

La gestión del subdesarrollo

RICARDO GARCIA MADARIAGA*

INTRODUCCION

El subdesarrollo es un producto social necesario para mantener una forma específica de dominación política. El órgano que asume directamente la función de mantener el subdesarrollo en un país es el sistema político. Este resultado se obtiene a través de numerosos y complejos mecanismos. Uno de los más importantes consiste en difundir y mantener una concepción y una práctica administrativa. Existe un modelo de gestión inherente al subdesarrollo. Ese modelo de gestión es difundido, mantenido y preservado por el sistema político.

Las organizaciones públicas y privadas, en todas sus formas se convierten en el principal baluarte de la dominación política. Entre estas y el sistema político se establece una relación simbiótica y una estrecha comunidad de intereses. Una vez consumada la alianza, generalmente implícita o no deliberada, las organizaciones se convierten en el corazón del sistema social, y la empresa, en el taller del subdesarrollo.

Este ensayo persigue un doble propósito. Primero, describir las relaciones básicas, que existan entre las organizaciones y los sistemas económico, político y social. Segundo, describir los elementos del modelo depredador de gestión, es decir, del

modelo de gestión propio del subdesarrollo.

ASPECTOS POLITICOS DE LA ORGANIZACION

Las organizaciones forman parte del sistema socioeconómico y contribuyen a la supervivencia de éste como una condición para su propia supervivencia. Entre el sistema político y la empresa se establece una relación de mutuo apoyo que da lugar a un doble flujo de beneficios. Ambas partes dan para recibir y ese intercambio fortalece mutuamente.

¿Qué da el sistema político a la empresa?

Las características socioeconómicas de un país se definen en función de las necesidades de las organizaciones privadas de toda clase. Estas constituyen el punto de referencia a partir del cual se va moldeando la sociedad. El sistema político puede intepretarse como un gran mecanismo que toma recursos de la sociedad y los transfiere a las organizaciones privadas.

Entre las diversas clases de transferencias que puedan existir se destacan las socioculturales y la económica. En cuanto a los componentes del mecanismo de transferencia merecen atención la administración pública y las organizaciones que representan grupos de interés.

La administración pública actúa como intermediario del flujo de beneficios que va de la sociedad hacia los organismos privados. Como intermediario,

* Ponencia presentada en el VIII Encuentro de Investigadores en Administración, Noviembre de 1990.

* Administrador Público de la ESAP.

naturalmente, se apropia de una parte de ese flujo de beneficios. Cuando la proporción que toma para sí la burocracia aumenta más allá de ciertos límites surgen presiones políticas destinadas a reestablecer el equilibrio. Los instrumentos de que se vale la administración pública para transferir recursos sociales pueden ser legales o ilegales. Estos últimos se resumen en la expresión "inmoralidad administrativa", que cuenta con una amplia gama de opciones, tales como el peculado, el soborno y la impunidad. La impunidad, a su vez, se apoya en un intrincado laberinto de jurisdicciones, de competencias, de leyes, de normas y de procedimientos que anulan cualquier posibilidad de sanción. Si se juzga a nuestra administración pública desde este ángulo de enfoque, no cabe duda de su alto grado de eficacia. En un sistema que tiene su propia lógica y es desde ésta que debe ser abordado su estudio.

El otro mecanismo aludido, los gremios y demás organismos que representan a los grupos de interés, tiene un carácter regulador, ya que permite establecer cuál es la cantidad de beneficios que debe recibir cada organización o individuo. De esta manera, recibe cada cual según su poder político, poder que se expresa en el número de sus representantes que detentan cargos públicos de mayor jerarquía o que tengan asiento en el Congreso.

**Existe un modo de gestión socialmente
construido y reproducido y
espontáneamente utilizado por los
miembros de una sociedad**

TRANSFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Se ha dicho que el hombre es "un ser para la muerte". Es cierto, pero entre el nacimiento y la muerte, el hombre es un ser para la producción y para el consumo. Desde la infancia el ser humano es preparado para ocupar un lugar en la organización, en unos casos como empresario o dirigente, y en otros como simple obrero. La concepción del mundo, las actitudes básicas y los valores que una sociedad le inculca a sus miembros, están determinados por las necesidades de las organizaciones. La sociedad le da a la organización el tipo de hombre o de mujer que necesita. La sociedad crea una cultura general compatible y coherente con la microcultura de las organizaciones. En caso contrario, el

conflicto entre el individuo y la organización sería muy intenso y afectaría notablemente la eficiencia de éstas.

La familia, la escuela, la religión y los medios masivos de comunicación moldean la conciencia y la personalidad del hombre para que encaje en el pequeño mundo de la organización.

Si la organización divide el trabajo hasta el punto en que a los cargos se le asignan tareas simples, repetitivas, que ponen en juego una mínima parte de sus capacidades físicas e intelectuales y que a largo plazo resultan embrutecedoras, entonces, la sociedad le proporciona un hombre intelectual y moralmente reducido, mezquino y conformista, que carece de ilusiones y de ambición. Que ni siquiera está en capacidad de percibir que su vida se desperdicia estúpidamente porque no cree merecer una mejor suerte.

Si la organización necesita un empleado dócil, obediente, que acate ciegamente la autoridad, desde la infancia la sociedad le impone esos comportamientos. Primero, el respeto a la autoridad del padre, después a la autoridad del maestro, y finalmente el temor a un Dios. Se crean hombres dóciles y obedientes, así los quiere Dios, y así los necesita el patrón.

Si la estrategia de poder gerencial que adopta la organización está basada en el premio y la sanción, la sociedad forma un hombre egoísta, más preparado para competir que para cooperar. Un hombre inmaduro, que debe ser vigilado y castigado para que haga lo que debe hacer.

La familia es una organización en pequeña escala, en la cual existen las jerarquías, las desigualdades, en la cual se manda y se obedece, se asignan premios y castigos, y en la cual, se crea un clima social signado por la discordia, los conflictos, la falta de confianza y la competencia. Cada persona hallará más tarde todas esas características en la organización donde le toque trabajar.

En resumen, y para no hacer larga y tediosa la enumeración el hombre normal, es decir, estándar o promedio, es conformista, temeroso, egoísta, mezquino, carece de metas propias o no tiene la disciplina y la constancia para lograrlas y posee pobres sentimientos de autoestima.

La empresa normal, promedio, necesita justa-

mente un tipo de hombre como ese. El hombre normal se encuentra perfectamente adaptado a las condiciones de la empresa y por consiguiente tendrá buenas posibilidades de mantener su empleo y aún de progresar en la jerarquía.

Se desprende de lo anterior que debe existir un cierto equilibrio entre los medios sociales que reproducen la cultura y las necesidades humanas de las organizaciones.

Si las organizaciones evolucionan más rápidamente, y necesitan un hombre más crítico, de mayor iniciativa, de una gran madurez que le permita autocontrolarse, un hombre ambicioso y de mentalidad más universal, y si la sociedad se lo puede proporcionar, entonces será necesario reeducar al trabajador para que se ajuste a la cultura organizacional.

Si ocurre lo contrario, es decir, si la educación evoluciona más rápidamente que las organizaciones en busca de un ser humano integral, que la organización no puede acoger, entonces se intensificará el conflicto entre el individuo y la organización y será necesario reeducar al empresario y al dirigente de las organizaciones.

En nuestro país ambos sistemas, las organizaciones y la educación, se encuentran en armonía y contribuyen mutuamente al mantenimiento del subdesarrollo económico y social.

Lo anterior se complementa con la capacitación que la sociedad le da a sus miembros. La escuela, los institutos técnicos y la universidad hacen las veces de un departamento de capacitación de la empresa. Cuando nace una nueva función en las organizaciones, los establecimientos de educación capacitan al personal necesario. La empresa no necesita gastar su dinero, la sociedad asume el costo de la capacitación.

De esa manera, la sociedad realiza un ingente esfuerzo y asume un pesado costo para proporcionarle a las organizaciones un ser humano compatible con las necesidades de su cultura organizacional.

TRANSFERENCIAS ECONOMICAS

El sistema político de nuestro país ha hecho gala de una gran imaginación para transferir recursos de la sociedad a los intereses particulares. Si se observa desde un punto de vista evolutivo la estruc-

tura orgánica de la rama ejecutiva del poder público se encuentra, como es normal, una tendencia sostenida hacia un mayor grado de división del trabajo que se expresa en el surgimiento de numerosos organismos especializados. Muchos de éstos, no importa cuáles sean sus funciones, son en realidad instrumentos para transferir recursos sociales.

**La familia, la escuela y la religión
moldean la conciencia y la personalidad
para que el individuo encaje en el pequeño
mundo que le reserva la organización**

Algunos elaboran estudios e investigaciones que posteriormente van a ser utilizados por las organizaciones privadas. Prestan servicios gratuitos o subvencionados; ceden materiales, equipos e instalaciones. Otros manejan fondos que conceden créditos "blandos"; o cubren los riesgos propios de la actividad económica; hay subvenciones y bonificaciones, certificados, auxilios, incentivos, períodos muertos, exenciones de impuestos, tarifas de servicios reducidas, reintegros, capital de semilla, contratos de explotación, concesiones, comodatos, empresas de economía mixta, etc.

En otros casos, existen la compra directa de las quiebras y de los fracasos económicos "En Colombia los beneficios son privados y las pérdidas son sociales". También se recurre a la venta, a precios estimulantes, de los activos de propiedad estatal.

Otra modalidad de transferencia consiste en la construcción de obras de infraestructura que favorecen especialmente a los propietarios de organizaciones privadas: carreteras, zonas francas, de libre comercio, parques industriales, parques de tecnología.

Los propietarios de organizaciones privadas tienen autorización para utilizar en su beneficio particular los recursos ecológicos que son de propiedad de la nación: la atmósfera y los ríos pueden ser contaminados como resultado de la actividad económica; se talan los bosques, se arrasa la flora marina; los minerales del subsuelo se explotan en beneficio particular.

El contrabando, una forma de enriquecimiento a expensas del fisco y creado a la sombra de la ley.

Finalmente, un verdadero flagelo social es la protección aduanera de las industrias nacionales, que condena a la población a cubrir los costos de la ineficiencia y de la ineptitud del empresario y convierte al país en un "Coto de caza" de uso exclusivo de unas pocas empresas.

Como en el caso de las transferencias sociales, las transferencias económicas constituyen una pesada carga para la comunidad.

EL APORTE DE LA ORGANIZACION AL SISTEMA POLITICO

Las organizaciones a su vez, refuerzan al sistema político ayudándole a mantener el subdesarrollo económico y social como condición de supervivencia.

La sociedad entrega un hombre conformista, máquina y egoísta, la organización lo mantiene en ese estado

LA ORGANIZACION Y EL SUBDESARROLLO SOCIAL

Las organizaciones asumen directamente la dominación política y el control social sobre un pequeño grupo de individuos de una sociedad. Los miembros de la sociedad son repartidos en pequeños grupos que ingresan como empleados a las organizaciones. Estas reducen el problema del control social. Cumplen una función política similar a la que cumplían las "encomiendas" durante la Colonia. Evitan que la sociedad se convierta en una masa incontrolable, en un grupo de seres humanos libres de las ataduras mentales y sociales que permanentemente le imponen las organizaciones.

Un país con pocas organizaciones, con una economía informal muy importante, con un elevado número de desempleados, vale decir de personas no controladas por las organizaciones, es un país políticamente inestable.

Las organizaciones materializan la dominación del individuo utilizando medios diversos, tales como éstos:

— Impidiendo su desarrollo intelectual. Reglamenta sus actividades, asignándole un pequeño número de tareas simples y repetitivas. Determina los procedimientos y los criterios de actuación. Ese trabajo que no le permite aplicar plenamente sus facultades físicas y mentales tiene a largo plazo un efecto embrutecedor.

— Manteniendo su estado de inmadurez psicológica. El empleado trabaja para recibir un premio para evitar un castigo, pero el trabajo en sí mismo no constituye un objetivo para él. Como dedica su vida a realizar propósitos institucionales, no posee metas propias, es un ser enajenado, que solamente puede perseguir aquellos propósitos que puedan ser realizados por medio del dinero que recibe como salario, que es inducido a lo material, a la sensualidad y no a su perfeccionamiento espiritual.

La inmadurez psicológica se refuerza mediante el control externo que ejerce la organización sobre el individuo. El jefe vigila al empleado, verifica si ejecutó las funciones, si utilizó el procedimiento, si actuó dentro de los criterios establecidos, y a partir de esos datos, asigna premios o sanciones. El control externo, que se traduce en vigilar y castigar o premiar, mantiene el estado de inmadurez, impide el autocontrol por parte del trabajador.

— Induciendo la pérdida de los sentimientos de autoestima. Crea un clima laboral hostil, con permanentes conflictos, confrontaciones, confabulaciones, con chismes y rumores, con pequeños actos de vandalismo. En síntesis, un clima laboral donde el poder del jefe le permite emitir juicios arbitrarios sobre el trabajador y lo induce a la adulación, a la obediencia ciega y, en fin, a la adaptación de conductas envilecedoras.

— Manteniendo el conformismo. Cuando el individuo ingresa a trabajar satisface una condición necesaria para el matrimonio. Los compromisos familiares demanda un gasto fijo. La posibilidad que tiene el trabajador y su familia, de satisfacer en algún grado, sus necesidades básicas dependen del salario. La dependencia económica es el origen de otras formas de dependencia y desestimula los intentos del empleado por cambiar en busca de mejores oportunidades

De acuerdo con los puntos anteriores, el papel de la organización en el mantenimiento de la dominación política se resume en que la socie-

dad le entrega un hombre normal, conformista, mezquino, egoísta y la organización lo mantiene en ese estado, negándole cualquier posibilidad de progreso material o espiritual. De esta forma las organizaciones reducen las demandas, que los miembros de la sociedad le podrían formular al sistema político.

LAS ORGANIZACIONES Y EL SUBDESARROLLO ECONOMICO

El subdesarrollo maximiza dentro de unas condiciones dadas, los beneficios que reciben las organizaciones privadas y reduce el riesgo de que el grupo que detenta el poder político sea sustituido por otro.

El subdesarrollo resulta de una transferencia, sistemática y desequilibrada de recursos de la sociedad hacia las organizaciones privadas. Esa relación desequilibrada empobrece progresivamente a la sociedad y enriquece a las organizaciones privadas. La mayor riqueza de la una coincide con la mayor pobreza de la otra.

Es posible que exista un punto de equilibrio entre los dos elementos de esa relación, la sociedad y la empresa. Ese equilibrio constituiría en un grado de riqueza "aceptable" para las organizaciones, que permitiera a la vez un grado de pobreza "aceptable" para la sociedad.

No obstante, como las organizaciones y el sistema político carecen de un organismo de autocontrol, y como siempre que se le permite a una persona que escoja libremente entre el interés general y su interés individual, invariablemente favorecerá su provecho personal, siempre se romperá el equilibrio en detrimento del interés social. La acción depredadora del sistema político y de las organizaciones privadas es un rasgo fundamental del subdesarrollo.

La alternativa opuesta al sistema depredador en el cual unos pocos se enriquecen a costa de la miseria general, es la convivencia. En esta las organizaciones y la sociedad se integran para construir el desarrollo y para compartir, en alguna proporción sus ventajas.

Mientras el modelo depredador reporte elevados beneficios y bajo riesgo, las organizaciones continuarán operando de acuerdo con este modelo. Sin embargo, los beneficios de la depredación son

progresivamente menores debido a que tiene que afrontar la insuficiencia de los mercados laborales, la ineficiencia de la mano de obra, la resistencia pasiva, la huelga, el sabotaje, la pérdida de legitimidad del sistema político, los conflictos armados, el aumento de la delincuencia común, etc.

Otro elemento que interviene en ese sistema es el monopolio de hecho sobre la creación de empresas. Solamente un pequeño grupo de personas de la sociedad poseen la actitud, los conocimientos y los recursos económicos para crear empresas. Si estas personas no desean crear empresas porque no desean ganar más dinero o por cualquier otro motivo, o si no desean hacer crecer lo que ya tienen, condenan a otros miembros de la sociedad al desempleo y a todas sus secuelas. En este orden de ideas, la microempresa, auspiciada por las grandes empresas y por el estado, tienen el carácter de remedio contra el desempleo, de factor de estabilidad política y de instrumento para mantener el subdesarrollo.

No obstante, al lado de lo anterior, la microempresa tiene una importante dimensión política ya que terminará por llamar la atención de la sociedad sobre la necesidad de rescatar y poner bajo su control ese órgano vital que tiene la función de crear todas las empresas que sean necesarias para ofrecer una ocupación a todos los miembros de la sociedad y para satisfacer las necesidades de ésta.

EL MODELO DEPREDADOR DE GESTION

La transferencia de recursos sociales hacia los intereses particulares adquiere dos formas. Una, externa a la empresa, está a cargo del sistema político y cultural y fue descrita brevemente en las páginas anteriores. Otra, interna, se realiza por medio del modelo depredador de gestión.

La lógica que soporta la gestión depredadora consiste en que la empresa procura maximizar el flujo de recursos que recibe de la economía y de la sociedad y simultáneamente, minimizar el flujo de recursos que les aporta.

El modelo depredador de gestión tiene cuatro componentes: La filosofía institucional o corporativa, la estrategia del poder gerencial; el mecanismo burocrático, y, la cultura organizacional.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

La Filosofía institucional de una organización es

la manera como la dirección interpreta o concibe sus relaciones con:

- Los dueños del capital o inversionistas
- La sociedad en general
- El estado y la administración pública
- Sus trabajadores, y
- Los consumidores o usuarios de sus productos o servicios.

RELACIONES CON LOS DUEÑOS DEL CAPITAL

La empresa se concibe como instrumento puramente económico que existe con la única finalidad de obtener la máxima rentabilidad del capital en el menor plazo posible. Este es el principio rector de la actuación gerencial y a él debe supeditarse cualquier otro interés.

RELACIONES CON LA SOCIEDAD

La organización tiene fines privados o institucionales y no realiza funciones políticas o sociales. La empresa debe transferir a la sociedad todos los costos que sea posible, por ejemplo, si para evitar el daño ecológico que resulte de sus operaciones es necesario incurrir en costos adicionales que afecten los beneficios, la sociedad debe asumir esos costos. La empresa seleccionará trabajadores calificados, sin invertir dinero en su formación y capacitación, ya que la sociedad debe cubrir este costo, etc. De esta manera, y para ser consecuente con la maximización de beneficios, el ideal depredador consiste en transferir a la sociedad todos los costos de su actividad productiva.

FILOSOFIA COMO DETERMINANTE DE LAS CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS

La organización adquiere características administrativas y de comportamiento humano directamente derivadas de la filosofía institucional. La filosofía depredadora, por consiguiente da lugar a unas características administrativas que son propias o que son inherentes a esa concepción, hasta el punto que una vez establecido que una organización concreta tiene una filosofía depredadora, se pueden inferir de este hecho las características administrativas fundamentales de esa organización.

Entre los rasgos administrativos que caracterizan una organización depredadora se encuentran los siguientes:

ORGANIZACION ENCERRADA EN SI MISMA

La dirección concentra todos sus esfuerzos en la administración de los factores internos de la organización ignorando el entorno: la organización pierde progresivamente la capacidad para elaborar un producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de los usuarios o consumidores.

Ante la pérdida de eficacia, su supervivencia dependerá de las condiciones que imperen en el mercado o de su capacidad de obtener recursos de la sociedad.

Los productos y servicios de estas organizaciones permanecen durante años sin modificaciones y cuando son adoptados a las nuevas circunstancias se debe a presiones externas que la organización debe aceptar obligatoriamente pero sin que los cambios obedezcan a una iniciativa racionalmente formulada por la dirección.

ADMINISTRACION DEL CORTO PLAZO

En este tipo de organización no hay un solo órgano que haya sido concebido para construir una imagen futura de la organización. Se administra la rutina, lo cotidiano. Los directivos adquieren una mentalidad operativa, invaden el ámbito de acción de los mandos medios y abdican de la verdadera función directiva.

Por consiguiente, los órganos técnicos de la Alta Gerencia, se encuentran en un estado sumamente incipiente o subdesarrollado. Prácticamente no existen sistemas formales de planeación y programación; de presupuesto por programas; la estructura organizacional no responde a una estrategia. Tampoco existen sistemas de información gerencial o de control global de gestión. Se carece de una memoria que facilite el aprendizaje institucional. La función directiva no se encuentra diferenciada sino que se encuentra incorporada a los órganos que administran los procesos rutinarios. Se carece de una mentalidad directiva y de instrumentos técnicos de gestión.

ADMINISTRACION DEL STATU QUO

La alta dirección no busca el perfeccionamiento y el desarrollo de la organización. Por esta razón no hace de la administración sistemática del cambio organizacional una de sus tareas vitales. Como

la organización no necesita el cambio, tampoco necesita invertir recursos en investigación y desarrollo. Al no buscar su desarrollo tampoco permite el desarrollo del trabajador. Este se encuentra condenado a recibir todo el tiempo un salario mínimo y a desempeñar el mismo cargo.

ADMINISTRACION DE LO TANGIBLE

En las organizaciones se dan fenómenos concretos, tangibles que se imponen directamente a los sentidos, por ejemplo: la transformación de la materia prima, la venta de un producto, la elaboración de un informe financiero, etc. También existen otros fenómenos de carácter intangible, como las actitudes y la motivación del personal, la creatividad, la imagen institucional, etc. Estos fenómenos sutiles son más complejos y más difíciles de administrar. La mentalidad depredadora solamente administra lo tangible y desconoce la administración de los factores más sutiles de la organización, lo cual dificulta el desarrollo de las habilidades gerenciales y la generación de valores que favorecen la eficacia y la productividad.

ASPECTO HUMANO DE LA ORGANIZACION

El trabajador es considerado como un instrumento de la producción y sus necesidades y aspiraciones deben estar subordinadas a ésta. Del ser humano se utiliza exclusivamente la parte de sus capacidades físicas o intelectuales que intervienen directamente en el proceso de producción. Se desecha el resto. La mayor parte de las potencialidades humanas jamás podrán ejercitarse en el trabajo.

Como la organización no busca el perfeccionamiento, como no se desarrolla y en muchos casos, no crece, tampoco está en capacidad de brindarle al trabajador las condiciones necesarias para su propio crecimiento y desarrollo en lo material, lo psicológico y lo social.

El trabajo niega cualquier posibilidad de crear y expresarse como individuo, niega cualquier posibilidad de progreso espiritual y material. La organización es un lugar donde el hombre muere lentamente, en lo intelectual, lo físico y lo moral. Son pocas las gratificaciones que le ofrece, el trabajo es una imposición de la sociedad, una obligación de la cual no puede evadirse.

Los conocimientos que tenía el trabajador al ingresar se consideran suficientes. No se necesita la capacitación y cuando se le ofrece, no obedece

a una intención de progreso sino que es aleatoria, esporádica y asistemática.

Los jefes ejercen un poder autocrático. El empleado debe limitarse a obedecer. Se recurre a las sanciones y al castigo antes que a la compensación o a los estímulos positivos como resultado de un buen desempeño. El trabajador excelente, si acaso se da, pasa desapercibido. El desempeño inferior a veces es castigado.

En general la organización depredadora genera un clima laboral hostil, negativo, que va en detrimento de los sentimientos de autoestima del trabajador. Estimula el egoísmo antes que la cooperación, la obediencia ciega, la adulación, el chisme y la delación, el conformismo y la mediocridad.

Ante esta situación, el trabajador adopta un comportamiento que puede ir desde la total resignación, hasta la oposición abierta.

En el primer caso, acepta la dominación. La organización tendrá un trabajador sometido, dócil, pero también tendrá un trabajador inferior, carente de madurez, de iniciativa y de creatividad, justamente como lo necesita la organización, para un propósito deliberado, o no, de mantenimiento del subdesarrollo.

En el segundo caso, al no poder abandonar su trabajo debido al desempleo, o a la necesidad económica, el trabajador adopta actitudes hostiles hacia la organización, ya sea de manera abierta, a través de sindicatos radicales, ya sea de manera subrepticia o solapada, a través de la resistencia pasiva, el sabotaje, la negligencia, la indisciplina, la pasividad y en general, la falta de compromiso y de apoyo hacia la institución.

De esta manera, ante la filosofía organizacional depredadora, el empleado se resigna o se revela, en ambos casos será un ser humillado, resentido y a la espea de una oportunidad para la revancha. Esta actitud reforzará el círculo vicioso del subdesarrollo y de mediocridad institucionalizada.

ESTRATEGIA DE PODER

Toda organización necesita una estrategia de poder que le permita influir sistemáticamente sobre el comportamiento de los trabajadores. La organización depredadora adopta una estrategia de poder compensatorio, es decir, basado en el premio y la sanción.

En esa estrategia de poder, el empleado accede a realizar un trabajo no porque este sea significativo en sí mismo, sino por la expectativa de recibir un beneficio previamente establecido o para evitar un castigo.

Existen por lo menos tres condiciones que debe satisfacer el poder condicionado para que tenga éxito. Una consiste en que se haga explícito y se precise rigurosamente un acuerdo sobre los beneficios que la empresa ofrece al trabajador, y lo que espera que éste le entregue a cambio. Naturalmente, el poder es mayor si los premios son suficientemente atractivos o los castigos suficientemente desestimulantes como para inducir un determinado comportamiento en el empleado.

La segunda condición consiste en que exista un poder central único, monolítico y muy fuerte, que sea capaz de imponer a todos los miembros de la organización una determinada racionalidad administrativa. La tercera condición es la capacidad de la organización para medir los resultados del trabajador y discriminar entre los que merecen premios y los que merecen sanciones. En realidad no basta identificar los rendimientos mediocres a los excelentes, es necesario que la organización tenga efectivamente la capacidad para asignar premios o sanciones.

La filosofía depredadora y su mecanismo burocrático de gestión se derrumba ante la cooperación y la gerencia participativa, propias de las sociedades modernas

CULTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia de poder basada en el premio y el castigo y la racionalidad unilateralmente dispuesta dan como resultado final la inmadurez, el conformismo y la indolencia de los trabajadores y crea una moral de la mediocridad.

La organización estimula el egoísmo y la competencia como fuente de motivación y de eficacia.

LA OBSOLESCENCIA DEL MODELO DEPREDADOR DE GESTION

El modelo depredador de gestión está derrumbándose en todo el mundo. Las condiciones econó-

micas, tecnológicas, políticas y culturales se oponen sistemáticamente al modelo depredador. Ha surgido en las sociedades avanzadas una nueva concepción de la empresa y un nuevo modelo de gestión.

Cada una de las dimensiones de la organización depredadora tiene su correspondiente opción de cambio:

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

La filosofía depredadora, basada en el enriquecimiento de unos pocos a costa de la miseria generalizada, se sustituye con una asociación inteligente entre el capital y el trabajo, que se integran para crear organizaciones productivas y dinámicas y para compartir los beneficios.

Esto es posible porque la empresa experimenta un profundo cambio y pasa de una institución con fines privados y puramente económicos, a ser una institución social con fines políticos y económicos.

ESTRATEGIA DE PODER GERENCIAL

El poder basado en el premio y el castigo, que conduce a la inmadurez y al empobrecimiento intelectual y espiritual del trabajador, se sustituye por el poder condicionado, que actúa sobre la mente del trabajador y construye una cultura organizacional compatible con el crecimiento del ser humano en el trabajo.

EL MECANISMO ADMINISTRATIVO

Las organizaciones rígidamente programadas para elaborar unos pocos productos simples durante largo tiempo, inflexibles y pesadas, se sustituyen por organizaciones flexibles, cambiantes con una gran capacidad para innovar y para reaccionar entre los acontecimientos del entorno.

CULTURA ORGANIZACIONAL

De unos valores humanos compatibles en el estancamiento y la dominación y de una empresa en la cual, la cultura resulta como un subproducto no programado de los sistemas administrativos, se pasa a la administración deliberada y sistemática de la cultura, para basar la superioridad de la organización en un trabajador integral, que encuentre en su trabajo cotidiano el mejor lugar para expresar su inteligencia y para crecer en todas las dimensiones del ser humano.