

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

*Cuando el ser humano encuentre en su trabajo el camino hacia el desarrollo de su ser, las organizaciones innovarán de forma natural.*

**Freddy A. Barrera V.**

### **El Autor**

Docente Ocasional de Tiempo Completo de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca- Facultad de Administración y Economía- Tecnología en Asistencia Gerencial Presencial, Bogotá. Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; MBA con énfasis en Negocios Internacionales (Cardiff Metropolitan University, Reino Unido); Estudiante del Doctorado en Administración (Universidad de Celaya, Guanajuato- México).

fbarrerav@unicolmayor.edu.co

### **Introducción**

Las organizaciones han existido paralelamente con la evolución del ser humano en estructuras sociales, políticas y económicas. Es por esto que se ha observado como el hombre requiere analizar los eventos que acompañan esa evolución,

desarrollo, no solo a nivel local sino, ahora, también a nivel global. El presente ensayo busca sustentar cómo la motivación del ser humano y la productividad del mismo, aportada a una organización, continúan siendo el gran derrotero a vencer. En pleno auge de la Revolución Industrial en los Estados Unidos, después de su creación y desarrollo en Inglaterra entre 1820 y 1840, el señor Frederick Winslow Taylor (1856-1915), dio una aproximación e inicio a lo que sería toda una verdadera industria del estudio de las organizaciones, que hoy crece a ritmo exponencial. Por lo anterior, es fundamental tomar sus obras como base para análisis junto con cualquier otra teoría posterior a ella. Inicialmente el trabajo llamado *Shop Management* (administración de talleres) en 1903<sup>1</sup> y luego con su obra maestra *Los Principios de la Administración moderna* (The Principles of Scientific Management) en 1911, nos proporcionan los lineamientos para demostrar cómo a partir de allí se conectan varios conceptos tratados en otras teorías traídas a este ensayo; como la motivación, aprendizaje, eficiencia y cultura organizacional, todas ellas con un elemento común: el trabajador y la gerencia. Es allí

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

donde se enlazan los factores que emergen y catapultan una organización al éxito o al fracaso y la relación entre ellos dos. Es por ello que la segunda lectura que involucramos es *Teaching Smart People How to Learn* (Chris, 1991) en dónde se ejemplifica como el aprendizaje de los líderes debe ser materia de estudio, ya allí empieza la capacidad que tiene la organización de adaptarse al cambio y de esa forma sobrevivir en un ambiente competitivo, finalmente citamos la lectura de *The Business of International Business is Culture*, (Hofstede, 1994) dónde entendemos cómo se han generado las culturas organizacionales desarrolladas a partir de la cultura del individuo, que es de por sí colectiva y varía en todo el mundo.

### **El empleado como recurso vital**

El hombre se dio cuenta que con la incursión de las máquinas, dentro del sistema de producción de bienes, el trabajador se veía relegado a situaciones meramente humanas, el cansancio, la falta de ritmo, y una productividad dispareja, dependiendo a situaciones internas y externas del trabajador. En un primer momento es importante retomar, cómo se

pretendió que el trabajador tuviera una producción eficiente y estándar de acuerdo a unos parámetros prefijados, de alguna manera comparado el ser humano, con aquella máquina de la revolución industrial que ya lograba una producción predecible. Con el paso de las décadas, esta teoría de máxima productividad se ha transformado de lo físico a lo intelectual. Ya conocemos que la tecnología ha hecho máquinas supremamente superiores a los trabajadores, no solo en eficiencia sino en exactitud. Queda entonces lograr adaptar esos conceptos meramente mecánicos a los de aporte intelectual. El alistamiento de los elementos que se requieren para un trabajo productivo, siguen vigentes. El ser humano debe utilizar las herramientas que están a su alrededor; no solo de forma eficiente sino de la mejor forma, intentando nuevas maneras casi que personalizadas para alcanzar el logro de los objetivos. No existe en el mundo actual una mejor forma de hacer las cosas, como postulaba Taylor en su libro *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911); entonces, se habían hecho los estudios para determinar dónde se debían colocar los materiales de construcción para

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

los obreros. Ahora es una serie infinitas variables que hacen que la productividad de un trabajador en una oficina de servicios sea más de índole psicológico, que físico. Allí operan la motivación y la cultura de un grupo de trabajadores, que generan una sinergia para ser representativo y diferente a los demás.

### **Historia de una relación de tensión**

Las relaciones de la gerencia y los trabajadores siempre han sido con tensión. Desafortunadamente, para la historia de la Administración se dieron por sentimientos contrarios, cada uno de ellos percibiendo un comportamiento errado hacia el otro.

Es importante destacar las siguientes frases mencionadas en Taylor (1911). La pereza natural de los hombres es seria; pero, el mayor de los males, que están sufriendo entre los trabajadores y los empleadores, es la formación de soldados sistemáticos con lo cual se muestra la percepción que se ha tenido desde hace más de un siglo cuando inició de forma permanente la teoría de las organizaciones. Así nace toda una disyuntiva en la búsqueda de la maximización de ese mal llamado hasta muy poco tiempo *recurso*,

logrando que se genere una tensión de poderes; una, dónde se define como aquella que tiene el ofrecimiento de una oportunidad para obtener un ingreso y la otra, se define como aquella sin la cual la empresa no puede lograr obtener un producto o servicio. Por tanto, los trabajadores mantienen un sigilo al brindar información, qué tan rápido puede ser en un proceso; lo cual hace que la gerencia busque nuevas rutas para lograr ese máximo rendimiento, que se desconoce por parte de ellos. Es claro que no existe una relación transparente que simplifique las acciones al interior de la organización. Desde este punto se encuentra como, casi un siglo después, el autor Chris Argyris (1991) menciona como cualquier compañía que se inspire en ser exitosa, en el duro ambiente de los negocios, debe primero aspirar a resolver un dilema básico: el éxito en el mercado depende en el aprendizaje; lo cual nos indica que quedan vestigios de aquella época de Taylor y existe un sentimiento de resistencia al cambio, inclusive en la parte gerencial de las organizaciones. Dicho esto quedaron vestigios en el *adn organizacional* que hacen a las organizaciones mecánicas; que tienden a ser repetitivas, buscando la maximización

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

de la productividad, haciendo cada vez rápidos los procesos; y, no buscando el cambio y la innovación constante.

### **La cultura elemento fundamental**

De otro lado, las organizaciones tienen un elemento fundamental, que es la cultura organizacional; de acuerdo al autor Hofstede (1994) las culturas organizacionales son difíciles de cambiar, porque se han desarrollado hábitos colectivos; esto quiere decir que, existe un comportamiento organizacional que se ha ido fortalecido a través del tiempo, impidiendo que organizaciones tradicionales logren cambiar sus mecanismos para el desarrollo organizacional. Ciertamente, es responsabilidad de la gerencia cambiarla de ser necesario pero, si los gerentes presentan una natural e irreconocible resistencia al aprendizaje, ¿cómo hacerlo? El proceso de alineación de objetivos entre empresarios y empleados para llegar a un mutuo acuerdo de gana - gana, determina la base para lograr un cambio significativo en las relaciones. Reconocer cada una de las partes que son una sinergia, que no funcionan por separado; por el contrario, la organización debe

emprender un liderazgo compartido, donde personas claves en todos los niveles apoyen el cambio. Hofstede (1994), menciona que los líderes cambian las prácticas adaptando la estructura organizacional a sus funciones, departamentos, instalaciones y asignando los talentos de los empleados con las tareas. Por tanto, es allí donde radica una crítica situación de oportunidad. Los empleados encuentran una tarea a desarrollar en las organizaciones por una intervención de eventos, que no necesariamente garantizan que se ajusta a sus intereses y talentos que ha desarrollado a través del tiempo. Los procesos de selección en las organizaciones no han logrado alcanzar el nivel de confiabilidad, para identificar y satisfacer las expectativas de las personas, como un medio para lograr un cambio en la cultura de la organización a partir de una transformación en la relación laboral empleado - empleador y el impacto que el empleado puede llegar a tener en una organización, si se dan los medios para asegurar los niveles de aprendizaje necesarios para que las organizaciones aseguren su supervivencia en entornos competitivos.

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

Hasta ahora se ha visto como el desarrollo de las teorías organizacionales mencionadas presenta conceptos comunes, que han estado presentes en todo este proceso pero, inclusive, se puede inferir que los desafíos que tienen las organizaciones hoy en día, partieron desde un inicio donde prevaleció la desconfianza, la búsqueda del beneficio de una de las partes y no conjunta; a partir de un trabajo mancomunado, se logrará alcanzar las metas organizacionales y del individuo. En el estudio mencionado, el autor Hosftede, ya preveía lo que es común hoy, un mundo globalizado, con múltiples oficinas alrededor del mundo, intentando ejercer una cultura organizacional desde una casa matriz; permite ver como una organización como IBM, debe crear lazos que permitan mantener elementos inherentes a su *core business* y al mismo tiempo no desconocer las culturas locales, para adaptarse a sus respectivos entornos.

Es interesante, observar como la solución que se pretendió dar con la teoría de la administración científica, en la búsqueda de minimizar los tiempos de los obreros construyendo una pared, se convirtió

en la señal para que el cambio no tuviera un origen mismo en los trabajadores sino de la gerencia, que al pensar en mejores métodos, no solo deben crearlos sino ejercer su autoridad, para ponerlos en marcha. Nunca se pensó en ese momento que el origen del cambio debía provenir del mismo trabajador, que se reconociera como un ser que le interesa el mejoramiento sino que fue tildado como perezoso y allí se inició la división entre las partes; por un lado la gerencia y por el otro los trabajadores.

### **El reto de las organizaciones**

El gran reto de las organizaciones contemporáneas es que los gerentes, líderes de la organización, lideren el cambio a partir de la misma capacidad de aprendizaje que logren desarrollar. Chris (1991) menciona que la gente puede ser enseñada para reconocer las razones que ellos usan cuando diseñan e implementan sus acciones, lo que corrobora la importancia de que el cambio provenga no solo de la gerencia, sino de los mismos trabajadores. Los líderes deben ofrecer el espacio, las condiciones óptimas para propiciar los cambios que requiere la organización, como en otro aparte se

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

menciona que la gente puede aprender cómo identificar qué, los individuos y los grupos, hacen para crear defensas organizacionales y como estas defensas contribuyen a mejorar los problemas de la organización. La construcción de una organización está dada por infinidad de variables que se hacen más evidentes en un mundo global y competitivo, en dónde cada nación intenta aplicar una distinción, por pequeña que sea. No es posible entonces que la gerencia esté consciente de todas ellas, por lo que se requiere de un cambio en el proceso de cultura organizacional, donde el aprendizaje de los líderes no solo involucre el manejo de las tendencias externas sino el desarrollo de un esquema que permita recibir, transmitir y desarrollar el aporte de todos y cada uno de los integrantes de la organización; no solo como un mecanismo de participación sino como una estrategia integral, que haga la organización un todo dinámico y dispuesto al cambio y de esa manera crear una nueva cultura organizacional diferente a sus raíces; según Taylor, por el contrario ecuánime y abierta al aprendizaje permanente en un entorno de cultura global.

### **Conclusiones**

Es concluyente que el estado es incipiente en las organizaciones; las características que se describen en las teorías de hace más de un siglo, no varían mucho de las condiciones actuales. Las consecuencias de la búsqueda por un mejor funcionamiento organizacional, mayor productividad y eficiencia, crearon una fuerza laboral limitada, poco participativa de las decisiones y el cambio necesario para sobrevivir en los tiempos actuales. El cambio de cultura es determinante, pero requiere que los líderes inicialmente den el primer paso, hacia un nuevo proceso de aprendizaje, para luego plasmarlo de forma natural en la organización; en esta ocasión, tanto empresa como empleados hablan de un mismo objetivo, fortaleciendo el activo más importante: su propia identidad.

### **Referencias bibliográficas**

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn Harvard Business Review Vol. 4 No. 2

Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture

**Freddy Alexander Barrera Valbuena**

International Business Review Vol. 3, No. 1,  
pp.1-14

Taylor, F. (1911). Shop Management.  
Project Gutenberg.

Taylor, F. (1911). *The Principles of  
Scientific Management*. Norton Library,  
New York, NY.

---