

DE TAYLOR A LA REINGENIERIA (ALGUNOS ELEMENTOS DE REFLEXIÓN)

«EXPERIENCIA ES EL NOMBRE QUE DAMOS A NUESTRAS EQUIVOCACIONES»

OSCAR WILDE

1 PRESENTACIÓN

La concepción de la organización que absorbe en si misma lo técnico, tecnológico, científico y artístico, es ante todo un fenómeno social que durante los últimos 100 años se tomó en serio, todos los ámbitos de la vida económica cultural, constituyéndose en el objetivo central de estudio de la administración. Pero no la organización vista como una simple creación social, sino más bien su funcionamiento, la interacción de sus elementos componentes y la racionalidad o irracionalidad con

que busca la concreción de sus objetivos, como elementos de causalidad para orientarse hacia metas y fines establecidos logrando una especie de nexo entre causa y efecto que no es un hecho aislado ni meramente mecánico. Lo sugestivo de esta forma de ver a la organización y sobre todo, a la administración, consiste en que cualquier clase de confrontación histórico-comparativa y analítica, puede resumirse en último término a la actividad laboral humana, a la confrontación del hombre con la naturaleza Constituyéndose en un nuevo punto de vista para juzgar el desarrollo de la administración como formal, como una teoría o una técnica de realización social que, a su vez, solo ha surgido en «determinadas» condiciones sociales, sobre todo de división del trabajo.

Otro punto de vista muy distinto es solamente observar el principio común general del trabajo y la forma particular que este toma, y derivar inmediatamente la técnica de un hombre, como real objeto de estudio por parte de la administración, elemento este último que podría denominarse antropologización del hombre como ser natural que se mantiene en el centro del debate y que encuentra su adecuada expresión en una «técnica» concebida así mismo en sentido natural.

Esa visión de la administración que coloca al hombre en un contexto rígido hasta convertirlo casi en un objeto, un recurso más de la producción, no existe como teoría porque al hombre corresponde una realidad diferente, aunque surjan formas viciadas de progreso infinito que se expresa ideológicamente como «dominio de la técnica» y que oculta una división del trabajo cada vez más elaborada entendida en todo su contexto, con una concreta relación social de toda época histórica.

En la sociedad precapitalista el contexto es primordialmente más sencillo, la visión del mundo con que el hombre se encuentra le da la base para definir de una forma muy concreta, no solo las relaciones sociales sino una división del trabajo acorde con las circunstancias del momento histórico. En la sociedad capitalista el contexto es más amplio y redefine un sinnúmero de situaciones con referencia a las relaciones sociales y la división del trabajo, con unas nuevas maneras y procesos en los cuales el hombre toma una nueva dimensión, bajo la forma de una racionalización, que define unas relaciones mercantiles, sobre la base de un desarrollo en la división del trabajo, con un «revestimiento» patentado por la técnica, que se traduce en redefinición de funciones y procesos.

Mirándola en conjunto la anterior afirmación aparece como consecuencia de la dominación de los aparatos técnicos, enrutada por los canales definidos por la historia de las teorías administrativas que, a nuestro modo de ver, se tornan realmente dialécticas en mayor o menor medida por 3

puntos básicos a saber:

a) La definición de teoría como: «conocimiento especulativo considerado independientemente de toda aplicación. Serie de leyes con las que se relaciona determinado orden de fenómenos. Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte importante de la misma» (1).

Determina que en el caso de la administración se establezcan ciertos supuestos que fundamentan el análisis de procesos o funciones donde el hombre interviene en compañía de técnicas y tecnologías enmarcadas en una época histórica. El proceso histórico dispone de una serie de fenómenos que determinan y delimitan su análisis, lo mismo que las implicaciones sobre el contexto teórico y visión de los autores.

b) Con las diferentes posibilidades de análisis del hombre en cuanto a su comportamiento y conducta en los diferentes estados históricos y evolución de las organizaciones.

Podemos armar un cuerpo doctrinario acorde con esas circunstancias específicas. Queda manifiesto al mismo tiempo que el proceso histórico, desenvuelto en cuanto a su contenido sobre el supuesto de formalidad y rigor técnico y tecnológico, tiende a definir conceptos en los autores de las teorías, en cuanto a cada época histórica (por supuesto debemos analizar cada teoría con referencia a su época histórica).

c) Las hipótesis, tesis, teorías y fundamentos administrativos, han tenido consecuencias de gran alcance sobre el comportamiento de las organizaciones frente a toda sociedad e historia, sino que delimitan también los diferentes procesos, funciones y participación humanas; es decir, aquellas se subordinan al contenido esbozado por una teoría administrativa en particular. Lo que determina un formalismo teórico en cuanto a contenido. En la esencia de este artículo, se encuentra nuestro esfuerzo e intento por aclarar el contenido de las teorías administrativas desde Taylor hasta la Reingeniería, que son partes componentes del conocimiento administrativo en general y que a nuestro modo de ver, no se anulan o contradicen, sino que se complementan o redefinen.

2. INTRODUCCIÓN

En cualquier estadio histórico se puede asegurar sin temor a equivocarse, que la administración ha sido y será parte de la cultura de los pueblos y que, la aparición y consolidación de las organizaciones, y su creciente tamaño y complejidad, van aparejadas con el desarrollo económico.

Así por ejemplo, son temas de análisis la racionalización de la gestión pública, las diferencias con la gestión privada, la PRODUCTIVIDAD de unas y otras, el origen de conflictos dentro de esas organizaciones que parecían insospechadas e ingenuamente se consideraban como controlables solamente a través de la legislación (laboral, económica, etc.). (2). El tema central de la administración es el estudio de las organizaciones a través básicamente de teorías, hipótesis, conjuntos doctrinarios o simples explicaciones.

De vez en cuando surgen ideas nuevas, o por lo menos, palabras nuevas, en el campo de la administración que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente capaz de explicarlo todo. Es lo que se conoce como PARADIGMA DOMINANTE... En los años 50 el paradigma dominante era la ORGANIZACIÓN. Es decir, se creía que

cualquier problema de la empresa se podía resolver a través de un estudio de la organización, de un cambio organizacional o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas bien organizadas y, a pesar de ello, con problemas. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma dominante en los años sesenta, y fue la ESTRATEGIA... Su idea era que la empresa con una estrategia superior a la de sus competidores es la que tendrá éxito, las demás fracasarán. Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo, son necesarias las personas.

Esta constatación llevó a la búsqueda de otro paradigma dominante para los años ochenta: LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Según este para que la empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de gente capaz de sostener, formular e implementar la estrategia, y en esta labor corresponde a un grupo animado de la misma visión: «tener espíritu de equipo», «trabajar juntos, por los mismos objetivos» etc. No sólo era necesario cuidar la organización y la estrategia sino también la dimensión humana: una empresa no es sino un grupo de personas en interacción. (3)(a). Por encima de cualquier paradigma o de cualquier planteamiento teórico, siempre ha existido un tema que, a nuestro modo de ver, es la preocupación fundamental de la administración (incluso de la economía y otras ciencias) que es la productividad. b)

3. LA PRODUCTIVIDAD COMO FUNDAMENTO DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

La economía capitalista(c) se fundamenta en dos actividades sociales (4): el sistema de mercado y el sistema de producción, el sistema de mercado regula los procesos económicos y así mismo, a la producción, además, orienta y motiva a los individuos hacia la obtención de utilidades a través de la producción o de la distribución. Adam Smith ilustra así acerca del funcionamiento del mercado: la división social del trabajo, conduce a la especialización, la especialización incrementa la productividad reduce los costos de producción los menores costos garantizan ventas a menores precios o ganancias extraordinarias frente a los competidores, los menores precios conquistan nuevos mercados (más alta demanda) a mayor mercado una mayor producción y por supuesto, con mayor producción mayor empleo. En todo caso, la productividad se constituye como eje central hacia la acumulación de capital. La acumulación de capital como proceso, establece el punto central de la visión económica de Carlos Marx pues la producción capitalista se orienta hacia la acumulación Los clásicos, Marx y a partir de ellos posteriores puntos de vista del pensamiento económico y de otras disciplinas -la administración entre ellas encuentran en la productividad del trabajo la base de la acumulación: de esta forma solo pueden sobrevivir empresarios capaces de llegar a los niveles adecuados de productividad.

La verdadera evaluación de las organizaciones y de las personas debe observarse en su capacidad de hacer, de implantar y de lograr. La productividad se puede medir como el cociente entre el «resultado obtenido» sobre la cantidad de recursos empleados», o dicho de otra forma los niveles de eficacia sobre los niveles de

eficiencia. Esta relación o mejor, elevar su resultado, ha sido la preocupación principal de las teorías y enfoques administrativos. De un modo, si se logra incrementar la eficacia, se denota claridad en aquello que espera lograrse y se presume como logros, de otro lado, la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa tiene un impacto grande en el bienestar de la misma pero siempre, analizados a la luz de criterios de optimización.(d)

4. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO (e)

En el punto inmediatamente anterior se menciono como base de las teorías y enfoques administrativos el elemento productividad

En el presente acápite se relaciona la evolución histórica del pensamiento administrativo, para aclarar el porque de ciertas situaciones específicas. Diferentes etapas se pueden distinguir dentro de la evolución del pensamiento administrativo, para analizar (y casi predecir a manera de «recetario» O buenos propósitos), el comportamiento de las diferentes unidades productivas. Inicialmente se enfatizó en la importancia básica de producir dentro de una visión eminentemente técnica, que es de todas maneras uno de los fundamentos lógicos de toda empresa. Esta orientación se evidencia en el reiterado interés por el estudio de los parámetros productivos y reproductivos, indudablemente el criterio económico de obtención de utilidades va siempre unido a la importancia de lograr el producto. Se incorpora posteriormente el concepto de Gestión Empresarial, considerado como el conjunto de técnicas y operaciones que debe llevar cada uno de los principios administrativos (planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar) para lograr o hacer «gestionable» la administración.

En los enfoques administrativos se dio luego trascendencia a la necesidad de destacar al hombre como destinatario final de todos los resultados logrados en la actividad productiva, o sea, se enfatizó el papel de la empresa como base para el desarrollo social.

Los anteriores planteamientos obedecen a una visión de la empresa hacia adentro, sin incorporar como elemento fundamental y de análisis el entorno, es decir, la importancia de ver la empresa dentro de un ambiente regional, nacional o internacional que le condiciona e influencia.

En palabras de Idalberto Chiavenato (5) la administración comenzó como una teoría pequeña y limitada con la cual algunos ingenieros norteamericanos pretendían eliminar el desperdicio de las industrias y eliminar la improvisación para planificar sobre bases científicas. Con los primeros

trabajos de Taylor el énfasis radicaba en tareas y labores del trabajador individualmente considerado. Poco tiempo después en Francia Henry Fayol, intentaba enfrentar la empresa como una organización establecida por principios generales y universales que constituían el catecismo de la buena conducta administrativa.

Posteriormente a partir de un estudio de la relación entre la productividad y las condiciones ambientales surgió la teoría de las relaciones humanas, descubriendo que la organización informal era un factor importante en el desempeño y eficiencia de la empresa. La divulgación de los escritos de Max Weber hacia 1940, culminó con el apareamiento de la teoría de la burocracia, como respuesta teórica a las organizaciones grandes y complejas. Era una visión de la administración con fronteras, bien definidas y limitadas, que se soportaban en tres pilares:

-EL REDUCCIONISMO: es el principio que se basa en la creencia de que todas las cosas pueden descomponerse y reducirse en sus elementos fundamentales simples, los cuales conforman sus unidades indivisibles, el reduccionismo hace que las

personas racionen dentro de jaulas mentales (por ejemplo el mundo se observa a través de ventanas específicas como factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, legales, demográficos, etc..).

-EL PENSAMIENTO ANALITICO: El análisis consiste en separar el todo, en la medida de lo posible en partes más simples, más fáciles de resolver o explicar, independientemente de si son o no indivisibles, para después juntar estas soluciones o explicaciones parciales en una explicación del todo. La solución o explicación del todo conforman la suma o resultado de las soluciones o explicaciones de las partes. Estamos acostumbrados al raciocinio, el cual nos impide observar el mundo globalmente.

-EL MECANICISMO: se basa en la relación causa-efecto entre dos fenómenos. Dentro del pensamiento tradicional de causa-efecto se supone que el acontecimiento B es el resultado del acontecimiento A y éste a su vez es el resultado del acontecimiento que le precede. Dentro de un raciocinio lineal simplista A es entonces un fenómeno B es la causa de otro fenómeno (su efecto) cuando éste es necesario y suficiente para provocarlo.

La visión de la administración trascendió a tres nuevos enfoques: el sistémico, el contingencial y el enfoque de relaciones humanas. Se fundamentan en tres principios (proporcionados como gran aporte de la teoría general de los sistemas)

-EL PENSAMIENTO SINTÉTICO: como todo sistema hace parte de un sistema mayor, el pensamiento sintético trata de explicar los fenómenos en función del papel que desempeñan en ese sistema mayor.

-LA TEOLOGIA: según la cual la causa es una condición necesaria pero no siempre suficiente para que surja el efecto. La relación causa efecto se entiende como una relación de probabilidad. El comportamiento se explica por aquello que produce o por el objetivo o propósito que pretende producir y es el objetivo o efecto global el que explica el comportamiento.

-EXPANSIONISMO: el observar los fenómenos de la organización dentro de un gran contexto. (la organización como subsistema de un gran sistema).

5. TAYLOR Y LA REINGENIERIA FRENTE AL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD.

¿ SE CONTRADICEN? ¿ SE COMPLEMENTAN?
¿ SON DIAMETRALMENTE OPUESTOS?

Desde la exposición de la Administración Científica, Frederick Taylor se acerca a la misma conclusión de los economistas clásicos pero no ya desde un nivel macro sino en el taller de producción (6).

Taylor plantea que la división del trabajo (jerarquización del trabajo) conduce hacia la especialización del mismo, un obrero al realizar continua y prolongadamente operaciones repetitivas, aumenta sus habilidades y destrezas para la verificación de sus tareas, las especializaciones reducen los costos de producción, en primer lugar, por la mayor productividad y en segundo lugar se disminuye el tiempo necesario para la capacitación y el adiestramiento del trabajador, así, el trabajo se somete a la disciplina del capital, pues al requerir menor tiempo de capacitación aumenta el número de obreros disponibles, es decir, crece la oferta de trabajo y con esta, los salarios bajan. Según la teoría taylorista, aquella nación que incrementa la productividad vende a menores precios y conquista mercados de otras naciones, al aumentar mercados exige mayor nivel de producción y por tanto, acrecienta el empleo, además la productividad eleva la demanda interna por cuanto se produce más en menos tiempo, esto posibilita vender a menores precios haciendo de paso accesible los productos a gran parte de la población. Taylor plantea que (7) « la producción de cada hombre y cada maquina puede aumentar hasta el doble, combatiendo la lentitud del trabajo y la simulación del trabajo en todas sus formas y armonizando las relaciones entre patrón y empleado de manera tal que cada obrero trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con ayuda de la dirección.»

Lo anterior con base en cuatro principios fundamentales:

- Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado este elegía su método y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades

- Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican

- Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo el trabajo que exceda la capacidad de los obreros.

La historia del desarrollo de la administración científica da lugar a una palabra de advertencia: el mecanicismo de esta administración no debe ser confundido en su esencia o filosofía fundamental. El mismo mecanicismo puede producir en un caso resultados desastrosos y en otro los mejores beneficios. El mecanicismo planteado por Taylor comprende los siguientes elementos (8):

- El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos para efectuarlo correctamente.

- Un cuerpo de capataces funcionales y su superioridad sobre el antiguo capataz único.

- La estandarización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.

- La conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo.

- El «principio de excepción» en la administración.

-El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan ahorrar tiempo.

-Fichas de instrucciones para los obreros

-La idea de «tarea» en la administración, acompañada por una prima considerable cuando el obrero cumple.

-La «tarifa diferencial».

-Sistemas nemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, las herramientas usadas en la elaboración

-Un sistema moderno de costeo.

Taylor plantea, además, que todos los «elementos llevan tiempo pero cuanto más rápidamente sean estudiados y mejorados estos elementos de trabajo, mejor será para la empresa». Por otra parte el gran problema implícito en el paso de la administración de «iniciativa-incentivo» a la Administración Científica, consiste en un cambio completo en la actitud mental y los hábitos tanto de los dirigentes como de los obreros.»

Revisando en forma analítica las críticas hechas al Taylorismo el economista norteamericano Harry Braverman, tiene algunos conceptos que, a nuestro modo de ver, denota los alcances que tuvo y porque no decirlo puede, tener en la actualidad (9): «las etapas del control administrativo sobre el trabajo antes de Taylor, habían llegado a incluir en forma progresiva el agrupamiento de los obreros en un taller y la imposición de la jornada laboral, la supervisión de los obreros para asegurar aplicación diligente, intensa e ininterrumpidas, el reforzamiento de las reglas contra las distracciones (platicar, fumar, abandonar el centro de trabajo) que se pensaba que interferían con la aplicación: el establecimiento de mínimos de producción. Un obrero está bajo control administrativo cuando está sujeto a estas reglas o a cualquiera de sus variaciones y extensiones. Pero Taylor llevó el concepto del control a un plano enteramente nuevo... Su sistema era simplemente un medio para que la gerencia lograra el control del modo real de ejecución de toda actividad laboral, desde la más simple hasta la más complicada. Con esta finalidad fue el pionero, a título mejor merecido que nadie antes, de una más grande y amplia revolución en la división del trabajo. Señala además el mismo autor (10): «La administración científica surgió como construcción teórica y como práctica sistemática y, lo que es más, esto sucedió en el mero periodo durante el que estaba logrando su más rápido tiempo LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL TRABAJO basados en el oficio hacia PROCESOS BASADOS EN LA CIENCIA Su papel fue hacer consciente y sistemática la tendencia anteriormente inconsciente de la producción capitalista Iban a asegurar que conforme declinaban los oficios, el obrero cayera al nivel de fuerza de trabajo general e indiferenciada, adaptable a un amplio radio de tareas simples, mientras que la ciencia al crecer, sería concentrada en manos de la administración patronal».

En el gran crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos hacia finales del siglo XIX y primeras décadas del XX el maquinismo había jugado importante papel en el aumento de la productividad del trabajo Pero la presión de la demanda interna y externa sobre la producción hizo necesario aumentar aún más la productividad. Es allí donde la administración científica juega un papel importante al plantearse el problema de la productividad en términos del estudio del PROCESO DE TRABAJO Y su ejecución por parte del obrero (11). Antonio Gramsci lo expreso así (12): «el fenómeno americano que es también el mayor esfuerzo colectivo verificado hasta ahora para crear, con rapidez inaudita y con una conciencia de fines jamás vistos en la historia un tipo nuevo de trabajo y de hombre» .

Parte fundamental del fenómeno americano lo constituyó el Taylorismo y más especialmente una aplicación específica el «fordismo» que, a juicio de Michel Aglietta « la baja del costo del trabajo, sin reducción de los salarios, gracias a la implantación del fordismo y posteriormente al neofordismo, era la clave del poderío estadounidense» (13).

Con relación al fordismo, Benjamin Coriat sustenta que (14): «la especificidad del fordismo es haber asegurado el paso a la producción y haber abierto con ello una «brecha» para la producción en masa... El fordismo asegura la aparición y la hegemonía de nuevas normas de productividad y de producción... Ford desarrolló a Taylor Y. a diferencia de él, asegura la «subdivisión del propio trabajo de ejecución, la parcelación».

Peter Drucker, el «gurú de gurús» en la administración moderna asegura que (15): «la productividad de los nuevos grupos dominantes de la fuerza laboral, los trabajadores instruidos y los de servicios, es el problema más difícil a que tendrán que hacer frente los administradores en los países desarrollados en el curso de los próximos decenios y el trabajo serio en esta ardua tarea apenas ha comenzado. La productividad en

hacer y mover las cosas en manufactura, agricultura, minería, construcción y transporte ha venido aumentando en los últimos 125 años a una tasa anual del 3-4 por ciento compuesto, de suerte que la productividad total en los países desarrollados se ha multiplicado por el factor de 45 En esta explosión de productividad en dichos países se basan todos los aumentos del nivel de vida y de la calidad de vida. Fue lo que proporcionó el vasto aumento de ingresos disponibles y poder adquisitivo La productividad se ha convertido en la «riqueza de las naciones»... Que la productividad aumentará era una cosa tan inusitada, que ni siquiera existía en ningún idioma una palabra para nombrar el fenómeno. Para Carlos Marx, lo mismo que para todos los economistas del siglo XIX, era axiomático que la producción de un trabajador sólo se podía aumentar trabajando con más ahínco o durante más tiempo y todo lo de Marx se basa en esa creencia. Pero Frederick Taylor (1856-1915) refutó ese axioma empezando a trabajar en productividad a comienzos de los años 80 del siglo pasado. Sus primeros resultados sustanciales se produjeron en 1883. Taylor no empleó el término productividad..Hoy es un lugar común decir que la productividad es la verdadera ventaja competitiva. Pero la administración de cero defectos es ahora posible y en realidad no es tan difícil. (16) lo que practican en la actualidad los japoneses es más o menos un regreso a la «Administración Científica» de Frederick Taylor Sólo que los operadores mismos más bien, que el ingeniero industrial toman la iniciativa de estudiar la tarea, el trabajo y las herramientas, y, en lugar de cronómetro y cámara fotográfica, los empleados usan simulación computarizada». (17) Taylor y sus discípulos estaban tan resueltos como Deming a incorporar calidad y productividad en el proceso de manufactura. Taylor aseguraba que su sistema era el correcto y que garantizaba la calidad libre de todo defecto Hasta aquí hemos elaborado un esbozo general, pero no por ello menos profundo, sobre la teoría Taylorista y sus alcances y limitaciones en el tema de la PRODUCTIVIDAD, centrémonos ahora en el tema de la REINGENIERIA, no por ser el tema de moda sino por encontrar (hasta donde sea posible), divergencias, con- vergencias similitudes o diferencias significativas frente al Taylorismo.

El panorama de las empresas actuales es convulsionado, impredecible, de competencia alta (desleal en algunos casos) y porque no decirlo menos, agresivo, consideramos que con grandes y obvias diferencias al

tiempo de la teoría Taylorista. Desde la óptica de Kevin O'sullivan(18)...»De aquí que las tendencias y directrices claves resultantes de los eventos políticos, económicos, sociales y tecnológicos en los mercados de hoy están desafiando a las compañías a enfrentar tres problemas críticos:

-Cada organización necesita diagnosticar su modelo único de riesgos y oportunidades futuras

-La gerencia debe diseñar una nueva arquitectura de negocios que soporte su estrategia.

-La gerencia debe responder a las turbulencias de los mercados interactivamente, « en tiempo real».

Ante esta perspectiva, Michael Hammer y James Champy (19) plantearon su REINGENIERIA como respuesta y la definen como..»REINGENIERIA es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez». Esta definición contiene cuatro palabras claves:

-FUNDAMENTAL. La Reingeniería determina primero que debe hacer una compañía, luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado se olvida lo que es por completo y se concentra en lo que debe ser.

-RADICAL. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

-ESPECTACULAR. La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

-PROCESOS. Un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes , pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes. Los procesos y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas o manufactura, rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias Taylor en mayor o menor medida lo planteo al decir a los empresarios la imperiosa necesidad de modificar los métodos empíricos, subjetivos y particulares por métodos «científicos», objetivos y universales. También es cierto que el planteamiento Taylorista se centra en la función (pero como parte integrante de un todo) y no en el proceso, el objetivo es el mismo: incremento en los niveles de productividad y desechar aquellos elementos que en últimas no generan valor agregado.

El ambiente de las empresas de hoy se compone de un paradigma de las 3C'S (20): cliente, competencia intensificada y cambio como constante única, y resume las características de los factores que debe conjugar una empresa moderna que realmente desee operar exitosamente en el clima de competitividad: Nuevo Orden Geopolítico (Abierto, Volátil, Multipolar), Nuevo Ambiente de Negocios (mercados Abiertos, Competitivos y Dinámicos), nueva tecnología (Nuevos Objetivos, Abierta centra- da en el usuario en redes computa rizadas), y Empresa Nueva (Abierta intercomunidad, basada en la información). Señala además,(21} que la «Reingeniería es una aproximación holística que toma una nueva visión macro de un proceso, de punta a punta, y produce un proceso rediseñado que puede satisfacer nuevas expectativas de los clientes, más rápido, mejor y a menor costo».

Aquí si destacamos una diferencia crucial y significativa con el Taylorismo, es involucrar la competencia y el cliente como parte integral del proceso de producción y distribución. Sin embargo, es un análisis que debemos situar en contextos históricos totalmente diferentes, (1890 para Taylor) cuando el mercado era básicamente de productores, masificados, estandarizados, 8 (1990) para la Reingeniería cuando el mercado tiene unas características totalmente diferentes. (el cliente es el rey).

La Reingeniería es la respuesta occidental al proceso de mejoramiento que han desarrollado los japoneses, el cual ha hecho énfasis en la orientación de la gestión centrada en el proceso (22). El Taylorismo no fue en ninguna medida un modelo de réplica. Fue, a nuestro juicio, una culminación de un proceso de análisis, confrontación, visión empírica, como respuesta a las tendencias de la gestión empresarial de la época que permitió en todo caso solucionar básicamente la problemática de la productividad.

La Reingeniería tiene la siguiente metodología básica (23).

-EL DESCUBRIMIENTO, Cuyos productos finales son: un modelaje de los macroprocesos de la compañía, la selección de uno de ellos como objeto proceso de Reingeniería, la nueva visión (paradigma) para el proceso y un estudio básico de factibilidad.

-EL DISEÑO. Cuyos productos finales son: los «planos» a nivel procesos, estructura organizacional, habilidades, roles, sistemas de compensación, sistemas de información y sistemas de comunicación requeridos para realizar la nueva visión seleccionada para el proceso.

-LA EJECUCIÓN. Cuyos productos finales son: un plan para manejo del cambio y su ejecución, la programación de los sistemas de información, pruebas e integración y el montaje de los sistemas de información requeridos por el nuevo proceso.

El Taylorismo planteó también una metodología básica: ciencia del trabajo, selección del trabajador en forma científica, colaboración cordial patrono-obreros y división del trabajo por responsabilidades entre dirección y trabajadores; una visión micro ciertamente pero no infuncional o desfasada de la realidad. También podemos decir que el elemento no involucrado por Taylor en su metodología básica fue el manejo de la información que, sin embargo, es perentorio y decisivo en las organizaciones modernas como un recurso más de su sistema productivo. Taylor lo menciona como una función de la dirección cuando programa y por escrito comunica estos detalles a los ejecutantes, lo mismo que cuando analiza sus resultados. La Reingeniería introdujo un nuevo lenguaje: director ejecutivo debe cambiarse por líder, Trabajador por profesional, empleo es un modelo pasivo, no es mi empleo es el de la empresa, en lugar de gerente se debe utilizar entrenador. Taylor introdujo conceptos como sobre estante, dirección, planificador, control, más o menos con las mismas connotaciones planteadas por la Reingeniería. Sobre los peligros de la aplicación de la teoría Taylor plantea (24) «Insisto nuevamente en el hecho de que en ningún caso debieran los administradores de un establecimiento en el cual el trabajo es complejo, emprender el cambio del antiguo al nuevo tipo de administración, si los directivos no están plenamente compenetrados en los principios fundamentales de la administración científica, y si no respetan todas las condiciones implícitas en la realización de este cambio, particularmente el tiempo requerido». En cambio Hammer y Champy plantean que (25):»Olvide lo que usted

sabe sobre como debe funcionar una empresa ¡casi todo esta errado!», con una alta dosis de emocionalismo funcional (sueño americano) frente a los grandes resultados u éxitos obtenidos por empresas y empresarios con otras metodologías o teorías entre ellas el Taylorismo. Más bien a modo de colofón utilicemos la frase de James Champy en una entrevista concedida recientemente: Los frutos de la tierra prometida por la Reingeniería todavía están por recogerse»

6. A MANERA DE SISTESIS.

-Las teorías, los modelos de administración, y de producción más recientes y novedosos amplían el espectro de análisis, consideran los elementos adicionales para la productividad del trabajo: nuevas técnicas para reducir costos, y ampliar el concepto de calidad, involucrando elementos como la competencia y el cliente, pero en ningún caso aboliendo totalmente conceptos de teorías anteriores como el Taylorismo.

- Retomando a Chiavenato «La flexibilidad y su movilidad resultante son los vehículos básicos del nuevo modelo e desarrollo organizacional el reconocer constantemente que la empresa se esta haciendo, en vez de pensar que la empresa ya esta lista. La empresa que se «dirige para» en vez de la empresa que «viene de» La empresa que crea y moldea su destino en lugar de la que hace caso omiso de las oportunidades ambientales y sólo huye de las amenazas representadas por la enorme afluencia y competencia internacionales Esa es nuestra misión principal: tratar de transformar nuestras empresas en empresa del mundo y en empresas del mañana.(26)

-En cualquier tipo de organización independientemente del modelo o teoría administrativa que se utilice debe lograrse.

* Un uso racional, ordenado y equilibrado de sus recursos internos para obtener una producción adecuada.

* Un cubrimiento de sus costos y gastos para llegar a obtener la ganancia en términos económicos.

* Una administración y gestión apropiada de sus recursos para conseguir que los buenos resultados se mantengan en una forma continua, o sea constituir la base de lo que se considera el desarrollo sostenido o sostenible.

*.Una repercusión de estos logros en el beneficio social de las personas que se relacionan con la empresa (27).

Consideramos que en cada una de sus circunstancias y contextos históricos, Taylorismo y Reingeniería contribuyeron y contribuyen a brindar herramientas de

gestión administrativa y que en ningún caso, la una anule los preceptos y aplicaciones de la otra.

De manera alguna se pretende desconocer las bondades o beneficios que se pueden obtener con la aplicación de conceptos modernos como

la Reingeniería en el apasionante mundo de la gestión empresarial. Consideramos necesario aportar de manera sucinta como es obvio, algunos elementos de reflexión que permitan ahondar en el estudio de la evolución del pensamiento administrativo, en forma de cuestionar, criticar o redefinir una teoría en general. Tampoco pretendemos demostrar que «todo lo pasado fue mejor» (sería una posición anacrónica de por sí), sino que se pretende esbozar algunos elementos que permitan definir en forma más concreta una visión más amplia de la administración como fenómeno social Taylor planteaba «si usted no domina el proceso de ninguna manera lo puede planificar y controlar». ¿Acaso la Reingeniería plantea una posibilidad diametralmente diferente?

ELMER MURIEL GONZALEZ
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

COMPLEMENTOS

A. El paradigma dominante no extingue totalmente el o los paradigmas antecesores. Puede argumentarse en muchos casos que aquel es una sucesión. variante o avance de estos, si consideramos que necesariamente la administración ha evolucionado con el proceso histórico del hombre y su sentido de permanencia es palpable en cada estadio de la evolución. (A manera de comentario histórico, en la era del imperialismo aún subsisten rezagos de culturas y relaciones feudales en muchos países subdesarrollados). Por ello, el hecho de que una hipótesis, teoría o «moda» administrativa esté en boga, no significa en ningún caso la completa abolición del paradigma antecesor.

B. Indudablemente el concepto de productividad ha sido el acicate para definir, redefinir o plantear posibles soluciones a como extraer más con la menor utilización de recursos. Puesto en términos de la teoría general de los sistemas como obtener más output's (salidas) con la menor cantidad de input's (entradas) posibles. No es la productividad en ningún caso, la mera referencia ingenieril entre productos / insumos sino, por el contrario, todo un conjunto de posibilidades y procesos que se toman como referencia de una buena gestión administrativa. Si observamos y analizamos la misma historia de la administración (como cuerpo teórico) su fundamento lógico es en todo momento la productividad, el máximo logro, el máximo rendimiento de los recursos ya sea observada con técnicas vanguardistas o técnicas extintas. La experiencia permite analizar en forma general, el elemento productividad con tres posibles alternativas: 1) En forma particular observando únicamente el elemento funcional, 2) En forma general, observando el contexto organizacional y, 3) En forma

de paralelo, o sea la observación por comparación como lo plantea el benchmarking (Por ej.)

C. La preocupación por la sociedad en cualquier etapa histórica ha sido su bienestar, La forma o formas de lograr ese bienestar se considera en si misma un proceso, con avances y logros incrementales o parciales, bien sea a nivel de economías donde impera el libre juego de oferta y demanda (sin desconocer que existe un estado central que marca unos parámetros o reglas de juego) o a nivel de economías con planificación central (donde el eje central es un estado que regula el comportamiento de todos los agentes sociales y económicos). Expuestos en forma resumida, los planteamientos teóricos a este respecto.

D. En el caso concreto de las teorías administrativas el fenómeno de la acumulación y por derivación encontrar máximos niveles en la productividad se pueden plantear a la luz de la evolución del pensamiento administrativo.

E. La evolución del pensamiento administrativo no es en ningún caso, aislada del pensamiento y comportamiento de la sociedad de acuerdo a su evolución histórica. Por ello, los diferentes teóricos de la administración recogen el pensamiento social de su momento histórico. Considero entonces que la crítica a cada una de esas teorías no puede hacerse aislando el momento histórico en el cual surgieron con sus correspondientes influencias económicas, políticas, culturales, religiosas etc.

