

Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva Ética de la Relación Laboral

Rodrigo Muñoz Grisales

Fecha de aceptación: 31 de enero de 2002

RESUMEN

El autor aborda el tema del cambio paradigmático en las teorías administrativa y organizacional desde una doble perspectiva: la relación dirigente-dirigido y el problema de los fines y los medios. Sostiene que sólo podrá hablarse de un verdadero cambio de paradigma cuando se supere la dicotomía entre el pensamiento y la acción humanas implícita en la primera perspectiva y cuando se revalúe la visión exclusivamente rentabilista de la empresa, en la segunda perspectiva. La revisión de la teoría administrativa y organizacional bajo esta doble consideración, implica necesariamente una nueva postura ética de la empresa y la administración frente a la sociedad.

ABSTRACT

The author looks into the topic of paradigm change within the administrative and organizational theories, from a double perspective: The manager-subordinate relationship, and the problem of goals and means. He claims that it is only possible to think about a real paradigm change, when you have gone beyond the dichotomy between human thought and action, which is implicit in the first perspective, and, when the predominant profit-oriented vision is reexamined, in the second one. According to these points of view, such a follow-up on this set of theories necessarily implies a new ethic standpoint from the enterprise and from Management theory, vis-a-vis the society.

PALABRAS CLAVES

- Teorías administrativas
- Humanización de la administración
- Cultura organizacional.

Fecha de recepción: 1 de octubre de 2001

RODRIGO MUÑOZ G. Administrador de negocios de la Universidad EAFIT y magister en administración de HEC de Montreal. Coordinador de la Maestría en Ciencias de la administración, Universidad EAFIT. Email: romuñoz@eafit.edu.co

INTRODUCCIÓN

Se ha generalizado en la enseñanza y en la práctica de la administración el uso, por demás inadecuado, del concepto de *paradigma*¹ (Kuhn, 1994, p.13, 22), acomodándolo a la dinámica de generación y divulgación del conocimiento en este campo del saber, caracterizado fundamentalmente por la aparición consecutiva de modas administrativas más o menos efímeras y en general, inocuas –y a veces nocivas– en su aplicación (Acevedo & López, 2000). Cada moda administrativa se arroga el atributo de estar cambiando de paradigma, pero, entendiendo realmente por ello, el cambio de *referente* o *variable* que orienta la prescripción o el modelo de acción administrativa a seguir. Administración por categorías, Gestión por el valor agregado, Reingeniería de procesos, Gerencia por valores, Gerencia del conocimiento, y muchas otras más, simplemente enfatizan una variable (categorías, valor, procesos, conocimiento, etc.) de lo que en el fondo es la misma orientación paradigmática de la administración en todas sus épocas: *la racionalidad instrumental*, es decir, la reducción del hombre a la condición de recurso y la asimilación de sus especificidades (necesidades, valores, cultura, conocimiento, etc.) a variables o instrumentos de gestión. Persiste pues, a lo largo de las diferentes manifestaciones de la administración un comportamiento ambivalente (cambio dentro del no-cambio) a pesar de las múltiples evidencias de la inutilidad y perversidad del conocimiento generado bajo la perspectiva instrumental que subyace a dicha dinámica.

Pero el problema allí no es simplemente de hacer otra elección epistemológica sobre la concepción de lo humano que sustente una nueva visión paradigmática de la administración. Los intereses económicos creados por el lucrativo negocio de los *best-sellers*, las consultorías y los seminarios y foros internacionales sobre las modas administrativas, han tomado unas proporciones tan

gigantescas (tal como ocurre en el de la autosuperación personal), que acallan y hacen casi imposible la discusión de una perspectiva que no se acoja a esa lógica. Este fenómeno se alimenta por otro lado, de la pobreza intelectual en las escuelas y facultades del ramo, alrededor del conocimiento administrativo y las problemáticas de la organización.

Este artículo tiene por objetivo realizar un corto análisis sobre algunos de los supuestos epistemológicos que sustentan la administración y la teoría organizacional y las consecuencias éticas de sus concepciones para una *sociedad de organizaciones* como es la actual. Busca igualmente hacer algunos aportes conceptuales para una nueva y verdadera revolución paradigmática teniendo como presupuesto básico una visión ética y humanista de la organización y la administración. En él se hace una discusión desde dos ejes conceptuales (las formas que ha tomado históricamente la organización y el problema de los fines y los medios en administración), temas aparentemente inconexos, pero, hacia el final de esta discusión, se buscará darle sentido a tal asociación desde problemática de la humanización de la administración y de la empresa que en las últimas décadas ha preocupado a algunos medios académicos, ajenos a las corrientes tradicionales de la administración y la teoría organizacional.

El trabajo moderno, una escisión fundamental

Si se da una mirada a la historia de las organizaciones, se configuran las formas organizacionales *mecanicista*, *organicista* y *holográfica* (Morgan, 1986, p.9-97), las tres concepciones básicas que a partir de la Revolución Industrial han tenido lugar, aunque, como se verá, la última de ellas apenas se vislumbra en el escenario organizacional del mundo empresarial. Bajo la perspectiva *mecanicista*, se incluyen aquellas visiones de la organización (o administrativas que llevan implícitas una concepción organizacional) que como la tayloriana y la fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional. El mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, -artesanal hasta entonces- que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno, su obra y su

1 Se toma como referencia una de las definiciones de Kuhn en la que dice, "Considero a éstos (los paradigmas) como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica (p.13). Pero la idea que más apoya este artículo es aquella que reconoce la necesidad de un cambio paradigmático cuando ya no es posible el "desarrollo por acumulación" del conocimiento (p.22).

herramienta². A principios del Siglo XX, tanto Taylor como Fayol contribuyeron desde la administración a la creación de un modelo de organización donde el concepto de división del trabajo fue llevado a su formulación más radical: unos pocos están llamados a pensar y muchos otros, simplemente a ejecutar lo concebido por los primeros. Esta se constituye en la *escisión fundacional* de la organización moderna y el principio epistemológico fundamental de lo que entonces recibió el nombre de *Management Científico*, o ciencia del “manejo”.

La segunda concepción organizacional, la *organicista*, surge en los años treinta de las teorías administrativas de la Escuela de Relaciones Humanas y se inspira en los seres vivos, sus *necesidades y relaciones* de supervivencia con el entorno, como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional. Nació más del afán de remediar las polémicas consecuencias del modelo anterior, que como una verdadera alternativa organizacional, pues parte de la misma escisión fundacional del *Management Científico*. La diferencia radica en que ahora el “recurso” humano (calificativo acuñado por esta escuela), se le da un tratamiento especial dados los resultados arrojados por los experimentos de Elton Mayo y colaboradores que daban cuenta de una mayor complejidad y ambigüedad de este insumo con respecto a los demás. Se pasa de un modelo *determinístico* donde el que piensa o maneja induce por orden directa una acción en el ejecutante, a un modelo *probabilístico* en el cual, sirviéndose del esquema conductista estímulo-respuesta, aquel busca provocar o “motivar” en éste, los comportamientos deseados en la ejecución de su labor³. Es un rodeo por la satisfacción

2 A partir de la marcha erguida (bipedismo), fenómeno determinante y desencadenante de la hominización, la mano se libera de la locomoción, logrando un papel protagónico en la manipulación del mundo y obliga al cerebro a desarrollarse en consonancia, convirtiéndose con el tiempo, como en ningún otro ser de la naturaleza, en un órgano neocortical, precisamente como resultado de esa interacción o alianza entre mano y cerebro, que define ontológicamente al ser humano (Hass, 1987, p.1-11).

3 Dos hechos científicos trascendentales han servido de fundamento epistemológico a la motivación como herramienta administrativa: el descubrimiento de lo que Pavlov denominó, *el primer sistema de señalización* (que llegara al conocimiento administrativo por la vía del

de las necesidades de lo que antes se lograba por medio de una instrucción directa. Se puede percibir el cambio de un tipo de organización al otro como un avance en la humanización de la administración y la empresa pero no de manera radical, pues la Escuela de Relaciones Humanas no se propuso superar la ruptura fundamental señalada, sino *mitigar o compensar* los efectos perversos de ella, en su primera versión determinística. Pudo incluso exacerbar tal escisión, especialmente en las primeras etapas de la Escuela en cuestión, pues subyacía a sus planteamientos la idea que la “... ‘irracionalidad’ (o lógica de los sentimientos) era propia de los trabajadores, mientras los patronos estaban guiados por una ‘lógica de eficiencia’.” (Dávila, 1985, p.168). Como podrá adivinarse, la primera hipótesis de fondo de este artículo es que, en el paso del mecanicismo al organicismo, no existió un cambio paradigmático y más bien se dio un “desarrollo acumulativo” dentro del mismo paradigma que permitió extender en muchos años su vigencia.

La visión organicista no es pues algo nuevo, aunque tampoco pertenece al pasado. Ninguna otra corriente ha logrado ejercer un dominio tan extenso ni mostrado una capacidad de supervivencia tan formidable como la escuela norteamericana de las Relaciones Humanas y los enfoques sistémico y de la contingencia que han servido de base conceptual al organicismo como concepción organizacional. Gracias a la dinámica de generación de conocimiento basada en modas administrativas, esta corriente se “renueva” de tanto en tanto y ha logrado permanecer vigente durante siete décadas hasta estos albores del siglo XXI. Ha tenido incluso la capacidad de apropiarse y reducir a sus presupuestos de base, la aparición a partir del fenómeno japonés, de indicios de una nueva configuración organizacional, como veremos más adelante. Escuela del factor humano, Escuela del

desarrollo posterior de la psicología conductista) y el escalonamiento de las necesidades humanas de Maslow. El primer sistema de señalización es el que el hombre comparte con los animales y está basado en la dinámica del reflejo como medio de interacción con el entorno y aprendizaje de los comportamientos de supervivencia y adaptación. La Escuela de Relaciones Humanas desarrolló el mecanismo de la motivación por la satisfacción progresiva de las necesidades del trabajador o empleado para estimular el logro de las metas de productividad y para generar y mantener (condicionar) los comportamientos consecuentes con los objetivos de la empresa.

comportamiento humano, Administración de recursos humanos, Psicología Organizacional, Enriquecimiento del trabajo, Teoría de la Contingencia, La organización sistémica, Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos, Teoría Y, Teoría Z, Gerencia participativa, Cultura Corporativa, Gerencia del Conocimiento, son algunas de las múltiples caras que ha tomado esa perspectiva organicista en la teoría administrativa y organizacional.

La visión organicista no es pues algo nuevo, aunque tampoco pertenece al pasado. Ninguna otra corriente ha logrado ejercer un dominio tan extenso ni mostrado una capacidad de supervivencia tan formidable como la escuela norteamericana de las Relaciones Humanas y los enfoques sistémico y de la contingencia que han servido de base conceptual al organicismo como concepción organizacional.

Pero, desde los años ochenta del siglo pasado y a partir del sorprendente éxito de la empresa japonesa, se ha venido hablando de una tercera forma de organización, la *holográfica*, inspirada en el cerebro humano y sus posibilidades de redundancia y conectividad. “El todo está en cada una de las partes”, se convirtió en el nuevo lema organizacional para significar que cada integrante de la organización participa plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo. En un primer análisis, este modelo pareciera ofrecer una verdadera alternativa organizacional en la medida en que promete prescindir de la especialización y de la verticalidad que ha caracterizado la relación laboral y enaltece como *principio organizador* la participación plena y el desarrollo de las potencialidades de los elementos del todo organizacional. Pero también, y es lo que de hecho ha sucedido, podría tomarse como una nueva estrategia motivacional (organicismo) pues se considera que la participación satisface las necesidades de realización del individuo en la esfera social⁴.

4 La palabra “participación” también ha servido para toda suerte de abusos y el lenguaje corriente da buena cuenta de ello: “a la gente hay que *dejarla* participar”, “hay que *permitirle* opinar”. Esta mímica de la participación o este *empowerment* o préstamo del poder, se hace bajo el supuesto de que se busca que la gente se sienta motivada o trabaje como si la empresa *fuera* suya, no para que participe en propiedad.

En este caso se opera lo que suele suceder con toda propuesta de cambio: la asimilación de la nueva propuesta a la lógica de la concepción dominante (las modas administrativas o el desarrollo acumulativo dentro un mismo paradigma) aunque el discurso parezca conformarse a una nueva visión. Este espejismo ha dado lugar a toda clase de prescripciones administrativas aparentemente holográficas (Cultura corporativa, Aprendizaje organizacional, Gerencia del conocimiento, Gerencia por valores, etc.) pero que han sido incubadas dentro de la corriente tradicional organicista, que busca ante todo la “receta” mágica para la alineación efectiva de los dirigidos al objetivo económico de la empresa. Están pues dentro de la misma perspectiva dirigista y voluntarista que sus propulsores no pueden cuestionar pues está integrada a su visión paradigmática de base de la administración: la gestión como “manejo” de recursos, el humano entre ellos.

Bajo la influencia de esta metáfora del cerebro se ha generalizado por otra parte, una concepción pseudocibernética que apunta a imaginar una organización como un supercomputador integrado por supercomponentes o superneuronas de alto rendimiento y profusamente conectados por medio de tecnologías teleinformáticas. Esta organización *poseería* una gran capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento y de la información, a la vez que desarrollaría una gran sensibilidad y capacidad de reacción hacia el entorno, altamente inestable y “turbulento”. Sin embargo, bajo este avance aparente de las concepciones organizacionales se esconde realmente una regresión del organicismo al mecanicismo, pues no es más que una especie de neomecanicismo que agrega al original taylorfayoliano el ingrediente electrónico, que hace una peligrosa huida en la abstracción con respecto al hecho contundente que las organizaciones están conformadas por seres humanos cuya integridad ontológica está aun pendiente de reconocimiento por parte de la administración. Las organizaciones no aprenden; son los individuos en situación social-organizacional quienes lo hacen y a título personal, y no como *microchips* o elementos heterónomos de un todo que los determina completamente. Es sin duda una febrilización del discurso tradicional que no tiene otra opción que dar *más de lo mismo* pero más rápido, con más urgencia, ante la exacerbación de la competencia y la globalización de finales del siglo XX e inicios del XXI.

Y es que el mero cumplimiento de requisitos de forma del modelo holográfico (redundancia de funciones o polivalencia,

simultaneidad entre generalidad y especialidad, conectividad, autocorrección, etc.) no supone necesariamente el logro de lo que constituiría un verdadero cambio de paradigma organizacional. No sería posible hablar de principio hologramático en la organización (el todo está en cada una de las partes) si a la parte que la conforma, el ser humano, se le considera simplemente un elemento portador de información y un productor de conocimiento bajo la presión del discurso frenético de la hipercompetitividad y el alto rendimiento. Crear conectividad o redundancia en un ambiente humano, no es simplemente interconectar técnicamente individuos, sino más bien crear el ambiente “suficientemente bueno”, para utilizar la expresión de Winnicott, donde el vínculo social en toda su complejidad, pueda ser construido desde el ejercicio de las plenas potencialidades de todos y cada uno de los individuos.

Pero, desde los años ochenta del siglo pasado y a partir del sorprendente éxito de la empresa japonesa, se ha venido hablando de una tercera forma de organización, la *holográfica*, inspirada en el cerebro humano y sus posibilidades de redundancia y conectividad. “El todo está en cada una de las partes”, se convirtió en el nuevo lema organizacional para significar que cada integrante de la organización participa plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo.

Tomar al cerebro del hombre por el hombre mismo, no es considerarlo de manera integral. Es un nuevo reduccionismo que apunta, ya no a confiscar su acción de manera directa, como en el mecanicismo, o persuasiva, como en el organicismo, sino a una instrumentalización de su pensamiento para ponerlo al servicio de una gran máquina informática. Pareciera que con este paso de la acción al pensamiento, se está devolviendo al trabajador la función de pensar, pero en realidad no es un pensar autónomo, sino que sigue un programa o un modelo que responde a unos imperativos del interés exclusivo de la empresa. No debe pensarse pues, que la organización holográfica es una especie de introyección en cada individuo de etiquetas o modelos estandarizados (empleados de alto rendimiento, de clase mundial, de gran adaptabilidad y competitividad), ni

creer que con esto estamos aportando al crecimiento o enriquecimiento de las personas. Tal parece que estas nuevas visiones alrededor de la metáfora pseudocibernética del cerebro humano, son todavía más aplastantes de la autonomía y la identidad del sujeto que el viejo taylorismo, interesado esencialmente en poner el hombre adecuado en el puesto adecuado.

La organización holográfica sólo se lograría (y con ello un verdadero cambio paradigmático), si se rescata plenamente para el hombre su calidad de actor y sujeto de su trabajo y si la relación laboral puede establecerse en términos de igualdad ontológica. En este sentido dice Pierre Bruneau: “Entre mandar y obedecer, la posibilidad de hablar funda el reconocimiento del hombre como sujeto, constituyendo a quienes mandan y a quienes obedecen en una igualdad de valor” (Bruneau, 1991, p.97). El subalterno sería entonces un *alterno o alternante* ubicado en una categoría salarial inferior, pero nunca un subordinado, es decir, alguien *sujeto a o dependiente de* otro (Real Academia Española, 1998). Es por consiguiente el lenguaje, o más bien, la posibilidad de ejercerlo como expresión del individuo, la que permitiría la plena implicación del hombre en su trabajo y en su organización. Pensemos por un momento si en términos generales es posible en la empresa expresar el desacuerdo con el jefe, el descontento con la orden o el reglamento, la inconformidad con un procedimiento. ¿Acaso la autoridad jerárquica no lleva implícito la superioridad en todo sentido sobre los demás? ¿Cuántos jefes son capaces de sentirse seguros en un contexto donde ellos no son los que dicen la última palabra?

Éste, el lenguaje, constituye el *segundo sistema de señalización* del hombre del que también hablara Pavlov y que lo diferencia en realidad de los animales. No olvidar que el primer sistema es infortunadamente la conducta del reflejo tanto en el hombre como en el animal, y esa es, desafortunadamente, la vía que ha tomado por décadas la gestión humana con la motivación como instrumento primordial. Ahora bien, en administración se ha entendido el lenguaje como un instrumento de comunicación que se sirve del consabido esquema del EMISOR-RECEPTOR-MENSAJE-CANAL-CODIGO-RUIDO, elaborado por ingenieros de telecomunicaciones, esquema este que reduce a la categoría de *ruido o interferencia*, toda la complejidad y la ambigüedad de la naturaleza humana pues ella entorpece la *claridad o nitidez* del mensaje (Bédard & Chanlat, 1997, p.204). No se

trata de descalificar la dimensión comunicacional del lenguaje y la importancia de unas buenas y claras comunicaciones en la empresa pues son necesarias a toda vida social y por consiguiente organizacional. Pero existe otra dimensión del lenguaje que está más comprometida con la naturaleza humana misma y es su calidad de ser vehículo de alteridad, es decir, de construcción de la identidad individual y social a partir de la acción intersubjetiva. Es una realidad insoslayable de la esencia de lo humano que la personalidad del individuo se construye a partir de su intercambio verbal con el otro. Al respecto Ronald Laing dice:

"Son los otros quienes te dicen quién eres. Más tarde, asumimos su definición o tratamos de deshacernos de ella. Es difícil no aceptar su versión de la historia. Puede suceder que nos esforcemos por no ser lo que muy en el fondo de nosotros mismos "sabemos" que somos. Puede suceder que nos esforcemos por extirpar esa identidad "extraña" de la que hemos sido dotados o a la que hemos sido condenados, e intentamos crear con nuestros actos una nueva identidad que nos empecinamos en hacer reconocer de los demás. En todo caso, cualquiera que sean las vicisitudes, nuestra primera identidad social nos es conferida. Aprendemos a ser lo que nos dicen que somos. [Pero esa primera identidad no es definitiva pues] ella requiere de la existencia de otro, de algún otro, en una relación gracias a la cual se actualice la propia identidad". (Bédard y Chanlat, 1997, p.184).

En consecuencia la organización es un espacio de alteridad en el que día a día nos construimos como individuos de nuestra cultura pero nuestra concepción de la administración parece negarle esa calidad pues minimiza la palabra (que requiere tiempo y "el tiempo es oro"), burocratiza los intercambios personales, reduce en lo posible los contactos no útiles al objetivo económico y se carga de jergas sofisticadas e incomprensibles para el trabajador que terminan por excluirlo de los procesos decisionales (Bédard & Chanlat, 1997, p.209). Contrariamente, la organización verdaderamente holográfica tendría en cuenta esta particularidad de *su* elemento conformador para permitirle ejercer en plenitud su ser en ese todo organizacional.

Después de este recorrido por los tres modelos organizacionales, es necesario hacer más explícita la postura de

este artículo sobre la historia de las organizaciones modernas: lo que define el carácter mecanicista, organicista u holográfico de una organización, es decir, sus *elementos estructurantes*, son, de una parte, la concepción del hombre frente a su trabajo y, de otra, la concepción de la relación dirigente-dirigido en el desempeño de ese trabajo. Por otra parte, la *dinámica de evolución* de los modelos organizacionales así estructurados después del mecanicismo, está dada por una búsqueda de superación de la escisión fundamental (el dirigente piensa y decide, el dirigido ejecuta y hace), aunque esto a veces se confunda con la compensación de sus efectos nocivos. Si este diagnóstico es correcto, la organización holográfica debería mirarse como la posibilidad de superación de la dicotomía citada, por medio de las formas participativas de gestión, siempre y cuando esa *participación* realmente convoque a quien trabaja en su pensamiento y acción. No se trata sin embargo, de vincular simplemente esas dos esferas en el trabajador volviendo al trabajo artesanal individual, pues el problema no radica en la re-unificación de pensamiento y acción propiamente, sino en lograr esa re-unificación pero sin perder los grandes niveles de productividad logrados por su separación.

Es necesario además, que se opere en el imaginario del dirigente –de quien depende la calidad de la relación laboral– un cambio que podríamos asimilar a una herida narcisista: el renunciamiento a la verticalidad en la relación de poder allí implícita. Un cambio real de paradigma, no se trata como vemos, de la adquisición de un nuevo conocimiento o la creación de una nueva receta de cómo organizar el trabajo de otros para lograr ciertos niveles de productividad y utilidades, sino más bien, un cambio en el nivel de las convicciones profundas del dirigente mismo con respecto a lo que un ser humano integral es y debe representar para su organización.

Crear conectividad o redundancia en un ambiente humano, no es simplemente interconectar técnicamente individuos, sino más bien crear el ambiente "suficientemente bueno", para utilizar la expresión de Winnicott, donde el vínculo social en toda su complejidad, pueda ser construido desde el ejercicio de las plenas potencialidades de todos y cada uno de los individuos.

Y aquí es necesario hacer una afirmación radical: un cambio de este tipo no podrá hacerse bajo la disciplina del *Management* dado que, como se vió, es inherente a su fundamentación epistemológica la idea del manejo del otro como recurso. Quizás la vieja y más humilde palabra latina, administración (*administrationis*), permita desde su vocación de servicio, "*ad ministrere*", "servir a" (Corripio, 1973), replantear en otros términos la relación laboral.

Después de este recorrido por los tres modelos organizacionales, es necesario hacer más explícita la postura de este artículo sobre la historia de las organizaciones modernas: lo que define el carácter mecanicista, organicista u holográfico de una organización, es decir, sus elementos estructurantes, son, de una parte, la concepción del hombre frente a su trabajo y, de otra, la concepción de la relación dirigente-dirigido en el desempeño de ese trabajo.

El problema de los fines y los medios

Ese otro gran eje de comprensión de cambio paradigmático en administración y en la teoría organizacional, se deriva de la ya vieja discusión alrededor de las nociones de *objetivo* y de *proceso*. A partir del fenómeno japonés de los años setenta del siglo pasado, se ha podido constatar que las diferencias culturales de los pueblos inciden en las prácticas administrativas y formas de organización, poniendo en duda, de paso, la pretendida universalidad del *Management*. Éste se dice la ciencia de la adecuación de los medios para el logro del fin productivo y económico de la empresa y prescribe una serie de prácticas y modelos estandarizados destinadas a reducir los recursos a la obtención de tal objetivo. Los anglosajones, creadores del *Management*, consideran pues, que el objetivo es una meta cuantitativa fija a la que se debe llegar a toda costa. Los japoneses por el contrario, entienden los objetivos como de muy diversa índole y dispersos a lo largo de un proceso que es para ellos el verdadero objetivo. La meta en su caso, no es más que un punto de llegada después haber hecho un buen recorrido del camino. William Ouchi (1982, p.52), hace un contraste entre esas dos formas de entender un objetivo al transcribir entrevistas a ejecutivos americanos y japoneses de un banco japonés en Estados Unidos. Un vicepresidente entre los primeros dice....

"Estos japoneses simplemente no comprenden lo que son los objetivos y eso nos vuelve locos! (...). Estamos librando una lucha sin cuartel con el presidente. No hay forma de hacer que sea más específico respecto al nivel de desempeño que espera de nosotros. Contamos con todas las cifras e informes que pudieran necesitarse, pero no podemos lograr que nos dé metas concretas. Nunca nos dirá qué incremento espera en el volumen de préstamos o qué reducción desea en los costos de operación para el próximo mes, trimestre o año. ¿Cómo podemos saber si vamos por buen camino si no tenemos metas específicas que nos lo indiquen?".

Y el presidente japonés opina....

"Estos norteamericanos no parecen ser capaces de entender los objetivos. (...). Si tan sólo pudiera lograr que estos norteamericanos comprendieran nuestra filosofía bancaria; lo que el negocio significa para nosotros; nuestra forma de sentir respeto al trato que se debe dar a nuestros clientes y empleados; cuál debe ser nuestra relación con las comunidades locales a las cuales servimos; cómo debemos tratar a nuestros competidores y cuál debe ser nuestro papel frente al mundo en general. Si pudieran llegar a asimilar estas cosas, serían capaces de determinar, por sí mismos, el objetivo apropiado en cualquier situación, independientemente de lo novedosa e insólita que resultara, y yo no tendría que decirles nada, (ni) que darles una meta".

Una buena materialización de estas dos concepciones es el uso de la herramienta conocida como Control Estadístico de Procesos (SQP), que fuera inventada y diseñada por estadounidenses a finales de los años 20 pero su utilización allí fue muy limitada (Kélada, 1991, p.165) pues en este país se entendía la calidad como un buen control a los defectos de los artículos terminados. Allí la calidad se especificaba en términos de metas en número de unidades perfectas a lograr en un período determinado. En Japón, por el contrario, esta herramienta encontró una sinergia especial con la forma de entender la calidad desde su cultura que presta una gran atención a los detalles. Ellos determinan en cada punto e instante del proceso los factores desde allí incidentes en la calidad final del producto y éste, si presenta imperfectos, nunca llega al final del proceso. Bajo esta perspectiva, la

calidad no se controla sobre alguien, sino que se ejerce desde cada puesto de trabajo en cada momento del proceso. El SQP constituye una herramienta de monitoreo permanente muy adecuada a este fin dado que sirve para determinar preventivamente las *tendencias* en el comportamiento de las características cualitativas o cuantitativas de un material o un producto, en un paso cualquiera de su fabricación.

Pero el ejemplo que mejor ilustra la diferencia entre esas dos concepciones del objetivo —y de paso muestra el gran arraigo que tiene en Colombia y América Latina la concepción finalista o americana— es la visión de la empresa misma. Para los americanos, el objetivo de la empresa es por antonomasia y sin discusión la obtención de utilidades. La visión que podría llamarse *de proceso*, entiende la empresa como el medio de progreso y mejoramiento del bienestar de la humanidad y su objetivo es desarrollar las tareas sociales (producción, educación, recreación, comercio, servicios, etc.), ofreciendo a los particulares un incentivo económico por su realización. Pero tal incentivo o beneficio no puede ser obtenido en detrimento de los objetivos de los diferentes usuarios de tales tareas sociales. En consecuencia, los objetivos de estos usuarios (gobierno, empleados, clientes, proveedores, sociedad en general, etc.) son, en primera instancia, los objetivos de la organización y el objetivo económico de los accionistas está supeditado al logro de los primeros. La prioridad y la obligatoriedad para la empresa de tales objetivos son particularmente visibles en el momento de su liquidación: primero se pagan las acreencias laborales, luego en su orden, las fiscales y parafiscales, las financieras y comerciales y, por último, las de capital, si es que hay todavía remanentes de la liquidación.

Desde una perspectiva de humanidad, el objetivo de la empresa no es tanto, pues, la generación de utilidades como la *creación de riqueza*, y esto, aunque parezca ser lo mismo, tiene implicaciones importantes en la concepción de la administración, pues la eleva del inmediatismo de la operación matemática y del interés de un solo actor a la esfera de su responsabilidad social, donde una multiplicidad de actores compulsionan por beneficios de muy diversa índole (no sólo económicos pero todos constituyen riqueza). Bajo este nuevo imperativo no es posible generar utilidades a costa del bienestar de otros actores ni en detrimento de los recursos naturales valiosos para la supervivencia de la sociedad y la humanidad en general. ¿Qué podría suceder si

se busca hacer negocios defraudando los impuestos al estado y por consiguiente, a la sociedad, o engañando al consumidor con productos o servicios deficientes o campañas engañosas o irresponsables? O bien, ¿asfixiando a los proveedores de materiales y servicios en aras de una mayor rentabilidad o un incremento en la cifra de ventas? O, también, ¿realizando prácticas deshonestas y desleales hacia los competidores? Es posible que muchas de estas cosas en realidad se hagan pero eso no es hacer empresa, o en el mejor de los casos, sería el tipo de empresa que se justifica sólo desde el objetivo único de la consecución de utilidades a toda costa. Tampoco debería ser posible, y esto es a lo que se busca llegar, defraudar, como infortunadamente si se hace con frecuencia, a las personas que cifran su realización integral en su trabajo, cuando ponen su profesión u oficio al servicio de una empresa.

Esta noción de proceso es pues una visión epistemológica que concibe la empresa como un *continuum* de intereses que hay que colmar a satisfacción de los actores, antes de cobrar la propia utilidad. Y con esto no se pretende descalificar la rentabilidad o la generación de utilidades, pues ellas son absolutamente necesarias a la permanencia y la viabilidad de la empresa en el cumplimiento de sus diversas tareas sociales, pero son también la consecuencia lógica de lograr en el largo plazo una gestión eficiente del logro de los objetivos del proceso. En este sentido, aunque desde una perspectiva literaria, Milan Kundera (1990, p.267) dice:

"La carretera se diferencia del camino no sólo porque por ella se va en coche, sino porque no es más que una línea que une un punto a otro. La carretera no tiene un sentido en sí misma; el sentido sólo lo tienen los dos puntos que une. El camino es el elogio del espacio. Cada tramo del camino tiene sentido en sí mismo y nos invita a detenernos. La carretera es la victoriosa desvalorización del espacio, que gracias a ella no es hoy más que un simple obstáculo para el movimiento humano y una pérdida de tiempo".

Podría interpretarse en Kundera lo que sucede en la administración cuando se favorece la meta y se busca reducir el trayecto al logro de dicha meta: la negación del proceso engecece para las especificidades de los elementos —tradicionalmente llamados recursos— implicados en él. Esto es lo que al principio del artículo se denominó, *Racionalidad*

instrumental, como único paradigma organizacional y administrativo que ha existido, y que no es otra cosa que la reducción de la comprensión de lo humano a sus posibilidades de productividad y rentabilidad.

Conclusión, por una nueva ética de la relación laboral y de la empresa

Recapitulando, se ha tomado para este artículo dos ejes de discusión en relación con lo que realmente se considera en él un cambio paradigmático en administración y en la teoría de la organización: en primer término, la concepción del trabajo humano y su correlato, la calidad de la relación laboral; y en segundo lugar, la reevaluación de las nociones de *objetivo* y de *proceso* como nuevo fundamento de una nueva visión de la administración desde nuestra cultura, que debiera favorecer más el carácter comunitario que el individualismo. Como un corolario de esta última revisión conceptual se desprendería, entre muchas otras cosas, una nueva visión para la empresa cuyo objetivo estaría inscrito en el proceso de desempeñar múltiples tareas sociales en las que ha de satisfacer plenamente las aspiraciones de los actores en ella interesados. Estos dos ejes representan la doble preocupación ética alrededor de la empresa de hoy: en primer lugar, la gestión humana interna y, en segundo lugar, la proyección social de la empresa. Ambas hacen parte indispensable en toda revisión bajo criterios humanistas de la filosofía de los negocios. Una nueva ética de la relación laboral basada en el reconocimiento pleno del otro como sujeto y actor en la organización y una revisión del papel de la empresa desde una perspectiva de especie y planetaria, son dos peldaños de la misma escalera; la que conduce desde la creación del vínculo social, tan específicamente humano, hasta la creación de las instituciones sociales -de las más simples a las más complejas- que como la familia, las organizaciones políticas, religiosas, educativas, productivas, recreativas, y de muy diversos órdenes entre lo local y lo supranacional, conforman este inmenso tejido social que es la humanidad y que se viene socavando de tiempo atrás desde una disciplina que se niega, mezquina y testarudamente, a entender su verdadera misión dentro de esa compleja trama: gestionar el bienestar de la humanidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, F. y López, F. (2000). Adelgazamiento Organizacional, ¿opción de competitividad? Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Bédard R. y Chanlat, A. (1997). La administración una cuestión de palabra. En: *Revista Tecnología Administrativa*. Vol. XI Nº 25. Septiembre-diciembre.
- Bruneau, J.P. (1991). Psicoanálisis y Empresa. Cómo utilizar el psicoanálisis para comprender la empresa, Buenos Aires, Granica.
- Corripio, F. (1973). Diccionario Etimológico General de la Lengua Castellana. Barcelona: Bruguera.
- Dávila, C. (1985). Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: McGraw Hill.
- Hass, H. (1987). Del Pez al Hombre. Barcelona: Biblioteca Científica Salvat.
- Kélada, J. (1991). Comprendre et Réaliser la Qualité Totale. Canadá: Éditions Quaefec.
- Kuhn, Th. (1994). La Estructura de las Revoluciones Científicas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kundera, M. (1990). La Inmortalidad. Barcelona: Tusquets Editores.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Bogotá: Norma.
- Real Academia Española. (1998). Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Espasa Calpe.