diferentes discursos gerenciales posteriores). De hecho, el taylorismo incursiona en múltiples aspectos de la vida social, imperceptible pero firmemente. La eficiencia y posteriormente el éxito, son las palabras clave de casi todas las esferas del quehacer humano⁹.

Es entonces esto lo que entendemos por taylorismo cuando hacemos referencia al mismo. No la visión reduccionista que quiere un taylorismo ya sea desprovisto de sus implicaciones nefastas en lo referente a la "humanización" del trabajo y, en consecuencia, deificado como el paladín y *non plus ultra* de la gestión (las técnicas sin implicaciones socioeconómicas e ideológicas; el fin que justifica los medios, el pragmatismo a ultranza); o ya sea la estigmatización de su obra merced a la descontextualización de sus planteamientos y a otro tipo de reduccionismo, aquel para el cual lo único que se evoca es su "dehumanización" del trabajo humano.

El entorno socioeconómico y el discurso administrativo

Se ha evocado antes lo referente a las condiciones socioeconómicas del surgimiento del taylorismo. Lo cierto es que siempre alrededor de todos los desarrollos del conocimiento en todos los campos existen unas condiciones sociales, económicas, ideológicas, técnicas, políticas, en fin, unas condiciones de tiempo, modo y lugar que no deben pasarse por alto, pero que con mucha más frecuencia de la deseada son dejadas de lado.

El surgimiento del taylorismo está caracterizado por un conjunto de condiciones históricas precisas, descritas en detalle por B. Kliksberg¹⁰ y que pueden sintetizarse así:

- en el dominio económico y social:
 - la sucesión de innovaciones y su generalización (segunda Revolución Industrial) que conlleva una mecanización creciente del trabajo;
 - el incremento en el tamaño de las empresas y en consecuencia, de los capitales, los materiales y la cantidad de trabajadores a manejar;
 - la urbanización de la sociedad, la cual se ve acompañada de una demanda de productos es-

tandarizados (en el contexto de penuria generalizada, los clientes son poco exigentes y la demanda por productos diferenciados es muy reducida); del éxodo rural, que se orienta hacia las fábricas necesitadas de mano de obra poco calificada y frecuentemente en condiciones de miseria, lo cual permite que a cambio de muy poco se les ofrezca la esperanza de mejorar las condiciones de supervivencia; de condiciones de competencia que empuja a las empresas a buscar ventajas sobre sus competidores, dentro de las cuales una organización eficiente es una de esas ventajas.

- en el contexto intelectual:
 - el impulso de las ciencias y particularmente aquellas consideradas exactas (física, química, matemáticas) que desarrollan la creencia en la superioridad de los modelos racionalistas sobre los modos de pensar basados en las costumbres y la tradición;
 - la idealización del progreso técnico, al cual solamente se le atribuyen virtudes.

En el interior de la empresa esto se traduce en el lugar preponderante que le es asociado y acordado a la función de producción y, en consecuencia, a los ingenieros, los cuales se verán abocados a desarrollar nuevas funciones.

Pero si estos elementos son los que caracterizaron los momentos de la formalización del discurso administrativo entre finales del siglo pasado y los albores del presente, estos mismos factores han tomado nuevos rumbos y durante todo el periodo posterior y hasta nuestros días no han cesado de transformarse y de configurar nuevos escenarios que, por supuesto, han generado nuevas condiciones y con ello la posibilidad del surgimiento de nuevas teorías administrativas y muy particularmente la diferenciación conceptual (epistemológica, si se quiere) entre la administración y la gestión.

Hoy es un lugar común hablar de la tercera Revolución Industrial¹¹. No obstante, en los discursos que se escuchan a propósito del pensamiento administrativo esto pasa prácticamente desapercibido. Simplemente ese es un dato, pero no se tiene en cuenta para diferenciar la trascendencia y significación de los diferentes discursos y prácticas en gestión y en administración.

⁹ A este respecto véase por ejemplo, el trabajo de Jacques Le Mouél, *Critique de l'efficacité*, Editions du Seuil, París, 1991. En otro contexto puede leerse el trabajo de Antanas Mockus sobre *El taylorismo en la educación*, Ediciones de la Universidad Nacional, Facultad de Ciencias.

¹⁰ B. Kliksberg. *Op.cit.*, capítulos 10 al 14. Al respecto véase también T. Alberto y P. Combemale, *Op.cit.*, capítulo 2.

¹¹ Véase el trabajo dirigido por Carlos Ominami, *La tercera revolución industrial*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1986.

El fordismo es un modelo de acumulación. Por supuesto el taylorismo es uno de sus componentes esenciales. Hoy, dados los cambios inducidos por los diferentes desarrollos tecnocientíficos, es también un lugar común, al menos para los economistas, ya que los administradores al parecer están al margen de ello (eso se puede verificar en el ámbito colombiano), nos encontramos frente a un nuevo modelo de acumulación. Dentro de este nuevo modelo, la gestión como instrumento de regulación juega un papel diferente al que jugó en sus albores.

La crisis de productividad hoy toma la forma de crisis de rentabilidad. Los ciclos y los movimientos cambiantes entre prosperidad y depresión de las economías a nivel mundial, a lo cual se ha venido a sumar la debacle de los países denominados de "socialismo realmente existente", plantean nuevas exigencias y por supuesto nuevos esquemas de manejo empresarial.

Las circunstancias de lugar a que se hacía referencia al comienzo de este documento, tienen que ver con esta situación. El problema es global y presenta diferente intensidad, ya se trate de los países más desarrollados, de los países del denominado Tercer Mundo o de los nuevos invitados a la esfera del capitalismo. No es dable quedarse en la visión parroquial de las pequeñas y medianas industrias de uno u otro país, o de desconocer la diferencia temporal entre los países para asimilar los cambios que se producen en la esfera mundial.

La producción ha verificado un gran aumento de la capitalización, tanto por trabajador como por producto, la tasa de rentabilidad de la economía ha caído abruptamente. Esto que se ha denominado "crisis de rentabilidad" ha inducido la configuración de lo que algunos analistas han denominado un "nuevo modelo de acumulación". La utilización de nuevas tecnologías de información, la biotecnología, los nuevos materiales y las nuevas fuentes de energía caracterizarían esa "tercera Revolución Industrial", lo que unido a las nuevas relaciones geopolíticas surgidas de la recomposición de las fuerzas políticas, configura un nuevo paradigma (en el sentido de T. Kuhn) de desarrollo a nivel mundial.

La utilización de la microelectrónica en la producción y las nuevas formas de organizar los procesos de trabajo en las plantas y en las oficinas, acompañan este proceso fundador de un nuevo paradigma. Pero este proceso se vive en forma desigual en el contexto mundial. Los llamados países de industria-

lización reciente entraban al escenario en un periodo de plena difusión de las modernas tecnologías, razón por la cual desde el comienzo las adoptaron, aprovechando las ventajas que ofrecían en la competencia internacional.

En algunos países del Tercer Mundo, y hasta en zonas deprimidas del desarrollo, segmentos empresariales adelantaron acciones de modernización pero sin que llegaran a convertirse en un proceso generalizado. La mayor parte de las naciones subdesarrolladas, inmersas en el fondo de la gran deuda, no tenían los recursos ni los bríos para entrar en esa senda. Fueron los organismos multilaterales de crédito los encargados de forzar la situación mediante la adopción de medidas de ajuste que incluían programas de liberalización comercial y reestructuración industrial¹².

Regularmente se explicó la caída de la tasa de productividad como el efecto de un descenso de la inversión. Hoy se puede constatar al comparar la situación de los siete países más industrializados frente a la situación del Japón, que no se invirtió menos sino que se invirtió menos bien. La realidad es mucho más compleja que lo que se creía. La productividad del trabajo es una resultante de muchos otros factores diferentes a la estricta eficiencia del trabajo de fabricación en sí mismo.

No es entonces el factor tecnológico el que como elemento salvador explicaría la caída de la productividad y, en consecuencia, de la rentabilidad, en los países desarrollados. Se trata de la eficiencia en la puesta en funcionamiento de la combinación compleja de máquinas, técnicas y trabajo humano, que dependen fundamentalmente de la calidad de la organización. La organización entendida como la resultante dinámica de múltiples procesos que involucran los componentes sociohumanos, los factores de motivación, el perfil de calificaciones, los soportes técnicos, su organización física, el espacio, el flujo de materiales, los circuitos de información, el sistema de información. La organización que implica el espacio interno, pero también la gestión de la empresa y el espacio social que la rodea y que condiciona directamente su eficacia. Es el "factor organización", entonces es también el factor gestión de la organización¹³.

Mientras esto sucede en el contexto socioeconómico, los discursos administrativos van surgiendo, algunos con mejor audiencia que otros¹⁴, casi siempre de la mano de expertos estrategas del merca-

¹² Alvaro. *Apertura, nuevas tecnologías y empleo*, Editado por FESCOL, 1992, Bogotá.

¹³ Ph. Lorino, *L' economiste... Op. Cit.*

¹⁴ Véase Mike Jackson, "Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores", en *Innovar*, No. 4, diciembre 1994, Universidad Nacional, Bogotá.

deo. Van apareciendo uno tras otro muchos discursos de resultados efímeros, algunos más contundentes que otros (valga citar la "planeación estratégica", o la "excelencia"), pero prácticamente todos con un mismo común denominador: el empirismo a ultranza y el cortoplacismo como recetas de éxito.

La economía se eleva a las cimas de la formalización matemática y el *management* desciende a las zanjas del empirismo. Ya los teóricos del *management* conocían qué eran las herramientas matemáticas: en los años sesentas y setentas habían pasado por esa religión, sus sitios de culto habían sido las grandes *business schools* norteamericanas (Stanford, Harvard, MIT, Cornell...), con sus respectivos *gurús* y padres respetados y, por supuesto, con los consultores a prueba de errores; ritos sofisticados con nombres similares hicieron furor en la época: investigación operacional, teoría de juegos, programación dinámica, modelización, matriz estratégica, curva de experiencia, programa PERT, presupuesto base cero... Estados Unidos se transforma (¿o se mantiene?), en el santuario de la gestión científica.

Pero tanta perfección se derrumba ante la evidencia de sus pobres resultados. El refinamiento de las herramientas no solamente no asegura el éxito, sino que al contrario, la excesiva complejidad las convierte en sospechosas. El camino está preparado para la emergencia de otro bandazo: devuelta al empirismo más plano. Se duda de todas las herramientas incluyendo particularmente, la planeación, la organización y todos los métodos cuantitativos. Todo aparataje matemático complejo de la gestión es sospechoso, paso atrás entonces al "sentido común". Los europeos usan una expresión popular para referirse al hecho: "botar al bebe con el agua del baño"; parodiando, en Colombia podríamos decir que se impone la filosofía de Pambelé: "Es mejor ser rico que pobre" y una de sus múltiples extensiones, "es mejor lo fácil que lo difícil".

Este tipo de postulados difícilmente debatibles por su contundencia empírica aunque de un valor operativo bastante dudoso, son bastante cercanos a los postulados del *best - seller En busca de la excelencia*¹⁵. Al parecer los teóricos han fracasado y solamente ofrecen confusión, entonces es mejor, fiarse únicamente de la experiencia y preferiblemente si es propia y directa. Lo desastroso de esta situación, al menos para el caso colombiano, es que esta menta-

lidad se reproduce desde las universidades y desde las consultorías empresariales.

De hecho, en el contexto del desarrollo del pensamiento administrativo durante este periodo de tiempo han surgido diversos elementos y diversas teorías que en su momento no han logrado permear el escenario de las academias o de la práctica de la consultoría empresarial. No obstante, debe señalarse que se ha venido dando y que hoy ya es un hecho una ruptura epistemológica en el interior del pensamiento en gestión de las organizaciones.

El desarrollo de la teoría general de sistemas, de la cibernética y de teoría de la información han permitido la emergencia del pensamiento complejo, y con el, la reformulación de la teoría organizacional. Las reflexiones de Herbert Simon a propósito de la racionalidad procedural, las cuales han retomado un nuevo aire, han permitido una nueva reflexión acerca del manejo de las organizaciones. El aparte número cuatro de este escrito abordará este tema.

La discusión en el contexto colombiano

El desarrollo del pensamiento administrativo en Colombia ha sido, por decir lo menos, incipiente. Entre los años treinta y cuarenta se conocen algunos escritos que dan cuenta de los desarrollos del pensamiento administrativo en otras latitudes. Estos se incorporan en mayor o menor grado a las aún muy incipientes instituciones de educación superior de la época.

En Colombia es Alejandro López quien publica en 1928 (primera edición en Dangerfield Printing Co. Ltd, Londres, 1928) una versión sistemática sobre las nuevas herramientas del manejo empresarial. Su obra *El trabajo: principios fundamentales*¹⁶, de muy poca difusión y discusión en nuestro medio, recoge en lo esencial las formulaciones tayloristas, agregándoles esa perspectiva criolla propia del momento que vivía el desarrollo industrial colombiano:

Más tarde conseguí que la enseñanza se orientase en el sentido de dotar a Colombia de dos tipos de ingenieros: el propiamente técnico, con carácter acentuadamente matemático, y el de administrador técnico que, bien amaestrado y preparado para estudiar los motivos técnicos de cualquier industria, fuese especialmente apto para la organización y manejo del trabajo y el mejor aprovechamiento del factor humano, con el propósito de dotar así a este país de verdaderos leaders industriales, esto es, empresarios que pudiesen asumir acertadamente la dirección de todo trabajo.

Los trabajos de Alejandro López tendrán una gran influencia en el desarrollo no solamente del manejo empresarial colombiano sino, en general, en el mismo desarrollo industrial del país. A este respecto debemos remitirnos forzosamente al excelente trabajo del profesor Alberto Mayor sobre la productividad en Antioquia¹⁷.

¹⁵ Th. Peter, y R. Waterman, *En busca de la excelencia*, Editorial Norma, Bogotá, 1984.

¹⁶ Alejandro López, *El trabajo. Principios fundamentales*.

¹⁷ Alberto Mayor M, *Etica, trabajo y productividad en Antioquia*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1989.

Con el transcurso del tiempo van apareciendo escritos sobre administración y particularmente sobre algunas de las áreas funcionales de la empresa. En su gran mayoría encontramos textos con una mayor o menor elaboración sobre el desarrollo del pensamiento administrativo, como también versiones locales sobre los instrumentos que se van desarrollando para intervenir en organizaciones en otras latitudes.

En el último periodo se publican con alguna frecuencia escritos sobre casos de empresas, regularmente denominadas exitosas, y en muy pocas oportunidades estudios analíticos sobre nuevos instrumentos de gestión o sobre características específicas de nuestras organizaciones.

Mucho más recientes han sido las investigaciones que se han desarrollado sobre la problemática empresarial en una perspectiva más amplia, aunque de orígenes e intereses bien diversos como el desarrollo industrial, la sociología, la academia. Cabe mencionar aquí los estudios sobre relaciones industriales desde la óptica de la sociología (convenio Universidad Nacional – Universidad de Bremen), el proyecto Interman, los estudios realizados por iniciativas gremiales como Fedemetal, etc.

Un síntoma del estado de esta discusión a propósito del taylorismo y su relación con la gestión de las organizaciones hoy, podemos buscarlo sin lugar a dudas en los espacios académicos y en alguna medida en las prácticas de los consultores empresariales, aunque en menor medida, toda vez que por lo general la discusión conceptual no figura en sus agendas, a no ser que esté vinculada al imperativo pragmático de obtener resultados lo más pronto posible.

El panorama general de los centros académicos a este respecto, es bastante desolador. Ya en 1980 la revista *Universidad EAFIT* publicaba el artículo "La crisis de la educación en Administración en Colombia" del profesor Carlos Dávila, en el cual se presenta un riguroso examen de los estudios en administración¹⁸. En ese momento la expresión del profesor Dávila era perentoria "...la muy precaria calidad académica de los estudios de administración en Colombia..."

Dentro de las reflexiones que allí se elaboran es importante subrayar las referentes a la falsa disyuntiva entre teoría y práctica, no solamente en la formación de administradores sino, en general, en el seno

del cuerpo docente que tiene como misión la enseñanza de estas disciplinas. En la misma perspectiva, la defensa a ultranza del pragmatismo que caracteriza los medios concernidos en esta problemática hace que en el espacio que allí existe no se desarrolle propiamente la discusión sobre el desarrollo teórico-conceptual sino más bien un remedo de discusión sobre lo superficial.

Diez años después, la Misión de Ciencia y Tecnología presenta el Programa Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico para Colombia, el cual es el resultado de múltiples estudios en los diferentes dominios del conocimiento y de la actividad académica en general. Uno de esos estudios corresponde a la administración¹⁹. La presentación de las conclusiones no pueden ser más claras y contundentes, "gran crecimiento con precaria calidad":

Se ha afirmado que el desarrollo del área de administración puede caracterizarse como de un "gran crecimiento y precaria calidad". Así se ha verificado para la muestra escogida en el presente estudio, compuesta por el conjunto de las trece instituciones de educación superior consideradas como las de mayor trayectoria y calidad relativa. La situación colombiana no es atípica con respecto a la de los otros países de América Latina, como se ha evidenciado ampliamente en diversos estudios, congresos y foros internacionales... (p. 1039).

Esta aproximación, sin ninguna pretensión de rigurosidad, ni sobre las publicaciones, ni sobre el estado de la enseñanza en administración, puede no obstante, ilustrar suficientemente cuál es el ambiente en el cual se da, o se daría, una discusión sobre el taylorismo y la gestión de las organizaciones en nuestro país.

El desarrollo socioeconómico colombiano tiene unas características específicas que se reflejan forzosamente sobre los desarrollos que en otros terrenos hemos tenido. Por supuesto la academia, el conocimiento y las prácticas empresariales resultan íntimamente ligadas al primero. Por esta razón no es extraño, aunque no por ello elemento de justificación, constatar que en nuestro contexto, cuando se pretende discutir sobre el taylorismo, regularmente se discute sobre otras cosas.

Podría decirse que no adelantamos la reflexión cuando era oportuna y que regularmente formulamos la pregunta que no corresponda. "La pregunta dice más de quien la formula, que la respuesta de quien contesta". Esta expresión puede ilustrar nues-

¹⁸ Carlos Davila L. De Guevara. "La crisis de la educación en administración en Colombia", en *Temas Administrativos. Revista Universidad EAFIT*, No. 39, tercer trimestre 1980.

¹⁹ M. Rodríguez, C. Davila y E. Romero, "Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de admi-

nistración", en *FONADE, La conformación de las comunidades científicas en Colombia*. Volumen 3 Tomo II, Bogotá, 1990.

tra situación. Preguntarse por la "vigencia del taylorismo" (lo cual regularmente se hace sin otro referente), en las postrimerías de un siglo cargado de transformaciones recientes en todos los dominios de la vida social, en pleno desarrollo de una profunda transformación tecnológica, es, cuando menos, un desconocimiento de las transformaciones socioeconómicas, un desconocimiento de las transformaciones tecnológicas, o un desconocimiento de la doctrina taylorista... ¡o todas las anteriores!

El contexto del desarrollo de las ciencias de gestión en la actualidad

La termodinámica y la física newtoniana fueron los soportes de los planteamientos tayloristas. Las leyes que podían permitir predecir el comportamiento de los organismos y finalmente calcular el máximo de eficiencia del funcionamiento de las máquinas, fueron elementos clave para las formulaciones del ingeniero Taylor. Era lo que correspondía, y al parecer lo logró con excelentes resultados de acuerdo con sus propósitos. Los planteamientos de Taylor reflejan la visión científica "reduccionista" propia al siglo XIX: la descomposición de las cosas en elementos aislados a fin de poder controlarlas mejor.

Es paradójico leer las críticas actuales al taylorismo, mientras que se promueven tanto las iniciativas de los empleados y la creación de sistemas de motivación en los que se remuneran los resultados. No obstante Taylor tenía mucha razón al considerar que la iniciativa y la motivación hacían parte del problema y no de la solución(...) A título de ejemplo, cuando los directores querían relanzar la productividad, aumentaban regularmente la remuneración por piezas, cada vez que los trabajadores habían obtenido un cierto ritmo de producción. Pero la única consecuencia de esto era que los trabajadores limitaban intencionalmente su producción con el fin de no minar la remuneración ya establecida²⁰.

Esta reflexión del jefe de redacción de la Harvard Business Review nos evoca la forma lineal y fragmentaria como suelen ser vistos los planteamientos de Taylor, aún ahora que han entrado en juego nuevos desarrollos conceptuales y metodológicos.

Los planteamientos que en su momento lograron un gran desarrollo de la productividad e inclusive contribuyeron a un aumento en el nivel de vida (amén de otro tipo de consecuencias que en lo social, más que en lo meramente económico, produjeron), enfrentan obstáculos insalvables para ellos, al menos en sus formulaciones originales. Definitivamente "se les movió el piso".

La aproximación de la "administración científica", pierde cada vez más su vigencia, ante un mundo cada vez más dinámico e inestable. Más que un problema de la aproximación "científica" de la gestión, el problema se ubica en las ideas que se hacen los dirigentes empresariales (¿y los profesores?) a propósito de la ciencia. La ciencia tradicional se concentraba sobre el análisis, la previsión y el control, la nueva ciencia (las ciencias de lo inestable) se preocupa más del caos y de la complejidad. Los científicos de hoy se preocupan más acerca por estudiar y describir la manera como los sistemas complejos enfrentan la incertidumbre y la rapidez de los cambios.

La experiencia de los últimos veinticinco a treinta años ha mostrado a los dirigentes empresariales que el nuevo entorno empresarial, exige "nuevos principios científicos" (nuevos paradigmas), si no se quiere ir a la catástrofe. La organización del trabajo, la motivación, la responsabilidad de la dirección, en fin todos los postulados tayloristas, deben ser replanteados. La rigidez de las organizaciones proviene justamente de tales postulados: fragmentación del trabajo, separación de la planificación y la ejecución, aislamiento de los trabajadores, etc. Los mercados actuales, caracterizados por su rápida evolución exigen justamente organizaciones con fuerte capacidad de respuesta, con flexibilidad para adaptarse a tales cambios.

Si bien Taylor se sirve y se inspira de las leyes de la física newtoniana, debemos recordar que solamente unos diez años después de la publicación de los famosos *Principios de la administración científica*, desde la misma física emergen nuevos y contundentes desarrollos que darán al traste con las formulaciones precedentes: la teoría de la relatividad y la mecánica cuántica de Einstein permiten descubrir un espacio y un tiempo diferentes tanto en lo global del universo como en lo específico de las partículas.

En los últimos treinta años el desarrollo de la ciencia no ha cesado de cuestionar sus paradigmas (inevitable la referencia a Thomas Kuhn)²¹ y de buscar y establecer nuevas aproximaciones al conocimiento.

A comienzos de los años sesentas el meteorólogo Edward Lorenz (investigador del Massachusetts Institute of Technology) desarrolla un programa informático simulando el sistema meteorológico, y es esta, tal vez, la investigación que sirvió de catalizador principal para el desarrollo de la "teoría del caos"²². La hipótesis de base de Lorenz sostenía que

²⁰ David Freedman, "Is management still a science?", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1992.

²¹ Thomas Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas*. Editorial FCE, México, 1980.

²² El libro de referencia suele ser la obra *Chaos: Making a New Science*, James GLEICK. Edit. Viking, New York, 1987.

ligeras modificaciones introducidas en el computador, producirían cambios en la evolución del conjunto del sistema. El resultado fue más allá de lo esperado: descubre que inclusive minúsculas perturbaciones tenían consecuencias muy importantes en el desarrollo del sistema meteorológico. Es el conocido "efecto mariposa".

Estos resultados entusiasmaron a muchos científicos a desarrollar experimentos similares en sus respectivos dominios de investigación. Dentro de este entusiasmo se han desarrollado no pocos trabajos con alguna referencia a los problemas empresariales. Valga citar los modelos de análisis bursátil desarrollados para analizar las fluctuaciones, cada vez más impredecibles, de los valores que se negocian en la bolsa.

La naturaleza, y por ende el ser humano, obedecen menos a la lógica predecible de los relojes y en consecuencia es en lo aleatorio e impredecible donde se podrán encontrar las claves para su comprensión. La teoría del caos señala también que existen comportamientos aparentemente aleatorios que ocultan funcionamientos coherentes. Hoy podríamos decir, frente a lo aleatorio y lo caótico del comportamiento de los sistemas y del entorno empresarial, que se requiere intuición y talento. Solamente que esto no nos permite avanzar demasiado.

La aproximación que se impone para la comprensión de los sistemas no es ya la visión reduccionista (que marca profundamente a Taylor), de descomponer el sistema en sus elementos constitutivos, sino al contrario, concentrarse en la dinámica de la globalidad del sistema. Aprender entonces una aproximación holística a los sistemas, a la organización, a las personas.

Desde los años sesentas y setentas en muchos escenarios del trabajo científico se vienen desarrollando nuevos y revolucionarios descubrimientos y elaboraciones conceptuales que han transformado radicalmente el conocimiento del hombre y la forma de aproximarse al mismo. Ya a mediados de los años setentas el premio Nobel de química Ilya Prigogini e Isabel Stengers publican un libro, hoy de referencia, sobre la gran transformación de la ciencia moderna, la nueva alianza²³, haciendo referencia a la necesidad de fundar una nueva ciencia que articule lo que la antigua ciencia desarticuló: la naturaleza y la sociedad, la ciencia y la filosofía.

La complejidad

Ante esta aproximación al conocimiento y a la realidad, se erige el pensamiento complejo, el paradigma de la complejidad. Éste no ignora los alcances del pensamiento simplificador, rechaza las consecuencias reduccionistas, mutilantes, unidimensionales y ciegas de la simplificación que se toma como reflejo de lo que hay de real en la realidad.

Es Descartes quien formula este paradigma maestro de Occidente y que ha gobernado el pensamiento occidental desde el siglo XVII. Es la disyunción, la reducción y la abstracción, las cuales si bien han permitido el desarrollo del conocimiento científico han generado nocivas consecuencias para el conocimiento científico mismo: la desarticulación y la separación de los tres grandes campos del conocimiento científico: la física, la biología y la ciencia del hombre.

Es necesario comprender que un pensamiento mutilante conduce necesariamente a acciones mutilantes. El pensamiento simplificante es incapaz de concebir la conjunción de lo único y de lo múltiple, anula la diversidad o yuxtapone la diversidad sin concebir la unidad. (E. Morin)²⁴.

La complejidad es un tejido de elementos constitutivos heterogéneos asociados inseparablemente, plantea la paradoja de lo único y lo múltiple. Es un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, riesgos, que constituyen nuestro mundo fenomenológico.

El profesor Jean - Louis Le Moigne²⁵ señala que sin duda fue el norteamericano W. Weaver (fundador de las ciencias de la comunicación), quien en 1947 con la publicación del artículo "Science and Complexity", cataliza la reflexión epistemológica renovadora, que aún continúa y que ha permitido la emergencia de nuevas ciencias y que hoy se encuentran federadas en lo que suele denominarse como ciencia de la complejidad.

Esta conceptualización cuestiona la existencia de una objetividad del sujeto por fuera del objeto observado, lo que Humberto Maturana denomina la "objetividad entre paréntesis"²⁶.

Dentro de este contexto, el concepto de organización (el cual por supuesto evoca la noción de empresa), toma unas dimensiones mucho más amplias, pero a la vez más profundas y enriquecedoras. La organización es entonces, en una primera aproxima-

²³ Ilya Prigogini e Isabel Stengers, *La nueva alianza*, Alianza editorial, Barcelona, 1977.

²⁴ Edgar Morin, *Introducción a la Pensée Complexe*, Ed. ESF, París, 1991.

²⁵ Jean - Louis Le Moigne, *La Théorie du Systeme Général. Théorie de la Modelisation*. Ed. PUF. París, 1990.

²⁶ Humberto Maturana, *Emociones y lenguaje en educación y política*. Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1997.

ción, el arreglo de componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotada de cualidades desconocidas a nivel de los componentes o individuos. La organización transforma, produce, liga, mantiene. (E. Morin)²⁷. La organización no es un objeto, una cosa invariable independiente del observador. Ella expresa a la vez, inseparablemente, la acción, el actor y la transformación temporal del acto. (Le Moigne)²⁸.

Esta aproximación nos conduce a la noción de "organización activa". "La organización es la propiedad de un sistema complejo que permite dar cuenta a la vez del comportamiento de cada uno de los niveles proyectivos que se le han atribuido al sistema y de la articulación entre esos niveles, sin separarlos". (Le Moigne)²⁹.

Introduzcamos aquí la aproximación de Cornelius Castoriadis a propósito de la organización social: "Pero bajo una forma a la vez menos espectacular y mucho más general, es cierto para todo tipo de sociedad conocida: de todas las "técnicas", la más importante es la organización social misma, el aparato más poderoso creado jamás por el hombre es la red regulada por las relaciones sociales"³⁰.

La organización no es un objeto, algo invariable e independiente de su observador. Al contrario, expresa simultánea e inseparablemente la acción, el actor y las transformaciones temporales del actor.

Tomaremos entonces como referente el concepto genérico de organización activa, (organización - acción), para designar el sistema complejo en el cual nos interesamos: la empresa. Se trata de un complejo de acciones irreversibles, recursivas, teleológicas, que nos propondremos designar o modelizar. En esta perspectiva los actores de la organización hacen parte de ella, la definen, la transforman, pero simultáneamente ellos son definidos y transformados por la organización, en una acción recursiva y recurrente de la cual deberán dar cuenta nuestras interpretaciones, nuestras intervenciones, en fin, nuestros propósitos de modelización, si los tuviéramos.

La empresa es una forma específica de organización. Posee una dinámica propia que le es característica, así como lo son sus componentes, sus finalidades y en general, su naturaleza misma. Comparte los elementos característicos de las organizaciones pero simultáneamente posee elementos que le son propios y diferenciadores.

Tenemos entonces que el concepto de organización varía sustancialmente, dependiendo de varios factores, como su procedencia (sicología, sociología, biología, etc.), la rigurosidad en su elaboración y, en fin, su mayor o menor afinidad con el pragmatismo de la profesión de los administradores. Debe señalarse que el concepto en sí mismo no solamente ha "evolucionado" sino que, de hecho, se ha transformado completamente a partir de la incorporación de nuevos conceptos provenientes de otros campos del conocimiento, dentro de los que se destacan los que acaban de señalarse.

Gestión:

La noción de gestión se elabora posteriormente a la noción de administración. Denotan conceptos y prácticas diferentes. La administración ligada más a los orígenes de la formalización inicial de la dirección del trabajo manufacturero, evoca más la destreza de manejar y dirigir el trabajo de otros y a las habilidades de comprensión y aplicación de ciertas técnicas operacionales. La gestión como producto de la elaboración conceptual y práctica frente a unas necesidades de proyección y, en consecuencia, de mayor abstracción de la conducción de las empresas y organizaciones, viene a configurarse como un concepto clave, diferente y diferenciador de las prácticas de los gestores, los estrategas y los conductores de organizaciones.

La gestión plantea una problemática más amplia y más abstracta que la administración. Se manejan herramientas diferentes y se requieren capacidades cultivadas en lógicas diferentes, pero no por eso desarticuladas. La gestión evoca la estrategia, la administración evoca la operacionalidad de las directrices que emergen de la gestión. Los negocios no son lo mismo que el manejo de los negocios. El paradigma del "maxi - mini" que rigió la teoría financiera ortodoxa, dejó el campo a "la supervivencia de la firma en el largo plazo": la teoría del portafolio de inversiones (Markovitz).

La gestión es entonces hoy una construcción nueva, que implica el rol de mecanismo de regulación en la economía. Se coloca en el plano de intermediar entre las grandes y gruesas directrices del manejo económico y los imponderables de resolver la dinámica del funcionamiento de las unidades económicas³¹, es decir, de la vida cotidiana de las empresas productoras de bienes, servicios y comportamientos.

²⁷ Edgar Morin, *La Méthode. La nature de la nature*. Tomo I. Editions du Seuil, París, 1977.

²⁸ Jean - Louis Le Moigne, *La Modélisation des Systemes Complexes*, Ed. Dunod, París, 1990.

²⁹ Idem.

³⁰ Cornelius Castoriadis, *Les carrefours du labyrinthe*, Editions du Seuil, París, 1978.

³¹ Véase noción de unidad económica en Claude Menard, *Économie des Organisations*. Editions La Decouverte, París, 1994.

La regulación explica un sistema de acumulación de capital que a su vez explica el mecanismo de reproducción de un sistema predeterminado. La gestión desempeña el rol de operacionalizar la subsistencia de dichas unidades económicas. Solamente que ahí existe una gran gama de posibilidades.

La gestión no existe en sí misma, es el producto de la interacción de múltiples actores, los cuales acaban determinando un sistema de manejo, de proyección y de visión sobre su cotidiano y sobre su futuro.

EL CONCEPTO DE GESTIÓN

La gestión es la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial, pero compartidas en su finalidad última por los agentes que la generaron y la construyen en su decurso. La gestión es agenciada por individuos que regularmente convocan a los participantes del proyecto que se ha emprendido y que regularmente, aun si éste les ha sido impuesto, es el pivote de una acción colectiva compartida o no.

La gestión es un mecanismo de regulación social ejercida por individuos que actúan sobre colectivos sociales, que intenta la articulación entre el funcionamiento global de lo económico y la existencia específica de las unidades económicas en las cuales se encuentran los individuos, los propósitos y las realizaciones.

Orientación estratégica

En esta perspectiva del desarrollo del pensamiento organizacional y del manejo empresarial, se desarrolla entonces lo que hoy suele denominarse el pensamiento estratégico.

La escuela del análisis estratégico es una aproximación sociológica de la organización, tomada como un *sistema de acción concreto*. Lo concreto significa que cada organización constituye un ser único que no puede ser reducido a un modelo general y para cuya comprensión se requiere tomar en cuenta las zonas de incertidumbre. El dominio de estas zonas confiere poder y autonomía a los actores del sistema, quienes buscan conquistar o defender dicho poder y autonomía. (Crozier y Friedberg)³².

³² M. Crozier y E. Friedberg, *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil, París, 1977.

³³ M. Porter, *La ventaja competitiva*. Editoria .Cesca, 1986.

Hasta los años 50, los jefes de empresas se preocupaban básicamente por administrar y dirigir sus empresas. Los problemas por resolver eran fundamentalmente de orden interno: concebir buenos productos, fabricar en serie para bajar los costos, buscar precios aceptables en los mercados, etc.) Las maniobras estratégicas que se imponían, surgían más de la intuición que de una aproximación analítica.

La búsqueda de la ventaja competitiva es producto de la internacionalización de los mercados, la multiplicación de las innovaciones, la intensificación de la competencia y en fin, la defensa de partes de mercado. Desde los años 60 se desarrolla la investigación en "*management* estratégico".

Se inicia con los análisis del entorno, se estudian las fuerzas y las debilidades de la empresa a fin de identificar las competencias o capacidades distintivas que deberán ser valorizadas, se delimitan las acciones posibles a partir de los puntos precedentes y se define la estrategia incluyendo la cuantificación de objetivos y de recursos y medios a poner en funcionamiento.

Otras aproximaciones parten del análisis de la tasa de crecimiento del dominio de actividad de la empresa y de la parte de mercado relativa que ésta controla, determinando de este modo en qué tipo de situación se encuentra y en consecuencia, definir sus estrategias de comportamiento.

M. Porter propone ampliar el dominio del análisis incluyendo, según su criterio, las cinco fuerzas que orientan la competencia en un sector. Posteriormente propone una herramienta de diagnóstico interno ("la cadena de valor"), orientada a establecer las actividades pertinentes en el plano estratégico comprendiendo el comportamiento de los costos e identificar las diferentes fuentes potenciales de diferenciación³³.

Recientemente se explora el análisis de la tecnología como un conjunto complejo de conocimientos, medios y saber hacer, organizados para una producción específica; en la perspectiva de identificar nuevas ventajas competitivas.

En general, el análisis estratégico reposa sobre el agrupamiento de actividades en segmentos de "dominios de actividad estratégica". De la calidad de la segmentación estratégica depende en gran medida el éxito o el fracaso de las estrategias.

La acción es una decisión, dice Morin, una elección, pero también es un reto. La acción es estrategia. La palabra *estrategia* no designa un programa que basta aplicar sin variación en el tiempo. La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, visualizar una cierta cantidad de escenarios para la acción, los cuales podrán ser modificados según la información que se irá incorporando en el transcurso de la acción.

La palabra *estrategia* se opone a la de *programa*. Estos son propios de entornos estables en los cuales no se requiere de mayor atención ni gran innovación. Muchas de nuestras actividades cotidianas son programadas. De hecho, nosotros necesitamos utilizar múltiples fragmentos de acciones programadas para poder concentrarnos en lo importante: la estrategia.

“No existe, de un lado, el dominio de la complejidad que sería el del pensamiento y la reflexión, y, del otro, el dominio de las cosas simples que sería el de la acción. La acción es el reino concreto y usualmente vital de la complejidad”. (Morin).

Este rápido sobrevuelo por los desarrollos de la ciencia en las últimas décadas y particularmente sobre la emergencia y formalización del paradigma de la complejidad, muestran cómo el concepto ortodoxo de “organización” ha debido ser reformulado, en la perspectiva de lograr una mejor comprensión de ella y en consecuencia, una aproximación diferente en los procesos de dirección y/o intervención de las mismas (y por ende, de las empresas), se impone.

La diferenciación entre administración y gestión podrá considerarse aún como una construcción conceptual en proceso. No obstante, nos parece un poco forzado continuar aferrándose a la denominación plana de administración unida a las exigencias de la orientación y el direccionamiento estratégicos.

Desde ningún punto de vista constituyen meros refinamientos semánticos las denominaciones que utilizamos para designar las cosas, los procesos, los instrumentos, etc. La teoría financiera moderna evolucionó desde el paradigma de la *maximización de los beneficios y minimización de los costos*, hacia la *visión de incrementar el valor de la firma en el tiempo*. El desarrollo de la noción de planeación ha prohibido la transformación de *la administración por objetivos en gestión por políticas* denominada también *Hoshin Kanri*. La *administración* se proyecta en la *gestión*.

Estas transformaciones conceptuales han generado nuevos utensilios, herramientas e instrumentos para la interpretación y la intervención en las organizaciones. Éstos se han desarrollado exigiendo nuevas lógicas y dinámicas y hoy abren espacios diferentes que seguramente contribuirán poderosamente en la construcción de una nueva epistemología, la cual a su turno contribuirá al desarrollo del conocimiento en gestión.

A guisa de cierre: En que va la discusión en Colombia

En el aparte 2. del presente documento se presentó someramente cuál es la situación en los centros de formación en administración de empresas, escenario privilegiado para el desarrollo de este tipo de reflexión. El panorama sigue siendo desolador.

Es cierto que en estas últimas dos décadas se han logrado algunos desarrollos en el campo de la formación y en la preocupación por mejorar la calidad de lo que se hace en la profesión. Pero también es cierto que no es por vía de acentuar la profesionalización como se logrará un avance significativo en el desarrollo de la conceptualización y la actualización en teorías de gestión y en el camino de la validación del conocimiento adquirido.

El escenario que se generó con el proceso de la “apertura, modernización e internacionalización” de la economía colombiana, no ha logrado hacer reacción, ni oportuna ni adecuadamente a los actores concernidos en esta problemática de la gestión de las empresas y demás organizaciones. Con grandes desniveles, se observan avances desiguales en la intención de apropiarse de los nuevos paradigmas y de las implicaciones que para el mismo ejercicio de la profesión esto implica. La “gerencia de la turbulencia” que señalaba el profesor Bernardo Kliksberg³⁴ para la década de los años noventa, se nos quedó para la próxima década.

La crítica situación que enfrentamos como país (entendiendo por esto la ansiedad y la angustia por la brutalidad de lo cotidiano, la limitación de los recursos a disposición y todo lo que se quiera agregar a ello), lejos de justificar las actitudes complacientes que nos han postrado en una ignorancia vergonzosa, con respecto a las organizaciones que nos son propias nos exige un mayor esfuerzo por conocer la realidad de nuestras empresas y organizaciones, de sus actores, de sus prácticas, de sus culturas.

La situación es tal que podemos hablar con mayor desenvoltura de la “cultura”, de las empresas cotizadas en la bolsa de valores de New York o de Tokio, que de las empresas cotizadas en Medellín o en Bogotá. Para no hablar por supuesto de las empresas de las ciudades intermedias, de las cooperativas, o aún peor como caso, de las ONG tan generalizadas en nuestro medio pero tan ausentes en la bolsa de New York.

La estructura organizacional, los métodos, los procesos, en fin, la cultura, se vuelven lugares comunes, vacíos de significados reales, en la medida en que sus referentes son abstracciones. Terminamos refiriéndonos a definiciones y no a lo que ellas

³⁴ Bernardo Kliksberg, “¿Cómo será la gerencia en la década de los 90?”, en *Gobernabilidad y Reforma del Estado*, Editores J. Cárdenas y W. Zambrano, Ed. FONADE -PDI - COLCIENCIAS, Bogotá, 1994.

representan o simbolizan. Y en esta medida las discusiones a propósito de temas como, por ejemplo, la relación del taylorismo con la gestión de las organizaciones, generalmente terminan siendo discusiones sobre otras cosas.

Indudablemente brillan los esfuerzos sostenidos y persistentes de algunos de los actores de nuestro

medio por prohijar el conocimiento de nuestras organizaciones, desde los proyectos de investigación y desde programas de formación. Los esfuerzos por fortalecer las bases teóricoconceptuales deben apuntar ineludiblemente a ese objetivo. De cualquier modo, el imperativo ético nos reclama la acción y por lo pronto cerremos con una frase de Federico Nietzsche en *El anticristo*: "Los métodos vienen al final".

