

Anita Weiss

**LA EMPRESA COLOMBIANA
ENTRE LA TECNOCRACIA
Y LA PARTICIPACION**

Del Taylorismo a la Calidad Total

**Universidad Nacional de Colombia
Departamento de Sociología
Santafé de Bogotá, 1994**

**“LA EMPRESA COLOMBIANA ENTRE LA TECNOCRACIA Y LA PARTICIPACION
- DEL TAYLORISMO A LA CALIDAD TOTAL”**

© Anita Weiss de Belalcázar

Departamento de Sociología - UNIVERSIDAD NACIONAL

1a. Edición: julio de 1994

ISBN 958-17-0115-X

Edición: Departamento de Sociología - Universidad Nacional de Colombia

Diseño carátula: Teresa Montealegre

Fotografía: Archivo EL TIEMPO

Producción Editorial y gráfica:

ERREDICIONES - Ricardo Díaz M. - Apartado 19565 - Bogotá, D.C.

Impresor : Impreandes Presencia S.A.

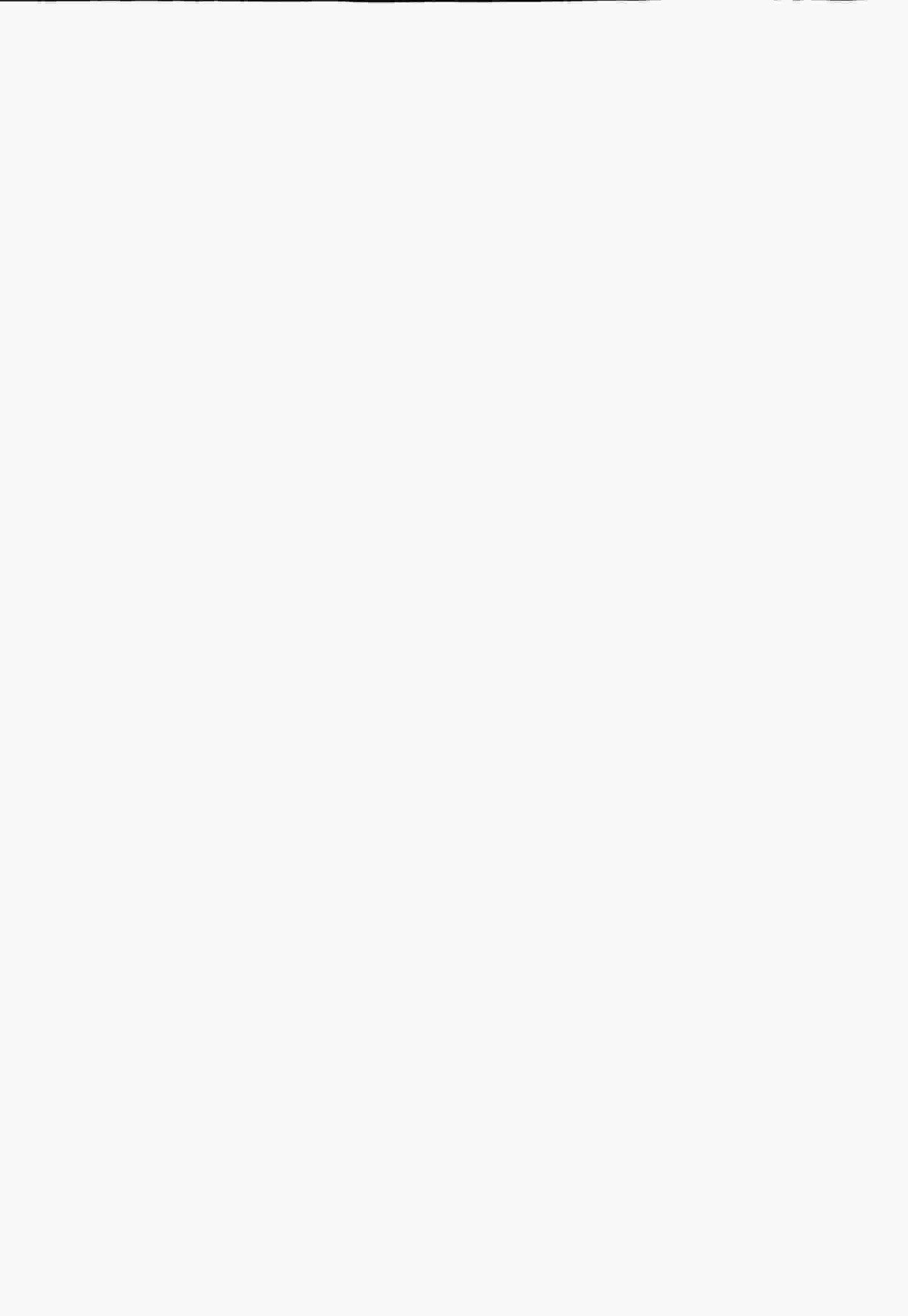
Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio, sin permiso de los editores.
Esta obra hace parte de la serie “Condiciones de Trabajo en la Industria Colombiana”

La investigación “Condiciones de Trabajo en la Industria Colombiana” y esta publicación, fueron financiadas por la Fundación Volkswagen, de Alemania.

*A Ema,
a quien debo mi libertad*



PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Cuando se decidió realizar la segunda edición de este libro, surgió el interrogante acerca de la vigencia de sus contenidos, a la luz de los cambios que han tenido lugar en la década de los 90 tanto a nivel mundial como en el país.

La respuesta a este interrogante, a nuestro entender, es que las principales tesis que aquí se plantean siguen teniendo vigencia y continúan aportando elementos importantes para conocer los procesos de cambios organizativos que se han dado en las empresas colombianas, no solo históricamente, sino también en la actualidad.

Esta aceveración se basa en las siguientes consideraciones:

- 1. La tendencia de cambio de una estructura de relaciones y una forma de organización tradicional a una estructura tecnocrática, constituye un proceso histórico que en algunas empresas se dio hace varias décadas, en otras se ha dado en períodos más recientes o en algunos casos puede no haberse presentado.*
- 2. La interpretación del sentido de los cambios recientes como correspondientes a una tendencia a establecer una organización sistémica y una gestión de tipo participativo, puede confirmarse a la luz de cambios que se están efectuando en varias empresas del país.*

Mientras que la tendencia hacia el establecimiento de la organización sistémica parece reafirmarse, las características y alcances de una gestión participativa, que abarque un cambio en los valores y en las relaciones entre directivos, profesionales y trabajadores, siguen siendo inciertos.

- 3. Se ha confirmado en otros estudios que la introducción de círculos de calidad, grupos primarios, círculos de participación, programas de control estadístico del proceso, como programas relativamente aislados, no integrados a una concepción de cambio general que abarque toda la empresa, constituyeron –durante las décadas del 70 y el 80– en muchas empresas, una etapa previa al establecimiento de programas de calidad total, reingeniería, aplicación del modelo japonés o de organización ligera, que se introdujeron posteriormente, con un sentido integral.*
- 4. La hipótesis acerca de que en Colombia la estructura de relaciones tecnocráticas, no solo como una forma de organización, sino*

también como un conjunto de valores y relaciones sociales, propios de una "cultura" tanto en las empresas como en la sociedad, es predominante, parecería adecuada para referirse no solo a la situación existente a finales de la década del 80, sino también a la actual.

Varios indicios relacionados con los cambios organizativos efectuados en los últimos años, permiten reafirmar la anterior hipótesis.

Indicios, como la existencia de una profunda desconfianza entre directivos y trabajadores en muchas empresas; el carácter limitado de la participación de los trabajadores, algunas veces por limitación en la definición de los ámbitos de participación por parte de los directivos, por actitudes autoritarias de directivos y profesionales, en otros casos, por negativa de los trabajadores o de los sindicatos a participar o por el predominio de limitaciones educativas y culturales, que generan actitudes tradicionalistas y una tendencia a perpetuar la "manera habitual de hacer las cosas", determinan el carácter precario de la participación.

El hecho de que los cambios organizativos de los últimos años, se hayan dado en condiciones de recesión industrial y en un ambiente de crisis social y política, además de crear incertidumbre entre directivos y trabajadores, es otro elemento que posiblemente contribuye a limitar los alcances de los cambios organizativos y su trascendencia al ámbito de los valores y de las relaciones sociales.

Los despidos de trabajadores antiguos y su reemplazo por trabajadores y empleados con contratos a término fijo (o renovables indefinidamente por un año), el aumento de la subcontratación de procesos que anteriormente se hacían en la empresa, refuerzan la incertidumbre y desconfianza entre los trabajadores y limitan los supuestos de integración y sentimientos de pertenencia que se plantean como un componente importante de la gestión participativa.

Con esto, no se quiere minimizar la importancia de los cambios organizativos que han tenido lugar en muchas empresas colombianas, orientados a aumentar su productividad y competitividad en el contexto de la globalización y la apertura. Estos cambios, a nuestro entender, antes que reevaluar las tesis e hipótesis expuestas en este libro, parecerían confirmarlas. Investigaciones futuras tendrán que confirmar o negar estos supuestos.

Sobre esta base, se efectuó esta nueva edición, sin introducir modificaciones en el texto original.

El análisis de algunos de los indicios mencionados, en los procesos de cambio organizativo durante la década del 90, se introdujo en el capítulo sobre cambios organizativos del libro *Modernización Industrial: Empresas y Trabajadores*, editado a fines de 1997, que recoge conclusiones de la investigación sobre *Condiciones de Trabajo en la Industria Colombiana*.

ANITA WEISS

Agosto, 1998

PRÓLOGO

LA CRISIS PREVISIBLE

“LA EMPRESA COLOMBIANA ENTRE LA TECNOCRACIA Y LA PARTICIPACION - Del Taylorismo a la Calidad Total-” ha titulado la profesora Anita Weiss de Belalcázar este análisis de un sector de la industria nacional. En ese título están sugeridos los elementos que van conformando la crisis del país. Ello quiere decir que se trata de elementos claves. Si, como se sabe o puede verse, la penetración del capital en el campo ha disuelto las relaciones económicas y sociales que caracterizaron a Colombia, hasta comienzos de este siglo, como país pastoril, con predominio de la agricultura técnicamente atrasada alrededor de ciudades aldeanas y centenares de pueblos, el resultado es esto que la profesora Weiss examina: unas relaciones nuevas sobre la base de fábricas y ciudades en que todavía se percibe y estorba el residuo de la sociedad campesina. Esto es lo que, indicando la estructura del proceso, expone este texto: ¿ Qué se ha destruido, cómo se ha cumplido y se cumple la disolución de las tradiciones y, ante todo, cuáles son las relaciones de poder en el país emergente ? ¿ Quién tiene ahora los títulos de propiedad en las empresas y quién posee la capacidad de decisión ?

¿ Cómo son educados los propietarios y sus personeros en los sitios de producción? ¿ Cómo son en este tiempo, necesariamente tal vez, sin ilusiones, los vínculos entre patronos y trabajadores, entre los dueños de las empresas y los obreros ?

Es en esta confrontación de actitudes e intereses donde la autora encuentra cómo los valores, las normas que rigen la conducta de

unos y otros, están en el fundamento de las dificultades en la organización, que es como decir obstáculos en la tecnología; y aquí caben los más variados aspectos del fenómeno, desde las intrigas y animosidades hasta la inadecuación a la técnica moderna. Esto es conocido por los empresarios y también, quizás, por los dirigentes sindicales. Lo cardinal es que todo ello se proyecta en el plano estratégico de la productividad del trabajo, de que depende el destino de toda comunidad, como se sabe desde Adam Smith hasta hoy.

El examen a que la profesora Weiss somete la interacción de artesanos, maestros, obreros e ingenieros cuando, ya bajo las condiciones del salario, se encuentran en la fábrica, revela un aspecto de la crisis estructural de Colombia, que, hasta el día, no se ha tomado en cuenta detenidamente.

El ingeniero, por ejemplo, representa la nueva tecnología que se ve obstaculizada, a veces neutralizada por los valores del país precapitalista convertidos en comportamientos, en "mañas", en frenos. En algunos sectores empieza a preguntarse también si están los ingenieros debidamente preparados para elevar la productividad del trabajo mediante la utilización óptima de la técnica moderna, cada día más determinada por la ciencia; y, además, con la educación recibida, ¿cuántos años de actividad productiva pasarán en las empresas de hoy?

Todo esto resulta elemento determinante de la crisis colombiana, primero porque relievra cómo ella es expresión de la coexistencia de formas de producción contradictorias y, luego, porque corrobora la idea de que, mientras no predomine entre ellas la más avanzada, continuará la crisis con un dramatismo que apenas podrá ser amortiguado.

Hagan cuanto puedan los políticos, maniobren como quieran con las ideologías: la estructura del país permite advertir, en el caos aparente, que las directrices del capitalismo van imponiendo un rumbo. Las manifestaciones del proceso eran previsibles. Lo que sucede en Colombia, así, no es inédito sino en sus coloraciones, en sus formas culturales. Este estudio permitiría demostrarlo.

DARIO MESA

Abril, 1994.

CONTENIDO

PROLOGO - LA CRISIS PREVISIBLE	9
INTRODUCCION	15
A. ENFOQUE TEORICO Y METODOLOGICO	19
Estudios de caso.	
La encuesta-entrevista.	
Estrategias empresariales.	
B. LAS EMPRESAS DE NUESTRA INVESTIGACION A LA LUZ DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS	25
1. Empresas grandes con estructuras burocráticas y relaciones racionales.	26
2. Empresas en las que los cambios organizativos se dieron con la separación entre la propiedad y la dirección.	26
3. Empresas caracterizadas por una racionalización en la organización general y persistencia de formas tradicionales en la producción.	29
4. Empresas en las que persisten relaciones y estructuras tradicionales a pesar del crecimiento.	30
5. Empresas pequeñas en las que coexisten relaciones tradicionales y procesos de racionalización.	32
6. Tamaño, pautas de crecimiento y organización de las empresas.	34
Primera Parte: CAMBIO DE UNA RELACION TRADICIONAL A UNA ESTRUCTURA TECNOCRÁTICA.	37
A. TAYLORISMO Y TECNOCRACIA EN COLOMBIA	40
1. Asimilación inicial del taylorismo en Antioquia.	40
2. Implantación masiva del taylorismo y el 'modelo antioqueño'.	42

3. Institucionalización y predominio del taylorismo.	47
B. CAMBIOS EN LA ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA	49
1. Diferenciación de dependencias y delimitación de funciones.	50
2. Los ingenieros, principales agentes del cambio.	52
3. Funciones de los ingenieros.	54
a. La figura social del ingeniero.	54
b. Los ingenieros en tareas de dirección.	56
c. Los ingenieros en labores técnicas de diseño y planificación.	63
d. Los ingenieros en labores de cálculo y programación de la producción; Departamentos de Ingeniería Industrial.	68
e. Los ingenieros en labores de control de la producción y manejo de personal.	72
f. La 'proletarización' de los ingenieros.	77
4. Cambio de valores. Predominio de una orientación tecnocrática.	78
5. Distanciamiento entre profesionales y no profesionales, entre empleados y obreros.	83
C. CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DE LA PRODUCCION Y EL TRABAJO	88
1. Separación entre la organización de la producción y otras instancias de dirección.	88
2. Una relación tradicional: El imperio del capataz	91
3. Nuevas formas de Planeación y Control: Métodos tayloristas de organización del trabajo.	99
a. Aplicación del taylorismo en empresas en las que se realiza el cambio de forma de la materia a través de procesos metalmecánicos.	100
b. Racionalización organizativa en procesos de ensamble automatiz.	104
c. Organización taylorista en empresas en las que se realiza el cambio en la naturaleza de la materia	106
4. Un nuevo tipo de supervisor.	111
5. Subordinación de supervisores y trabajadores a los ingenieros.	114
6. Controversia en torno al estilo de dirección, el rendimiento y la productividad	117
D. CONCLUSIONES	128
Segunda Parte: TENDENCIAS HACIA LA ORGANIZACION COMO SISTEMA INTEGRADO Y ELEMENTOS DE UNA GESTION PARTICIPATIVA	133
1. Organización sistémica y gestión participativa.	135
2. Nuevas circunstancias en el desarrollo colombiano.	137

3. El 'modelo' japonés.	139
4. Continuidades y rupturas en los cambios organizativos.	
a. Burocracia y Organización Sistémica.	141
b. Taylorismo y Participación.	142
A. ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACION SISTÉMICA Y DE UNA GESTION PARTICIPATIVA EN LAS EMPRESAS.	143
1. Procesos que tienden a la organización como sistema.	143
a. Sistematización de la información.	144
b. Integración y coordinación entre áreas.	146
c. Disminución de líneas jerárquicas y fusión de tareas.	150
2. Elementos de una gestión participativa.	152
a. Antecedentes.	152
b. Círculos de Calidad o Círculos de Participación.	154
c. Los programas de Calidad Total.	156
1) Carácter sistémico del programa.	157
2) Nuevas formas de producción y de trabajo.	157
3) Posibilidades de medición de los efectos del cambio.	158
B. DIFICULTADES Y CONTRADICCIONES DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS	159
1. COLPARTES: Círculos de Calidad sin participación.	
a. Características de la empresa.	159
b. Términos de introducción del Programa de Calidad.	160
c. Contexto en que se introducen los cambios.	161
1) Nivel de la técnica, calificación de la mano de obra y organización del trabajo.	161
2) Políticas de personal.	163
3) Relaciones industriales .	164
2. EL TEJAR : Círculos de participación en una época de crisis.	
a. Características de la empresa.	166
b. Términos de introducción del programa.	166
c. Contexto en que se introducen los cambios.	167
1) Nivel de la técnica , calificación de la mano de obra y organización del trabajo.	167
2) Políticas de personal.	168
3) Relaciones industriales.	169
3. TUBOS TB: de la Tradición a la Participación.	
a. Características de la empresa.	170
b. Términos de introducción del Programa de Participación	171
c. Contexto en que se introducen los cambios.	172

1) Nivel de la técnica, calificación de la mano de obra y organización del trabajo.	172
2) Política de personal.	173
3) Relaciones industriales.	174
C. CONCLUSIONES	175
 Tercera Parte: PROPUESTA DE UNA TIPOLOGIA DE EMPRESAS EN FUNCION DE SUS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.	 181
A. ORGANIZACION Y RELACIONES TRADICIONALES	183
1. Carácter de los directivos y de los trabajadores: términos de su relación.	183
2. Estructura organizativa general de la empresa.	186
3. Organización de la producción y el trabajo.	187
4. Una calificación tradicional.	188
5. Políticas de personal.	189
6. Relaciones industriales.	190
 B. ESTRUCTURA TECNOCRÁTICA	
1. Carácter de los directivos y de los trabajadores, términos de su relación.	190
2. Estructura organizativa general de la empresa.	193
3. Organización de la producción y el trabajo.	193
4. Formas de calificación.	194
5. Políticas de personal.	195
6. Relaciones industriales.	196
 C. GESTION PARTICIPATIVA	196
1. Carácter de los directivos y de los trabajadores, términos de su relación.	196
2. Estructura organizativa.	197
3. Organización de la producción y el trabajo.	198
4. Formas de calificación.	199
5. Políticas de personal.	200
6. Relaciones industriales.	201
 BIBLIOGRAFIA	203
ANEXO	207

INTRODUCCION

En la mayoría de empresas analizadas en la investigación sobre “Condiciones de trabajo en la industria colombiana”¹ la principal forma de modernización en los últimos años se ha realizado a través de cambios organizativos.

Solamente en unos pocos casos estos cambios organizativos estuvieron ligados a cambios técnicos. El hecho de que los procesos de modernización hayan tenido lugar más a través de cambios organizativos que técnicos, y que en muchas empresas esos cambios se hayan producido en una época reciente, se puede relacionar con las pautas de acumulación y de crecimiento en la industria durante las últimas décadas.

La política de sustitución de importaciones brindaba a los empresarios una ‘protección’ en el mercado interno que les permitió durante mucho tiempo trasladar a los clientes los sobrecostos debidos a la ineficiencia y obtener altas tasas de ganancia a pesar de los bajos niveles de productividad del trabajo. En estas circunstancias quizás no se sentía una necesidad apremiante de innovar y racionalizar las empresas. En varias empresas se mantuvo un tipo de gestión empresarial de carácter especulativo, orientado básicamente hacia la negociación con entidades gubernamentales y financieras,

¹ La investigación sobre “Condiciones de trabajo en la industria colombiana” se adelantó en el Departamento de Sociología de la Universidad Nacional entre 1987 y 1991, en asocio con la Universidad de Bremen y fué financiada por la Fundación Volkswagen de Alemania. Participaron en ella: Anita Weiss de Belalcázar como directora, Rainer Dombois como co-investigador y los sociólogos: Wigberto Castañeda, Carmen Marina López, Gina Castellanos y Orlando Grisales. Los estudios de caso se adelantaron entre 1988 y 1989.

de las que dependían las decisiones que determinaban la rentabilidad, en mayor grado que de la innovación tecnológica y la modernización empresarial.²

El cuestionamiento del modelo de sustitución de importaciones culminó en 1990 con la definición de una política de 'modernización' y 'apertura' hacia el mercado externo, que busca disminuir la dependencia de la economía respecto del Estado y de las medidas gubernamentales, y plantea a la industria la necesidad de elevar la productividad del trabajo y mejorar la calidad de los productos, para poder competir tanto en el mercado interno como a nivel internacional.

A pesar de la persistencia de los factores que llevaron a un crecimiento recesivo en los últimos años y a la incertidumbre frente a los resultados de las políticas de 'apertura' impulsadas por el gobierno, las nuevas exigencias a la producción, la búsqueda de mayor competitividad, de elevación de la productividad del trabajo y de mejoramiento de la calidad de los productos, permiten suponer que la tendencia de modernización empresarial a través de los cambios organizativos que se ha observado en los últimos años, se reforzará en el futuro.

Esta tendencia se confirma por el auge que han tenido diversas medidas introducidas a través de los programas de Calidad Total en varias empresas del país. En la encuesta de opinión empresarial aplicada por Fedemetal en 1991 a dirigentes de la industria siderúrgica, de bienes de capital y automotriz, el 37.2% de los empresarios consideraron que la modernización de sus empresas se daría en el futuro por la vía de la introducción de programas de Gestión total de Calidad.³

Se ha calculado que unas 300 empresas han introducido este tipo de programas en el país.⁴

² En varias empresas de nuestro estudio es posible observar este tipo de gestión. Ver por ejemplo: Weiss de Belalcázar, Anita y Castañeda Wigberto. **Estrategias empresariales y diferenciación obrera**. Estudio en una empresa metalmeccánica. Bogotá: Ed. Presencia, 1992 ó López, Carmen y Castellanos, Gina **Autoridad y Benevolencia en el trabajo industrial**. Estudio en una empresa de alimentos. Bogotá: Ed. Presencia, 1993. También se hace referencia a este tipo de gestión en: Hommes, R. "Indicadores del desempeño industrial: elementos para estudiar la organización industrial en Colombia". En: **Crisis y capitalización de la industria en Colombia**. Bogotá: Universidad Nacional- Centro de investigaciones para el desarrollo, 1986, pp.20 y ss.

³ "Renovación para el desarrollo en la industria siderúrgica, metalmeccánica y automotriz" Documento presentado en la XXXV Asamblea Nacional de Fedemetal, realizada en Paipa, entre septiembre 18 y 21 de 1991.

El 40.9% de los empresarios encuestados del sector metalúrgico, el 43.9% del de bienes de capital y el 27.6% del sector automotor, consideraron que el proceso de modernización en sus empresas se dará por vía de la gestión total de calidad.

⁴ Dato tentativo del Ministerio de Desarrollo, 1993.

En el análisis sobre las tendencias recientes del desarrollo capitalista, se ha vinculado el uso de nuevas técnicas y tecnologías que comprenden los procesos de organización empresarial, a cambios en las formas de competencia y las pautas de acumulación en el mercado mundial. La situación actual se caracteriza en el marco de un proceso de cambio de un paradigma tecnológico de tipo fordista-taylorista⁵ en el cual la técnica y la organización se adaptaron a los requerimientos de la producción en masa y a la competencia en un mercado estable y en expansión, dominado por las grandes corporaciones. El surgimiento de este 'modelo' productivo y organizativo se vincula a los cambios ocurridos a fines del siglo XIX y comienzos del presente siglo.⁶

El conjunto de cambios designado como 'revolución científico-técnica', que han tenido lugar especialmente a partir de la década del 50, y los cambios en el desarrollo capitalista que se han efectuado a partir de la crisis de mediados de la década del 70, han conllevado una crisis de este modelo fordista - taylorista. En esta nueva etapa del desarrollo se plantea el surgimiento de una estructura industrial, en la cual se buscan alternativas tanto técnicas como organizativas adecuadas a las nuevas circunstancias del mercado y la competencia mundial.

Una demanda cambiante en mercados altamente diferenciados, ha llevado a un proceso de especialización y de automatización flexible y al surgimiento de nuevas formas de organización industrial. Entre estas últimas predomina un conjunto de prácticas organizativas propias del llamado 'modelo japonés' o toyotismo, que se ha difundido en su versión original o mediante adaptaciones realizadas especialmente en Estados Unidos. En ellas se hace énfasis en factores diferentes, pero todas ellas tienen en común que se dan en el marco de las nuevas realidades signadas por las posibilidades que se plantean a partir de la revolución científico-técnica moderna.

En el proceso de difusión tanto de técnicas como de formas organizativas, hay una adaptación a contextos, culturas y políticas propios de los diferentes países. Cuáles son las particularidades que los procesos de cambio organizativo a nivel empresarial tienen en el caso colombiano, es lo que nos proponemos ilustrar con este trabajo.

⁵ Los paradigmas tecnológicos y los modelos organizativos se refieren a construcciones realizadas a posteriori, que remiten procesos predominantes en una etapa histórica del desarrollo capitalista en la cual una serie de técnicas y de prácticas organizativas, consideradas las más exitosas en la competencia internacional, se fueron difundiendo y adoptando en los diferentes países.

⁶ Piore, M y Sabel, Ch. **The Second Industrial Divide**. Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books, 1984.

Si interpretamos el sentido de los cambios organizativos observados en las empresas de nuestra investigación en una perspectiva histórica, podemos establecer dos tendencias cualitativamente diferentes:

a) Los cambios ocurridos, especialmente hasta mediados de la década del 70, propios del crecimiento y racionalización de varias empresas, en una etapa de expansión de la industria, de desarrollo del mercado interior, de cambios en el sistema educativo y el mercado laboral. Hemos analizado estos cambios como parte de un proceso en el que se modifica una estructura **tradicional** mediante el establecimiento de un conjunto de procesos y relaciones que van dando lugar al predominio de una estructura de carácter **tecnocrático**. Los procesos más importantes en este cambio son la burocratización de algunas empresas y la implantación o refinamiento de formas tayloristas de organización del trabajo.⁷

b) La segunda tendencia se vincula a las medidas que se introducen a partir de la década del 80, en un período de crisis de la industria y de muchas empresas, y que obedecen a la necesidad de adecuación a las nuevas condiciones tanto del capitalismo mundial como del desarrollo colombiano.

Aunque se trata de un proceso incipiente cuyos resultados últimos no se pueden vislumbrar todavía, es posible observar un conjunto de factores que forman parte de un proceso de cambio cualitativamente diferente al anterior, que hemos ubicado como parte de una tendencia orientada al establecimiento de una organización como **sistema integrado** y la introducción de elementos de una **gestión participativa**.

El conjunto de medidas que se han adoptado recientemente constituye estrategias de las empresas para afrontar una crisis y nuevos retos para el alcance de mayores niveles de productividad, mayor competitividad y una mejor calidad de los productos y de los procesos productivos. A pesar de que estos cambios no han modificado las estructuras vigentes, pueden ubicarse dentro de nuevos parámetros tanto de la competencia mundial, como de los requerimientos técnicos y organizativos de las empresas. En estos procesos de cambio, influyeron tanto condicionamientos generales de la sociedad -la situación económica, las políticas gubernamentales, el mercado laboral, el sistema educativo- como procesos internos de las mismas empresas.

Las características, los ritmos y el momento en que tienen lugar los cambios en cada uno de los casos varían, pero esto no nos impide interpretar estos procesos como parte de tendencias sociales más generales.

⁷ Siguiendo una orientación teórica y metodológica de tipo weberiano, nos referimos a una estructura de relaciones entre los empresarios y trabajadores, como los principales actores sociales a nivel de las empresas.

Tomando resultados de los estudios de caso que se adelantaron en 18 empresas de diferente tamaño de los sectores de alimentos, metalmecánica y minerales no metálicos, nos proponemos señalar las características y el sentido de estos cambios organizativos.

A. ENFOQUE TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

Siguiendo orientaciones teóricas y metodológicas de Max Weber, podemos caracterizar la relación entre empresarios y trabajadores como una relación de dominación y autoridad. Esta relación de dominación se manifiesta en la vida cotidiana como **administración**.

*“Para la subsistencia continuada de la sumisión efectiva de los dominados es importante **en todas las relaciones de dominio** la existencia del cuerpo administrativo y su actuación ininterrumpida en el sentido de la ejecución de las ordenaciones y el aseguramiento de la sumisión a las mismas....
Este aseguramiento realizador del dominio es lo que conforma el ámbito de la **organización**”.*⁸

El carácter de estas **relaciones** y su sentido, basado en valores, intereses y acciones tanto de los empresarios como de los trabajadores, van dando lugar a **estructuras** que caracterizan el contexto empresarial en diversos aspectos: la organización de la empresa y del trabajo, la estrategia de uso de la mano de obra y las relaciones industriales.

La forma y funcionamiento de una organización puede variar, pero se ubica, desde esta perspectiva teórica, en el marco de este ‘aseguramiento realizador del dominio’.

Las acciones empresariales están regidas ante todo por el interés de obtener una rentabilidad continuada y buscan la estabilización del dominio y del poder de disposición sobre la mano de obra. Corresponde a los dirigentes empresariales la búsqueda del cumplimiento continuo de los fines de las asociaciones, en este caso, las empresas industriales.

En este proceso surgen las estructuras y se definen los medios para asumir las diversas tareas de planeación, dirección y control de la producción, que abarcan tanto los aspectos organizativos como las estrategias de uso de la mano de obra.

⁸ Weber, Max. **Economía y Sociedad**. México: F.C.E. 1964, tomo II, p. 713.

Como señala Marx, desde el momento en que el trabajo adquiere un carácter social, cooperativo, surge un ámbito de responsabilidad de los empresarios para coordinar la actividad de los diferentes grupos de trabajadores, definir sus proporciones, asegurar el carácter continuo, regular y simultáneo del trabajo.⁹

Sobre la base de las características y el desarrollo de la técnica y la mano de obra requerida y disponible, en toda empresa se ejercen una serie de labores de organización y coordinación -cuyas modalidades varían históricamente- en las que siempre se combinan formas de coacción y control con la aplicación de ciertos estímulos, para lograr el máximo rendimiento posible, siguiendo la tendencia histórica de búsqueda de un aumento en la productividad del trabajo y su adecuación a los requerimientos del trabajo 'socialmente necesario' en cada momento histórico.

En este proceso se dan las relaciones entre los diferentes actores sociales en las empresas, que se enmarcan en la relación entre el capital y el trabajo, que tienen momentos de cooperación y momentos de conflicto.

Aunque Weber coincide con Marx acerca del carácter contrario de los intereses entre el capital y el trabajo, considera que la contradicción entre empresarios y trabajadores no tiene por definición un carácter antagónico. El carácter de su relación depende, según Weber, de condiciones históricas y no de una definición 'estructural'.

Para Weber, el que se origine una acción comunitaria o una 'socialización' entre las clases depende de condiciones históricas y culturales, de la intensidad alcanzada por los contrastes y de la claridad con que se evidencie la relación existente entre los fundamentos y las consecuencias de las diferencias y contrastes entre las diversas 'situaciones de clase'.

"Toda clase puede ser protagonista de cualquier 'acción de clase' posible, en innumerables formas, pero ninguna de éstas se da de modo necesario".¹⁰

A nivel de las empresas, si bien la orientación y los cambios en la esfera de la dirección pueden ser determinantes para imprimir ciertas características a la relación, también influyen en ella y en sus modificaciones los cambios en los valores, las características y la actuación de los trabajadores. Esta última no se analiza entonces simplemente como un efecto de la estrategia de los empresarios, sino como un componente activo y determinante de la relación social.

⁹ Ver Marx, C. *El Capital*. México: FCE, 1968, tomo I, capítulos V, XI y XII.

¹⁰ Weber, Max op. cit., 1964. Tomo II pp. 686 y ss.

De acuerdo con este enfoque teórico y metodológico, se trata en este estudio de comprender el sentido de las acciones y de la relación de los principales actores en torno a la **organización** tanto de la empresa como del trabajo. Para la caracterización de las relaciones sociales y de las estructuras organizativas resultantes, como tradicionales, tecnocráticas y participativas, se tuvieron en cuenta orientaciones teóricas de Weber sobre los tipos de dominación.

La relación y la estructura **tradicional** se refieren a factores como el carácter personalizado de las relaciones, un amplio margen de arbitrio personal de los jefes, la indiferenciación de funciones y cargos, la ausencia de cálculos y programación previa en los montos de producción y la manera de realizar el trabajo, el predominio de la tradición y la costumbre en el desempeño laboral y las relaciones de mando, la existencia de una relación de lealtad y compromiso.

En la estructura **tecnocrática** predominarían en cambio aspectos como la diferenciación de dependencias y la delimitación de funciones, las relaciones impersonales regidas por normas en las que se establecen los derechos y los deberes, diversas formas de cálculo y planeación de la producción y el trabajo ligadas a las directrices propias del taylorismo, un conjunto de valores guiados por la búsqueda de rendimiento y la subordinación de toda consideración personal a la reducción de costos y la obtención de ganancias. En fin, un conjunto de relaciones que implicaron procesos de racionalización de las relaciones tradicionales.

La estructura **participativa** en ciernes, se orientaría a modificar estilos de dirección, relaciones y formas de producción y de trabajo tanto tradicionales como propias de una estructura tecnocrática. El objetivo estratégico de estas nuevas formas organizativas es el aumento de la productividad laboral, por lo cual parte de formas racionales de planificación y cálculo, pero con la utilización de otros métodos, que incluyen el intento de vincular activamente a todos los integrantes de la empresa.

En el análisis de las diferencias entre estas relaciones y estructuras es pertinente la distinción que establece Weber entre la racionalidad formal y la racionalidad material. Recordemos que para Weber, la racionalidad formal de una gestión económica se refiere al grado de cálculo técnicamente posible y que se aplica realmente, mientras que la racionalidad material es “el grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados **postulados de valor** (cualquiera sea su clase)”.¹¹

¹¹ Weber, Max. Economía y Sociedad. México: FCE 1964 Tomo I p. 64

La designación de una dominación como tradicional o racional no tienen ninguna connotación valorativa, a pesar de que los procesos de racionalización conllevan una mayor racionalidad formal o calculabilidad.

En la indagación y recolección de los datos, así como en la interpretación y presentación de los mismos, se buscó mantener el énfasis en el análisis de los diversos procesos como producto de la relación entre directivos empresariales, ingenieros, técnicos, mandos medios y trabajadores, tratando de mostrar cómo los miembros de cada uno de estos grupos interpretan su propia acción así como la acción de los otros.

Estudios de caso.

Entendemos los casos como unidad de análisis y un elemento metodológico para mantener la unidad de los diversos aspectos que se analizan. El caso no representa simplemente una singularidad sino que, a través de la constatación de tendencias generales de la sociedad, se constituye en un ejemplo **particular** de estas tendencias generales.

Los estudios de caso no pretenden tener una representatividad **cuantitativa** o estadística, sino señalar aspectos **cuantitativos**, tendencias generales o probabilidades, que se ejemplifican en los casos. Es posible caracterizar un tipo o clase a la que pertenece el caso individual.¹²

Los estudios de caso a profundidad en las empresas se adelantaron mediante la combinación de diversas técnicas: visitas guiadas, observación del proceso de producción y de puestos de trabajo, entrevistas semi-estructuradas a personas que realizan diversas funciones en la empresa: directivos, mandos medios, técnicos y trabajadores; revisión de documentos, tales como nóminas, reglamentos de trabajo, escalafones de oficios, manual de funciones, pliegos de peticiones, publicaciones de la empresa y de los obreros, revisión de hojas de vida de trabajadores.

Después de la recolección y análisis del material se adelantó una encuesta-entrevista a un grupo de trabajadores en cada empresa.

En total, en las 18 empresas se realizaron 250 entrevistas, se aplicaron 513 encuestas y se revisaron 650 hojas de vida.

¹² Botz, G. et. al. Eds. "**Qualität und Quantität**. Zur Praxis der Methoden der Historischen Sozialwissenschaft". Frankfurt: Campus, 1988.

La encuesta- entrevista.

El enfoque weberiano de esta investigación hizo que las preguntas sobre aspectos subjetivos, tanto en las entrevistas como en la aplicación de la encuesta, ocuparan un lugar importante.

Para la interpretación de los datos se buscó confrontar varias respuestas como indicadores de un mismo aspecto, para tratar de precisar los alcances y limitaciones de los **testimonios subjetivos**.

Estos se orientaron a percibir cómo cada cual interpreta sus propias experiencias, su situación actual y sus probabilidades futuras. Se evitó la realización de preguntas que apuntaran a ‘medir’ actitudes o indagar sobre opiniones desligadas de la experiencia. El objetivo de la encuesta fue el de reconstruir la trayectoria ocupacional por parte de los obreros, establecer la valoración subjetiva de su experiencia pasada, su situación actual y sus probabilidades futuras, así como de sus relaciones con los otros actores dentro de las empresas, teniendo en cuenta las indicaciones metodológicas de Weber en el sentido de que:

*“ el propio testimonio subjetivo, aún sincero, sólo tiene un valor relativo... la tarea que incumbe a la sociología es averiguar e interpretar la conexión de sentido (de las relaciones sociales), aunque no haya sido elevada a conciencia... ya que con frecuencia ‘motivos’ pretextados y representaciones (motivos no aceptados) encubren, aún para el mismo actor, la conexión real de la trama de su acción”.*¹³

La encuesta contiene una parte estandarizada, que se aplicó a todos los trabajadores, y una parte abierta, orientada a profundizar sobre aspectos detectados en cada una de las empresas.

En cada empresa se seleccionó una muestra estratificada de trabajadores, de acuerdo a diferencias en su calificación, la antigüedad y el carácter temporal o permanente de su vinculación. En el caso de empresas en las que trabajaban mujeres, se incluyó la diferenciación por sexo. Desde el punto de vista cuantitativo esta muestra, así como los análisis y correlaciones estadísticas, son representativos únicamente de los trabajadores de las empresas que fueron objeto de los estudios de caso. Por ello, no puede haber una proyección del peso cuantitativo de los resultados.

¹³ Weber, Max. Op.: Cit.1964. “Fundamentos metodológicos” tomo I. p. 9

La aplicación de las entrevistas tuvo igualmente como objetivo confrontar testimonios de los diversos actores sociales sobre un mismo aspecto e indagar sobre la interpretación que cada cual daba a su propia experiencia y a su relación con los demás.

En este sentido, las citas que se hacen a lo largo de este trabajo ilustran estos testimonios subjetivos y no pretenden aseverar la existencia de los hechos a que hacen referencia sino, ante todo, esclarecer la posición de los actores sociales frente a los mismos.

Estrategias empresariales.

El análisis de las empresas y su relación con el contexto social más general dependen del concepto de empresa adoptado. En la presente investigación la empresa se definió en relación con el concepto de **estrategias empresariales**, desarrollado especialmente en la sociología industrial alemana.¹⁴

Este concepto se deriva del análisis de la relación entre el capital individual como parte del capital general de la sociedad.

La valorización del capital individual se da dentro de condiciones generales de la sociedad, pero en el marco de su autonomía relativa es posible desarrollar estrategias en las cuales se objetiva el capital individual, el cual, mediado por la competencia, modifica a su vez con su acción el proceso de valorización en su conjunto.

Las condiciones sociales de producción capitalista, como procesos de valorización y procesos de trabajo, son a la vez condicionantes y resultado de esta dinámica de los capitales individuales.

Las estrategias empresariales, que se orientan hacia la obtención de ganancia y a la estabilización de dominio y poder de disposición sobre la mano de obra, son también el resultado de la relación entre capitalistas y trabajadores.

Como recurso metodológico, las estrategias empresariales permiten analizar, por una parte, la acción de los empresarios frente a condicionamientos generales de la sociedad, para afrontar con autonomía relativa los problemas económicos, técnicos y organizativos de la gestión empresarial, diseñar políticas de personal y establecer una relación con los trabajadores.

¹⁴ Altmann, N., Bechtle, G. y Lutz, B. "Betrieb, Technik und Arbeit" Frankfurt: Campus, 1978.

Por otra parte, estas estrategias son una resultante que expresa una solución de compromiso, de acuerdo con condiciones históricas particulares, entre los intereses contradictorios -pero no necesariamente antagónicos- entre los empresarios y los trabajadores.

En la relación social entre los diversos actores en las empresas, los trabajadores no son receptores pasivos de la dominación y la acción empresarial, sino partícipes activos, que desarrollan sus propias estrategias, las cuales inciden en la relación, de acuerdo con su poder de negociación tanto individual como colectivo.¹⁵

B. LAS EMPRESAS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN A LA LUZ DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

Las 18 empresas¹⁶ en las cuales se realizaron estudios de caso a profundidad fueron seleccionadas, de acuerdo con los objetivos e interrogantes de la investigación, en tres ramas: alimentos, minerales no metálicos y metalmecánica. Estas ramas, significativas en el desarrollo industrial de Bogotá, fueron seleccionadas además porque representan diferencias en la **naturaleza del proceso** productivo, a las cuales se vinculan diferencias de carácter técnico-organizativo y en el tipo de trabajadores requeridos.¹⁷

La naturaleza del proceso y el tamaño constituyeron los dos factores generales más importantes para diferenciar y seleccionar las empresas. Por la naturaleza del proceso diferenciamos: el **cambio de naturaleza de la materia** en las empresas del sector de alimentos y de minerales no metálicos; el **cambio de forma de la materia** en las empresas y el **montaje** en las empresas del sector automotriz.

Desde el punto de vista del tamaño, el espectro de las empresas estudiadas varía entre una empresa grande del sector automotriz, que está entre las 20 empresas más grandes del país, con 1200 personas ocupadas, y las ladrilleras, en las que trabajan en promedio 17 personas. Estas carecen de una estructura administrativa y se ubican prácticamente en el sector 'informal'.

¹⁵ Crozier, M y Friedeberg, E. **Macht und Organisation**. Die Zwänge kollektiven Handels. Frankfurt: Athenäum, 1979.

¹⁶ En el anexo presentamos una lista de las empresas estudiadas. Los nombres han sido cambiados por el compromiso de mantener su anonimato.

¹⁷ Se consideró que la naturaleza del proceso constituye un elemento mucho más significativo desde el punto de vista sociológico que la rama de actividad. Para el análisis de las diferencias en la naturaleza del proceso se tomó la clasificación elaborada por Kern, H y Schumann, M. **Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein**. Suhrkamp, 1977.

Teniendo en cuenta la relación entre algunas características organizativas y el tamaño, podemos establecer las siguientes distinciones entre las empresas estudiadas:

1. Empresas grandes con estructuras burocráticas y relaciones racionales.

Nuestra investigación incluyó tres empresas grandes, dos de las cuales se iniciaron como empresas grandes en el contexto nacional: **INTERAUTOS Y EL TEJAR**, y una **-COLPARTES-** que comenzó siendo una pequeña empresa familiar.

INTERAUTOS Y EL TEJAR tuvieron desde el comienzo estructuras burocráticas altamente diferenciadas. En ellas se establecieron desde su inicio relaciones de acuerdo a reglas y normas impersonales y estuvieron manejadas por profesionales. Ambas son filiales de multinacionales extranjeras, y esto incide en el hecho de que en las pautas organizativas, aunque no necesariamente en las políticas particulares, reflejen la experiencia histórica de los países de origen de las casas matrices. Por ejemplo, en ellas se estableció desde un comienzo un Departamento de Relaciones Industriales para la administración de los asuntos de personal y el diseño de políticas orientadas hacia el factor humano, y desde los primeros años de su existencia se crearon sindicatos, lo cual contribuyó a la institucionalización de las relaciones industriales.

2. Empresas en las que los cambios organizativos se dieron con la separación entre la propiedad y la dirección.

En las empresas de nuestra investigación que se iniciaron como empresas pequeñas de carácter familiar y hoy son grandes o medianas, **COLPARTES**, **INDUGRAS**, **TUBOS TB**, **FILCO**, persistieron relaciones tradicionales debido al estilo de dirección impuesto por sus dueños, en ocasiones aún después de que a nivel organizativo se introdujeran formas burocráticas y elementos racionales en la administración y en la dirección de la producción y el trabajo. Los elementos tradicionales en las relaciones persistieron hasta que se produjo la separación entre la propiedad y la dirección en estas empresas y que se nombraron profesionales para asumir las tareas directivas.

En **COLPARTES** el liderazgo del dueño y la concentración personal de la toma de decisiones implicaban que a pesar de existir una organización moderna en varios aspectos, que conllevaba formas de cálculo, establecimiento de normas escritas para definir los procedimientos, sistematización de la información, un principio de delimitación de funciones entre las diferentes áreas, predomi-

naran, sin embargo, elementos tradicionales propios de una dirección personalizada. La personalidad dominante del Director influía todo el acontecer de la empresa. El personal especializado que estaba al frente de labores de dirección tenía que acceder a lo que él determinara, aunque fuera algo descabellado. No se le podía contradecir, porque él tomaba los desacuerdos como síntoma de deslealtad.¹⁸

Podría decirse que coexistían normas impersonales y un cuadro burocrático especializado pero subordinado a la dirección del dueño y Director, quien ejercía un liderazgo personalizado y mantenía una relación prebendaria hacia los directivos, empleados, mandos medios y trabajadores de la empresa. La situación de crisis económica y financiera que afectó a la empresa obligó a un manejo más orientado hacia el ahorro de costos y una búsqueda de mayor rentabilidad de la producción. Una nueva junta directiva, conformada por un equipo de administradores e ingenieros representantes de los bancos acreedores de la empresa, reemplazó al antiguo dueño y Director General. En gran parte la tarea de los nuevos directivos se orientó a desmontar las formas anteriores de dirección empresarial en los diferentes ámbitos.

A nivel de la producción, se reforzaron las formas tayloristas de organización del trabajo, a la vez que se introdujeron elementos de una gestión participativa, como son los círculos de calidad, pero debido a las formas organizativas predominantes y los conflictos con los trabajadores, aparentemente éstos han tenido una incidencia limitada.

INDUGRAS comenzó siendo un taller manufacturero con 20 personas ocupadas. A fines de la década del 50 fue adquirida por un grupo financiero de carácter familiar y estuvo gerenciada por uno de los miembros de la familia propietaria hasta 1982. Desde el comienzo estuvo presente en la administración un reducido número de profesionales: dos ingenieros y un contador en la dirección de la empresa. Los cambios técnicos y organizativos más importantes se realizaron entre 1978 y 1981, cuando ingresó un número grande de ingenieros -de 4 pasaron a 12 a nivel de producción- y de supervisores -de 3 pasaron igualmente a 12-. En 1988 ocupaba a 445 personas, 208 obreros, 117 directivos y empleados y 120 empleados en ventas.

Entre los años de reorganización y el retiro del gerente miembro de la familia propietaria del conglomerado, se produjeron continuos conflictos debido a la diferencia en las concepciones sobre el manejo de la empresa y particularmente el manejo de la mano de obra. Este conflicto de estilos de dirección empresarial

¹⁸ Ver estudio de caso de la empresa Colpartes. Weiss de Belalcázar, A. y Castañeda, W. op. cit. 1992.

culminó con la salida del antiguo gerente y la imposición de una gestión a cargo de un grupo de ingenieros con una clara orientación tecnocrática.

La organización de la producción y el trabajo con la presencia de los ingenieros implicó el establecimiento de formas de cálculo de la producción y de control del trabajo de corte taylorista, que tuvieron dificultades de implantarse debido al tipo de proceso productivo y a la organización del trabajo en grupos, con márgenes de autonomía para algunos trabajadores, quienes se negaron a subordinarse totalmente a las directrices de los ingenieros como nuevos jefes de sección.

La empresa de **TUBOS TB**, creada como pequeña empresa familiar en 1906 con 23 trabajadores, contaba en 1988 con 300 operarios distribuidos en dos plantas, 31 empleados de administración y 47 en ventas. En 1975, a raíz de una aguda crisis financiera, los dos hijos del fundador que estuvieron durante 50 y 35 años respectivamente al frente de la empresa, como gerentes de producción y de ventas respectivamente, fueron reemplazados por profesionales. Hasta ese momento había predominado una estructura administrativa reducida anexa a una de las plantas.

La empresa había crecido a través de innovaciones técnicas, pero sin importantes cambios organizativos. A partir de mediados de la década del 70 se emprendieron ante todo cambios organizativos, pero sin innovaciones técnicas. A pesar de los procesos de racionalización introducidos en el manejo y la organización de la empresa durante los 10 años que estuvo manejada por profesionales ajenos a la familia fundadora, las relaciones con los trabajadores y la organización de la producción y el trabajo conservaron rasgos de una relación tradicional.

En 1984 se realizó una nueva reorganización, mediante la cual se redujeron las áreas administrativas: de cuatro se pasó a dos sub-gerencias y se buscó una mayor integración del cálculo y la planeación financiera y de ventas, con las plantas de producción.

En 1986 un nieto del fundador de la empresa asumió la gerencia, apoyado por los trabajadores, quienes a través de la Cooperativa adquirieron el 76% de las acciones de la empresa. Esta vinculación entre los trabajadores y los miembros de la familia fundadora (hoy solo propietaria minoritaria) de la empresa, es el fundamento de las relaciones tradicionales que todavía subsisten en la empresa.

Recientemente se introdujeron Círculos de Calidad y Participación que, si bien contaron con el apoyo del sindicato y de los trabajadores y encontraron un ámbito favorable en la tradición de las relaciones de comunidad a nivel de los

grupos de trabajo, plantean interrogantes acerca de sus alcances en un medio en el que predominan condiciones de trabajo precarias, con trabajadores con muy bajos niveles de calificación, preocupados ante todo por alcanzar mediante el trabajo a destajo un nivel de ingreso apenas suficiente para cubrir sus necesidades básicas.

La empresa de filtros **FILCO** fue creada como una empresa familiar en 1945. Su crecimiento fue lento hasta 1978, cuando sufrió un profundo cambio, tanto en el dispositivo técnico como en el ámbito organizativo.

Ingresaron nuevos socios, quienes hicieron un aporte considerable de capital; se compró nueva maquinaria y la empresa dejó de ser una entidad familiar, produciéndose una separación entre la propiedad y la dirección de la misma. El manejo de la empresa se encargó a un ingeniero industrial, quien estableció nuevas estructuras administrativas, acordes con la transformación de la empresa. Se vincularon varios profesionales en las sub-gerencias de producción, de ventas y financiera y se introdujeron formas tayloristas de planificación y cálculo de la producción y un control sobre el proceso de trabajo.

Por su capacidad organizativa y el peso de la esfera de comercialización y distribución, la empresa tiene una estructura semejante a la de una empresa mediana. En 1988 ocupaba 147 trabajadores -51 en administración y ventas y 98 (34 hombres y 62 mujeres) en labores de producción. La falta de institucionalización de las relaciones y la inexistencia de un departamento de personal hacen que el gerente general y el director de producción, que dan a la empresa un manejo marcadamente autoritario, cuenten con un amplio margen de arbitrio personal, lo cual constituye un rasgo tradicional en las relaciones que se daban en esta empresa.

3. Empresas caracterizadas por una racionalización en la organización general y la persistencia de formas tradicionales en la producción.

Entre las empresas que por el número de personas ocupadas pueden ser consideradas medianas y que se iniciaron como empresas pequeñas de carácter familiar, la empresa **SURCARR** ilustra una tendencia de cambios recientes a nivel organizativo que contrastan con formas técnicas de producción de carácter manufacturero y relaciones tradicionales entre directivos y trabajadores.

La empresa **SURCARR** se inició a fines de la década del 50, como un pequeño taller de montaje de carrocerías con piezas totalmente importadas. Desde muy pronto se produjo la diferenciación entre la propiedad y la dirección de la em-

presa y ésta última estuvo a cargo de personas formadas a través de la experiencia. El crecimiento de la empresa se realizó sin cambios organizativos importantes, hasta que a comienzos de la década del 80 se planteó una aguda crisis ante la cual se emprendieron cambios, que culminaron con una reforma global, tanto en el plano de la dirección y administración general como en la organización de la producción y el trabajo.

Hasta los años 80 la administración de la empresa se había realizado mediante una estructura reducida anexa a la planta de producción, en la cual predominaba la organización de las ventas; pero no existía una programación de la producción y ésta se manejaba de manera tradicional, sin una integración organizativa con las otras áreas administrativas.

La producción y el trabajo también fueron objeto de cambios organizativos, a través de la introducción de diseños, cálculos y nuevas formas de planificación, dirección y control, a pesar de que en las líneas antiguas el proceso de ensamble continúa teniendo un carácter eminentemente manufacturero. Así, los contrastes observados en esta empresa permiten caracterizarla como una “manufactura sistematizada” para designar las diferencias entre los elementos de una organización moderna en la administración general y las formas tradicionales asociadas a un proceso de trabajo de carácter manufacturero en la planta.¹⁹

4. Empresas en las que persisten relaciones y estructuras tradicionales a pesar del crecimiento.

En la **EMPRESA COLOMBIANA DE ALIMENTOS - ECA** las estructuras y relaciones tradicionales son aún predominantes, a pesar de su crecimiento. Esta empresa, creada en la década del 50 como una microempresa de carácter familiar, funcionaba en la casa de su fundador y la producción tenía un carácter manual; contaba con 70 personas ocupadas a mediados de la década del 70 y 90 trabajadores en 1986. En 1988 laboran en ella 190 operarios de producción, 12 en mantenimiento y 32 empleados.

El proceso de mecanización y crecimiento de la empresa se realizó sin cambios organizativos, pero este hecho creaba cada vez mayores elementos de disfuncionalidad y limitaciones a la racionalización administrativa.

Hasta 1980 la empresa fue manejada por su fundador y aunque éste continuó como gerente general, el manejo efectivo de la empresa fue asumido por dos de

¹⁹ Ver Dombois, R. **Trabajadores en el cambio industrial**. Estudio en una empresa del sector automotriz. Bogotá: Ed. Presencia, 1992.

sus hijos, a través de la gerencia de producción y la gerencia de ventas. Varios rasgos propios del estilo tradicional de dirección del fundador fueron asumidos igualmente por sus hijos, entre ellos, la concentración de funciones y la toma de decisiones. Esta concentración en la toma de decisiones se ligaba a una profunda desconfianza frente a los profesionales ajenos a la familia, que eran vistos como personas extrañas a ella y al principio propugnado por el fundador, de que sólo el control personal y directo garantizaba la posibilidad de una dirección eficaz de la empresa.²⁰

Sin embargo, el crecimiento y la complejidad de la empresa hacían que este sistema de dirección implicara un excesivo recargo de tareas a los dos gerentes y que, por ejemplo, la imposibilidad de mantener un vínculo directo con los trabajadores amenazara alterar las relaciones cercanas que en épocas pasadas caracterizaron la gestión de su fundador.

La concentración de funciones y de toma de decisiones no se compadecía con el tamaño de la empresa. Una reforma prevista era diferenciar las funciones, pero sin cambiar el carácter familiar de la dirección, mediante la creación de una nueva gerencia administrativa, que estaría a cargo de otra hija del fundador, con formación profesional en el área de administración.

Las innovaciones técnicas conllevaron la necesidad de efectuar cambios en la sección de mantenimiento, para lo cual se nombró a un ingeniero, quien enfrentaba los conflictos derivados del cuestionamiento de los procedimientos y las relaciones de autoridad tradicionales, creadas y cimentadas por la costumbre.

EL CEREAL sufrió un proceso de involución, pasando de ser una empresa mediana a pequeña. Fundada en 1965, como filial de una multinacional llegó a ocupar a 350 personas. Entre 1980 y 1983 sufrió una crisis que llevó a la decisión de cerrarla. Se despidió a todo el personal, menos 20 trabajadores, los más antiguos. En 1985 se decidió reorganizar la empresa. Se nombró un nuevo contingente de trabajadores, llegando en 1988 a 60 operarios y 25 empleados administrativos. Se procedió a nombrar profesionales al frente de las diferentes gerencias, un ingeniero como director de producción y otro como jefe de planta. Una supervisora profesional recién nombrada estaba en proceso de introducir los cálculos requeridos para establecer estándares en producción y empaque y se planeaba la creación de un departamento de ingeniería industrial. Los cambios que tenían lugar en esta empresa apuntaban a un proceso de racionalización administrativa y en la producción.

²⁰ ECA . Entrevista a gerente de producción, 1988.

5. Empresas pequeñas en las que coexisten relaciones tradicionales y procesos de racionalización.

En las empresas pequeñas de nuestra investigación se pueden observar relaciones y formas organizativas más tradicionales o más racionales, dependiendo de la complejidad y el nivel de tecnificación del proceso productivo y del carácter de sus dueños y gerentes. Algunos directivos con formación profesional tienden a introducir elementos de racionalización en el manejo de sus empresas, ya sea en la administración o en la organización de la producción, mientras que cuando los directivos son formados por experiencia tienden a mantener relaciones tradicionales.

Es inherente a las empresas pequeñas el hecho de tener estructuras administrativas poco diferenciadas en las cuales los directivos, generalmente sus dueños, concentran una gran cantidad de funciones, a veces muy diferentes entre sí, así como la toma de decisiones. Allí donde en las empresas grandes o medianas existen departamentos a cargo de especialistas, en las empresas pequeñas se trata de funciones de individuos encargados de múltiples tareas y responsabilidades. En varias de estas empresas predominan formas tradicionales de ejecución del trabajo y un amplio margen de arbitrio por parte de los jefes en el manejo de personal, de suerte que una dirección más autoritaria o más permisiva depende del carácter y la personalidad de los jefes más que de un marco institucional y normativo de regulación de las relaciones.

La empresa de **EQUIPOS**, que contaba con 19 personas ocupadas, 14 en producción y 5 en tareas administrativas, presenta, como empresa pequeña, rasgos atípicos en su estructura organizativa debido a que su dueño no maneja la empresa, sino que la dirección de la misma está a cargo de dos profesionales y la distribución y ventas de los productos se realiza a través de otra empresa. La influencia de los profesionales ligados a esta empresa hace que, a pesar de los rasgos propios de una empresa pequeña en la estructura administrativa, existan en ella elementos racionales de planificación y de cálculo en la organización de la producción.

La empresa de **CIGUEÑALES**, que ocupaba 18 trabajadores y estaba en pleno proceso de crecimiento, tenía un carácter intermedio entre taller de servicios y fábrica. Se buscaba en esta empresa establecer sistemas de programación de la producción y medición de la productividad.

A pesar de ser una empresa pequeña, su dueño y director, un técnico con experiencia en Estados Unidos, buscaba efectuar una modernización técnica y organizativa mediante la compra de nueva maquinaria y la introducción de planes y formas efectivas de control de calidad.

En la empresa de carrocías **LUJOS Ltda.**, que ocupaba a 60 trabajadores y 20 empleados, la mayor parte dedicados a la comercialización, la producción era realizada en su mayor parte por ‘artesanos’ que ejercían el oficio de carroceros y trabajaban como contratistas autonomamente y con métodos muy rudimentarios. En contraste con las modalidades y relaciones en producción, en la parte administrativa se había procedido a la sistematización de la información, lo cual permitía la introducción del cálculo y formas modernas de gestión.

Lo mismo ocurría en la empresa **EL HOMBRE ARAÑA**, manejada por dos hermanos con formación en ingeniería y administración de empresas respectivamente, quienes con 18 trabajadores producían herramientas manuales y comercializaban productos fabricados en forma muy rudimentaria a domicilio. En esta empresa contrastaba el carácter tradicional de la producción con el uso de técnicas racionales de cálculo facilitadas por el uso de computadores, para adelantar las tareas administrativas y la comercialización de los productos.

Siguiendo una pauta común entre las pequeñas empresas, la fábrica de bocadillos **RICURAS LTDA.**, que había comenzado como un pequeño taller familiar con 5 empleados, en 1975 ocupaba 18 trabajadores y en 1988 contaba con 25 empleados y 50 operarios, la mayoría mujeres. Paralelamente a su crecimiento, la estructura organizativa se fue diversificando. Además del dueño y gerente de producción, en 1971 un nuevo socio asumió la gerencia de ventas y aunque todavía los dos concentraban una cantidad de funciones en campos muy diversos, se nombraron un ingeniero industrial como director de producción, supervisores en tres áreas y un jefe de mantenimiento.

El director de producción, quien tenía a su cargo el manejo de personal, se proponía introducir cálculos para definir estándares de producción. Así, poco a poco la empresa iba perdiendo su carácter puramente familiar y los dueños comenzaban a delegar algunas funciones y a racionalizar el proceso productivo.

En la fábrica de **HERRAJES Y CARRETES**, que ocupaba 35 personas, 29 en producción y 6 en la parte administrativa, la producción se realizaba con métodos tradicionales de trabajo, con herramientas y aparatos sencillos y mediante labores rutinarias, en un contexto en el cual había un amplio margen de arbitrio por parte del jefe de producción, quien, junto con el dueño de la empresa, tenía a su cargo el manejo de personal. En esta empresa parecía no existir un interés por racionalizar el proceso de producción y de trabajo, en parte por el hecho, reconocido por su dueño, de que la empresa subsistía exclusivamente por la política de protección del mercado interno. Sin la protección no tenía ninguna posibilidad de competir con los productores extranjeros. Ello hacía que predomina-

minaran formas tradicionales en la producción y que, ante la perspectiva de 'apertura' de las importaciones, se estuvieran buscando nuevos productos para fabricar.

En el límite con el llamado sector informal se encontraban las tres **LADRILLERAS**, que no tenían una conformación como empresas propiamente dichas. Sus dueños proveían las herramientas de trabajo y se encargaban de la comercialización de los productos, pero la producción corría por cuenta de subcontratistas, quienes respondían por la producción, definían la manera de realizar el trabajo y se encargaban de la contratación y manejo de la mano de obra. La ley laboral no constituía un marco regulador de las relaciones con los trabajadores. Estos mantenían un vínculo con el subcontratista, quien ejercía un mando y control directo y muchas veces autoritario y represivo sobre los trabajadores.

El carácter tradicional de las relaciones se expresaba, entre otros, en el arbitrio casi absoluto por parte de los subcontratistas en el trato a los trabajadores y la ausencia de todo cálculo o programación de la producción y el trabajo. La falta de normas que regularan las relaciones implicaba que al arbitrio de los jefes correspondía también la falta de una delimitación legal e institucional en el comportamiento de los trabajadores, que muchas veces se tornaba conflictivo y violento.

6. Tamaño, pautas de crecimiento y organización de las empresas.

Como resultado de la comparación entre las empresas a la luz de las características y cambios organizativos analizados, es posible establecer un vínculo directo entre el **tamaño** de las empresas y ciertas características de la **organización**.

Constituye casi un contrasentido hablar de una empresa pequeña altamente burocratizada o de un proceso de producción manual sometido a procesos de planificación, dirección y cálculo.

Sin embargo, no se pueden equiparar en todos los aspectos una empresa grande con procesos y relaciones racionales y una empresa pequeña con relaciones tradicionales. Aunque evidentemente existe un vínculo entre el tamaño de una empresa y el tipo de organización predominante en ella, existen una serie de **mediaciones** que hacen que no sea unívoca la relación entre tamaño y tipo de organización.²¹

²¹ Estas mediaciones son más notorias si consideramos la estructura organizativa como resultado de relaciones sociales en el sentido mencionado y no simplemente como una estructura funcional.

Una primera mediación se daría por la antigüedad y el carácter familiar de las empresas. En las empresas de carácter familiar estudiadas, que fueron fundadas hace varias décadas y manejadas por empresarios formados a través de la experiencia, tendía a darse un estilo de dirección tradicional, que perduraba aun cuando las empresas crecían y adquirían estructuras organizativas más complejas de carácter racional-burocrático. Estas relaciones tradicionales tendían a mantenerse hasta cuando se produjo una separación entre la propiedad y la dirección empresarial.

En las empresas familiares existe una diferencia entre aquellas más antiguas fundadas por empresarios empíricos y empresas familiares manejadas por personas con una formación profesional. Así, independientemente de su carácter familiar, otra mediación entre el tamaño y el tipo de organización se daría según si su manejo se realiza por personas con o sin formación profesional.

Las nuevas posibilidades técnicas que ofrece el desarrollo de la informática y la disponibilidad de computadores a precios relativamente bajos, hacen que empresas pequeñas o medianas puedan contar con sistemas de cálculo, planeación y manejo administrativo racionales, aún cuando se mantengan formas de producción y de trabajo muy rudimentarios. Así, una tercera mediación entre el tamaño y la organización sería el factor técnico: la posibilidad de introducción de computadores y formas de planeación y cálculo en empresas pequeñas introduce elementos de racionalidad sin que para ello se requiera una estructura administrativa altamente diferenciada.

En cuanto a la **naturaleza del proceso**, éste incide en el establecimiento de diferencias en la organización en aspectos como la posibilidad de programación y control de los procesos productivos, las posibilidades de aplicación de formas tayloristas de organización del trabajo, el tipo de calificación de los operarios y su grado de autonomía en la ejecución del trabajo, que, como se verá, constituye un factor de 'resistencia' a la autoridad de los ingenieros y a la pretensión de planificar y subdividir diversas operaciones.

A pesar de que es posible establecer tendencias en los cambios organizativos y construir una tipología de las empresas en función de sus estructuras organizativas, las empresas de nuestra investigación reflejan la gran heterogeneidad existente en la industria colombiana en cuanto al tamaño, niveles técnicos y formas organizativas. En ellas se manifiesta una sobreposición de procesos correspondientes a períodos históricos diferentes, que en los países desarrollados se presentan como etapas más delimitadas y probablemente con mayor coherencia entre sus diversos elementos componentes.

En una misma empresa encontramos procesos de producción con mecanismos automatizados y procesos totalmente manuales; una estructura organizativa altamente burocratizada con relaciones tradicionales entre empresarios y trabajadores; un marcado desfase entre procesos racionales en la administración y el mantenimiento de formas rudimentarias en la producción. Empresas con una sistematización de información y formas modernas de cálculo en la administración y las ventas mantienen en la producción un carácter puramente artesanal o manufacturero e incluso con formas de trabajo a domicilio.

A la vez que encontramos en la industria colombiana formas de producción pre-capitalistas y relaciones tradicionales, es claro cómo en los últimos 60 años han tomado fuerza en nuestro medio no solo los procesos propios de la revolución industrial, sino que se proyectan cada vez con más fuerza elementos de la revolución científico-técnica, hoy predominantes a nivel mundial. Todo ello para conformar una realidad compleja y llena de contradicciones.

Las características y relaciones en las empresas y las tendencias de cambio organizativo no son de carácter unívoco y el paso de unas estructuras a otras no constituye una ley invariable de su desarrollo. Tampoco existe necesariamente una secuencia temporal entre ellas.

En la mayoría de los casos coexisten diversos tipos de relaciones aun en una misma empresa.