

# ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA EMPRESA COLOMBIANA 1930-1950

JOHNNY ALVAREZ JARAMILLO \*  
SANDRA XIMENA DIAZ \*\*  
REGINA VIDAL \*\*  
JUAN CARLOS LOBO \*\*

## ABSTRACT

En el artículo se ofrece una visión general de dos elementos del proceso administrativo (Organización y Dirección) en las empresas colombianas entre 1930 y 1950. Señala las características particulares de la adopción de los modelos Tayloristas y Fayolistas por parte de los empresarios nacionales y las condiciones de entorno que favorecieron tal adopción.

Se relacionan los efectos del intervencionismo estatal y las medidas proteccionistas para favorecer la industrialización. Seguidamente se aclara el concepto de "administración" en la época y luego se explican por separado la Organización y la Dirección tal como eran entendidas y aplicadas en la Gestión de entonces.

En cuanto a Organización se resaltan los principios, los tipos de organización (Línea y Estado Mayor) y los elementos (Departamentalización, descripción de cargos y organigramas).

Finalmente se desarrolla lo pertinente a Dirección y sus elementos.

## INTRODUCCION

El presente artículo recoge resumidamente parte de una investigación más amplia titulada **LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL EN COLOMBIA 1930-1950**, en elaboración actualmente en la Facultad de Administración de Empresas de la EAN por los autores.

El objetivo del ensayo es presentar los rasgos más generales del proceso administrativo (por razones de extensión, únicamente organización y dirección) de la empresa colombiana en los dos decenios analizados. Esto ha sido posible reconstruirlo mediante fuentes secundarias de la época, acopiadas y reinterpretadas de acuerdo con la idea actual de "Administración de Empresas", pues en ese entonces se hablaba en otros términos.

\* Economista Univ. Atlántico, Máster Univ. Nacional, Profesor Area Económica E.A.N.

\*\* Estudiantes Administración de Empresas E.A.N.

La administración empresarial de la época era fundamentalmente Taylorista-Fayolista. Pero obviamente lo importante es identificar los rasgos concretos de ese Taylorismo en Colombia y su particular absorción y desarrollo en empresas privadas y estatales de la poca, esencialmente diferente del Taylorismo estadounidense o europeo.

Limitados por el espacio de un ensayo, sólo trabajamos los elementos más generales del tema, desarrollados más en detalle en el trabajo referenciado.

## 1. ENTORNO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA EPOCA

Los dos decenios analizados en este trabajo son desde el punto de vista de la economía, centrales. Es el período durante el cual se consolida o arranca la transformación estructural del aparato productivo, proceso signado por variables externas y nacionales.

En el contexto internacional la crisis de 1929 cuyas secuelas durarían varios años en superarse, marcaría el final por agotamiento del modelo de acumulación extensiva y regulación competitiva (1) propio del capitalismo de la época. Hizo crisis la superproducción de mercancías, basada en la creencia de que el mercado (la mano invisible) ajustaba a posteriori oferta y demanda.

El modelo de producción empresarial de los países avanzados era Taylorista, y sólo con el boom siguiente a la II Guerra mundial, se lograría consolidar el nuevo modelo Fordista, centrado en una acumulación intensiva y una regulación monopolista (2).

En lo geopolítico, la II Guerra impondría un nuevo reparto del mundo en lo comercial y lo ideológico: un occidente capitalista, bajo el liderazgo de U.S.A y un campo socialista centrado en la URSS.

Colombia, cuyos vínculos económicos y políticos con U.S.A eran fuertes de tiempo atrás, resultaría afectada positiva y negativamente en el período analizado.

Negativamente en algunos aspectos tales como el desplome del mercado norteamericano para el café y el oro, nuestras principales exportaciones, con lo que cayó nuestra disponibilidad de divisas para importar. Adicionalmente, la

falta de financiación de capital, limitó la posibilidad de pagar la deuda externa cayendo en moratoria (3).

Lo positivo surge a partir de la necesidad urgente de replantear la economía para hacer frente a la crisis. Según Ocampo "en estos años que coinciden en el terreno político con la República Liberal, la economía colombiana experimentó una transformación profunda. En particular, la crisis aceleró el surgimiento del intervencionismo estatal, de la industria manufacturera y de nuevas fuerzas sociales" (4).

En lo que respecta a la empresa colombiana del período investigado, los tres aspectos señalados por Ocampo serían cruciales por cuanto, en primer lugar, el intervencionismo estatal extendería o crearía medidas proteccionistas a través de las cuales se configuró nuestro aparato productivo del presente siglo; vitales resultarían también la modernización de la banca y las finanzas estatales, los subsidios y transferencias estatales, las compras gubernamentales en bienes nacionales, etc.

En lo social, el apaciguamiento temporal de las guerras civiles, la emergencia de una clase trabajadora capacitada y sindicalizada, los inicios de un "estado benefactor" mediante la extensión de la educación y la seguridad social, aportarían a las empresas muchas externalidades que la beneficiarían. El poderoso crecimiento de la industria manufacturera, la construcción y el transporte (más del 10% anual) en el período y su creciente participación del PIB (en 1929 la industria era 9% y en 1945, 16.5%) se dió concomitante al proceso de urbanización acelerada que transformó al país de agrario a urbano.

La necesidad de eficiencia y ganancia llevó a los empresarios colombianos a absorber o copiar modelos tecnológicos de los países avanzados. En lo técnico, porque los bienes de capital no se producían en el país (a la sazón se intentaba la sustitución de bienes de consumo no duradero o primera cascada del MSI) y en lo administrativo porque en el mundo dominaba el Taylorismo-Fayolismo.

Si bien, como ya quedó descrito arriba, el modelo Taylorista-Fayolista ya mostraba sus limitaciones en los países industrializados, el hecho de no aparecer un nuevo paradigma productivo, concedió rasgos muy particulares a la gestión empresarial colombiana, mediante la combinación "híbrida" de lo más avanzado de la técnica de gestión y producción, con los perfiles y la cultura empresarial criolla de la época.

Por ser pioneros en la introducción del Taylorismo y el Fayolismo, merecen destacarse el papel de la Escuela de Minas en Antioquia, y sus docentes de Administración Científica y Economía Industrial: Alejandro López y Mariano Ospina Pérez; el primero llamado "Padre de la Administración en Colombia" y el segundo posterior

Presidente de la República y actor político de primer orden (5).

## 2. LA GESTION ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA (1930-1950)

Después de conocer sucintamente los elementos y factores que proporcionaron el ambiente necesario para el desarrollo empresarial en Colombia, es necesario precisar ahora las características preponderantes que distinguieron el proceso administrativo de la época. Con base en la literatura histórica disponible, se podrán analizar los conceptos administrativos que enmarcaron la gestión empresarial en Colombia, muchos de ellos de vigentes aún.

Es importante aclarar que estos aspectos se estudiarán en conjunto para el período de estudio, pues las variaciones entre 1930-1940 y 1940-1950 se dieron sobre todo en elementos nuevos para el desarrollo de las diversas funciones gerenciales.

### 2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración en ese entonces, como lo afirmaba Mariano Ospina Pérez en su libro "Economía Industrial y Administración", publicado en 1936, se consideraba más que una ciencia, un arte o una técnica "un nuevo factor de la producción" (6); más que los principios básicos de la gestión gerencial en cualquier organización, la administración era pues, un factor adicional a la tierra, al capital y al trabajo. Esta idea era tomada de Alfred Marshall.

La administración tenía por función básica ser la encargada de dirigir y controlar los factores productivos, definidos ya por los economistas clásicos. Pero la Administración no existía por sí sola sino que era parte de un concepto más completo: La Economía Industrial, que a su vez se consideraba como la "Ciencia encargada de estudiar los procesos administrativos, económicos y sociales relacionados con el funcionamiento de una empresa teniendo como objetivo principal el de armonizar el mayor bienestar intelectual, moral y material de los trabajadores con el máximo de progreso de la empresa" (7).

Bajo estos términos la administración se consideraba como el "arte" de conducir eficientemente toda empresa, sea fabril, de construcción, comercial, financiera, etc, en que el trabajo humano era orientado al manejo de la empresa dentro de los principios y objetivos de la Economía Industrial.

### 3. LA ORGANIZACION

La organización, en ese tiempo, era un término destinado a definir una parte fundamental de lo que en esa época se pudiese considerar como el proceso administrativo, basado en el principio Fayolista, aún hoy extendido a la Administración Moderna.

Se conceptualizaba la Organización "como un acomodo de un solo todo de partes diferentes entre sí de manera que obren conjuntamente, sus funciones, como un organismo viviente cumple el objeto de su existencia" (8). Es muy interesante el hecho de definir la empresa como un organismo que vive y que necesita del orden de sus partes para la regulación efectiva de su funcionamiento.

De otra parte, la organización se basaba en un plan sistemático, lo que denota la interrelación de las etapas planeación-organización, plan destinado a la subdivisión de la conducción de una empresa en partes, cada una de éstas lo suficientemente pequeña para que pueda ser manejada por una persona o un grupo de personas bajo la dirección de uno de ellos.

### 3.1. PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS

Como en las teorías de Administración Contemporánea, la etapa organizativa cuya aplicación dependía de los Economistas Industriales de ayer, siempre ha buscado el desarrollo de principios básicos importantes desde que Taylor y Fayol con sus investigaciones fijaron pautas para la Administración. Ya para la década de los 30, los especialistas asumían esta etapa como un vínculo necesario entre la planeación y dirección (plan-conducción), y como parte de dicho proceso contaban para su desarrollo con factores esenciales tales como los siguientes.

a) Arreglo sistemático de diferentes partes de la empresa. Estas partes hacen referencia a las funciones de producción, comercial, contable y financiera, por ejemplo.

b) Especialización de las funciones de acuerdo con el principio de división del trabajo. Cobra importancia el principio taylorista de dividir el trabajo en actividades definidas que daban lugar a las unidades de trabajo que el proceso organizativo brindaba a la empresa.

c) La unidad de propósitos de las personas y órganos de la empresa. A pesar de que era clara la necesidad de dividir las responsabilidades también se hacía indispensable asumir la "integración" de ellas mediante la definición y aceptación de objetivos comunes para la empresa.

d) Centralización de la dirección y del control. Nuevamente aparece un principio organizativo utilizado hasta nuestros días. La necesidad de dirección y control bajo la unificación de resultados en un organismo supremo de autoridad. De este principio se originaron para la época los modelos básicos de organización con base en la distribución del trabajo que más adelante se estudiarán.

En esta época también aparece un concepto de singular preponderancia aún hoy en día: la "eficiencia". La eficiencia era sinónimo de sabiduría y habilidad. El éxito de una

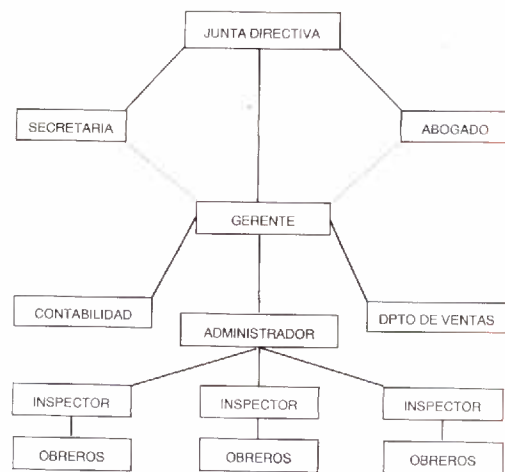
empresa, decían los expertos, se fundamentaba en la elección de hombres capaces, que a través de la eficiencia desarrollaban habilidades y conocimientos en bien de la empresa, aclarando que no sólo se aplicaba la necesidad de "hacer las cosas bien" como exigencia para los trabajadores rasos sino también para lo que podría llamarse el equipo directivo que ejercía el llamado "arte de administrar". La división y distribución del trabajo, partían de este principio de eficiencia.

### 3.2. TIPOS DE ORGANIZACION

Las características del proceso de organización hoy y siempre, han dado lugar a diferentes tipos de división de trabajo; aunque no se hablaba en ese tiempo de tipologías complejas como la organización corporativa, matricial y de proyecto para dar solo algunos ejemplos, es evidente que ya se manejaban claros conceptos de organización que permitían distinguir una empresa de otra en el estilo organizacional.

Para los años 30 en las empresas se desarrollaban dos tipos de organización, a saber: organización de línea y organización del estado mayor.

#### 3.2.1. ORGANIZACION DE LINEA



FUENTE: Ospina P. Mariano, Economía Industrial, Bogotá Ed. Minerva S.A. 1936.

Gráfico #1

La organización de línea se consideraba como una subdivisión del trabajo basada en la matemática, mediante el cual el principio de jerarquía se desarrolla relacionando los grados de autoridad. Este modelo recogía a plenitud la tipología organizativa del ejército para ser aplicado en la gestión de las empresas.

En este tipo de organización se fundamentaban "las promociones de los empleados a través de escalones sucesivos" (9) como los ascensos prototipo en los escalafones de las fuerzas armadas, digno ejemplo de imitar para las organizaciones de ese tiempo.

Como ya se mencionó, el concepto de jerarquía distinguía plenamente la asignación de autoridad y responsabilidad a cada unidad de trabajo: las líneas de autoridad y de responsabilidad recorren todo el cuerpo de manera continua de arriba a abajo. En el Gráfico 1 se puede observar un organigrama típico de la época en la que se ilustra de manera particular esta afirmación.

Si se observa con cuidado el gráfico, los diversos cargos van en estricta jerarquía partiendo del nivel de la Junta Directiva al nivel del obrero donde se centraliza en cabeza del Gerente como responsable mayor de la actividad de la empresa.

Así mismo ya hay visos de la aplicación de un principio contemporáneo de asignación de responsabilidad: la delegación, puesto que se precisaba el hecho de asignar responsabilidad de acuerdo con el cargo, "la responsabilidad va igualmente repartiéndose y subdividiéndose en todo el personal..."(10).

### 3.2.2. ORGANIZACION DEL ESTADO MAYOR ✓

El estado mayor era la segunda alternativa de organización que se consideraba como una división de acuerdo con las funciones. Esta división implicaba en el momento considerar la asignación de actividades, responsabilidad y autoridad mediante unidades de trabajo conocidas como departamentos; haciendo un símil con la organización militar se decía con respecto a la distribución de trabajo del Estado Mayor: "división por medio de la cual un departamento militar hace de todos los trabajos de ingeniería del ejército, otro suministra todo el vestuario o las raciones, otro se ocupa de los hospitales, etc..."(11).

Se podían identificar como características de esta tipología, entre otras las siguientes.

a) Su esencia. La planeación de cada unidad de trabajo y las resoluciones generales para la empresa, se definían después de haber escuchado las opiniones de los jefes de cada departamento, que a su vez eran los especialistas en la función de cada división.

Aquí ya entra a jugar un papel importante la asesoría que se conocía en esa época como los consejos que los especialistas ofrecían como aporte a la dirección.

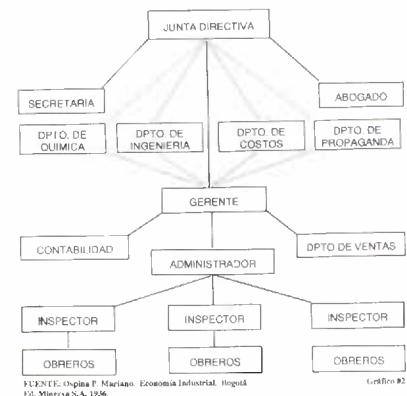
b) Su forma de distribución del trabajo, implicaba que las funciones asignadas por unidad fueran coordinadas y cooperativas presentando una relación más plana que ascendente y descendente característica de la organización de línea.

c) Su asignación de autoridad y responsabilidad. En esta clase de organización se limita la autoridad y responsabilidad de cada jefe a su área de trabajo sin permitir la intervención en las demás áreas funcionales. No obstante la ejecución de estos principios era ilimitada para cada

jefe o director en su misma área: "Esta es una relación de Estado Mayor... aquí la responsabilidad del individuo es ilimitada en su área, pero limitada a una sola función dentro de esa área total" (12).

Una ilustración de esta tipología se observa en el Gráfico 2. En este gráfico se aprecia la departamentalización de funciones en el tercer nivel donde se ubican los departamentos que define de manera singular las áreas de trabajo.

De manera realista y bien fundamentada en los principios de eficiencia y eficacia, se consideraba ya en ese momento que los dos tipos organizacionales antes vistos, no eran mutuamente excluyentes en su aplicación. Por lo mismo, se afirmaba de forma explícita que era necesario complementar el desarrollo de ambas tipologías ya que "la organización de línea es esencial para la disciplina y para la existencia continua de todo el cuerpo" (13) porque si no hay una jerarquía que permitiese la continuidad de las acciones en caso de que una persona faltase, ello generaría desorden total para las actividades de una compañía, y la organización de estado mayor es esencial para la eficiencia ya que la especificación particular de las funciones permite cumplir con dicho principio.



La conjugación de los dos modelos de Organización, da lugar a una tercera forma de división de trabajo : La Organización Funcional.

### 3.2.3. ORGANIZACION FUNCIONAL

Aunque sus características no son descritas al detalle , se puede afirmar sin temor, que la Organización Funcional negaba el antagonismo que pudiese evidenciarse entre la Organización Lineal y la de Estado Mayor.

Esta tipología se puede distinguir por sus mismos principios.

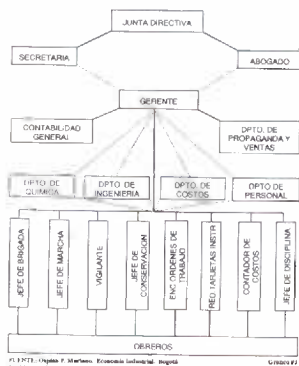
a) El principio de línea que ofrece el control directo de la ejecución de las actividades.

b) El principio del Estado Mayor que suministra la guía funcional y experta.

c) La dirección ejecutiva central necesaria que permitía la complementación entre uno y otro principio.

En el Gráfico 3, se esquematiza este tipo de Organización. Es claro como la jerarquía y la división funcional se conjugan para mostrar la división de trabajo eficiente de la época indicando la distribución de las funciones: contabilidad, producción, ventas, costos, propaganda.

### 3.3. ELEMENTOS DE ORGANIZACION



Cuando se estudia la etapa de Organización dentro del proceso administrativo, se hace énfasis en el aprendizaje del manejo de las herramientas que hacen más fácil la asignación de derechos, deberes, la división de trabajo, y la formación de cargos. Estas herramientas hoy son conocidas como la descripción y análisis de cargos, el diseño del organigrama de la empresa, la fijación de procedimientos, entre otros.

Es muy interesante analizar como en la época, objeto de estudio, ya se utilizaban algunas de estas herramientas, que aunque de manera incipiente contribuían a lo que actualmente conocemos como diseño organizacional de las compañías. Veamos algunos ejemplos.

#### 3.3.1. DEPARTAMENTALIZACION

La primera muestra de la asignación de funciones es sin duda la división en unidades de trabajo que en dicho momento ya se conocían como "departamentos". En los gráficos ya señalados, se observa la titulación de las áreas funcionales como "departamento de química", "departamento de ingeniería", "departamento de costos", tan sólo unos cuantos ejemplos de la aplicación de este concepto. Los departamentos se situaban en un orden jerárquico congruente que denotaban la centralización de la autoridad, responsabilidad y los resultados correspondientes al trabajo asignado.

La organización de estos departamentos a su vez se caracterizaba con hechos particulares de división de trabajo, como lo era el caso de que la función que cobijaba el proceso de producción se consideraba como la base de

los diferentes niveles de la empresa y el área de ingeniería era la actividad directiva de dicha función en general, por lo cuál se ubicaba en un nivel más alto dentro de la compañía.

#### 3.3.2. ASIGNACION Y DESCRIPCION DE CARGOS

Definitivamente las palabras "análisis" y "descripción" relacionadas con la formulación de las funciones para un cargo, no hacían parte del vocabulario administrativo de la época. No obstante se aplicaban elementos propios de esta metodología de asignación de funciones: a) Se titulaban los cargos: "Gerente", "Jefe de Conservación", "Vigilante", y se esquematizaban como parte fundamental de la división de trabajo.

b) De alguna u otra forma se describían las características, funciones y deberes de los cargos; Ospina Pérez para ilustrar este concepto afirmaba "El jefe de brigada tiene a su cargo la preparación del trabajo hasta la colocación de la pieza en la máquina... su deber es vigilar que cada hombre a sus órdenes tenga siempre una pieza en su máquina" (14). Otro ejemplo de diferenciación del cargo se relaciona con el hecho de que se hacía una distinción tácita entre la función de un Gerente y un Administrador. El Gerente era quien ejercía las funciones de dirección propiamente y al administrador se le asignaba más como un supervisor del área de producción.

c) Se especificaba la supervisión del empleado, es decir se indicaba en los gráficos la dependencia y subordinación del empleado frente al jefe de departamento, administrador y gerente.

#### 3.3.3. ORGANIGRAMA

La palabra Organigrama no era utilizada tampoco por los "historiadores" de la Administración Colombiana. No obstante, y como pruebas fehacientes ya citadas (gráficos anexos), existían los gráficos que esquematizaban la tipología organizacional, los principios organizativos y la departamentalización.

De éstas gráficas, símbolos de los organigramas de la época, se pueden extraer sus propias características:

a) Organigramas de tipo lineal-vertical que acentuaban el principio de jerarquía de la organización lineal, mostrando hasta cinco niveles de autoridad. De otra parte delimitando áreas de trabajo propios del desarrollo del concepto de departamentalización. No se conocen ilustraciones de otro tipo: horizontal, circular o concéntrico.

b) Gráficos que señalan a través de líneas definidas de autoridad y responsabilidad que denotaban la asignación propia de derechos y deberes para cada nivel y cada cargo. Así mismo la aplicación del principio de centralización al

dirigir las líneas hacia cargos centrales con el mayor grado de autoridad, como por ejemplo la Junta Directiva y el Gerente.

c) Esquemas con definición de los cargos mediante casillas individuales con el título correspondiente al cargo asignado para desarrollar la función.

d) Líneas utilizadas para distinguir autoridad de línea con la función de asesoría (consejo) a través de líneas continuas y discontinuas, aspecto que en la actualidad tiene la misma significación. Es imprescindible aclarar que no se tienen muestras que este tipo de esquemas indicaran explícitamente, como en el presente, niveles salariales y redes de comunicación. No obstante cumplían con su finalidad: mostrar la estructura formal de una compañía, la asignación de las relaciones de autoridad y responsabilidad y la aplicación de la división y especialización del trabajo, elementos vigentes para toda empresa siempre.

#### 4. DIRECCION

La dirección como parte del proceso administrativo en el marco de la teoría fayolista, en las décadas de los años 30 y 40 ya era un aspecto de suma importancia para el empresario colombiano, especialmente orientada a la dirección de Industrias es decir empresas manufactureras.

El concepto de dirección en esa época era sinónimo de "manejo científico del trabajo" principio fundamental que muestra la aplicación permanente de la Escuela Taylorista en el desarrollo de la Administración. En efecto, la dirección como tal ya se asociaba con la orientación que el Gerente y/o Empresario debía generar para el logro de los objetivos de su organización: "La escuela del Manejo (dirección) científico sienta como base la tesis de que los verdaderos intereses de uno u otro grupo marchan paralelamente y son solidarios" (15) con esta aseveración Ospina Pérez inicia su explicación acerca del significado de una apropiada dirección y la incidencia de ésta en la empresa.

Para Ospina la función de dirección se relaciona con la búsqueda permanente de la integración de los intereses de patronos y trabajadores, porque sin ello " ... la prosperidad del empresario no puede existir durante largo tiempo si no está acompañada de la prosperidad de empleados, y viceversa; y que es posible dar, al mismo tiempo, al trabajador, lo que más necesita, es decir, salarios altos y mejor standard de vida, y al empresario lo que él más busca, a saber un bajo costo de producción para sus manufacturas y el progreso permanente de su empresa" (16).

Es interesante como se pueden reunir, a nuestro juicio, varios elementos fundamentales que aún hoy en día per-

miten la ejecución acertada del proceso de dirección: Empresa, Trabajadores, Intereses, Progreso, Condiciones mejores de vida para el trabajador.

Partiendo de esto, es claro, que la dirección en ese entonces se encaminaba a:

a) Coordinación de Intereses. El Dirigente debía "engranar" por llamarlo de alguna manera las "partes" de la organización como un todo, definiendo tres niveles diferenciados de ésta: Empresario, Empleado y Obrero, que se fijan propósitos particulares pero integrativos.

b) Mejoramiento de las Condiciones del Trabajador. Es indiscutible la importancia que se le empezaba a dar al trabajador como factor básico de productividad. Pero más que un factor se comienzan a considerar los aspectos que llevan a que el empleado logre sus propias metas y que contribuya de manera eficiente a la Organización. Es por esto que el salario y los incentivos que le permitan una mayor calidad de vida al personal ya hacen parte de la función directiva de la Gerencia en Colombia en ese tiempo.

c) Productividad y Rentabilidad. Se puede mirar este aspecto desde dos puntos de vista a nivel de dirección. Los intereses definidos hacia los cuales se debía orientar a una empresa por una parte y de otra, la clara definición de parámetros encaminados a fortalecer el ejercicio permanente del empresario como lo es la toma de decisiones: si los objetivos de una organización eran los de progreso (crecimiento), reducción de costos, y prosperidad (rentabilidad), estos sólo se lograrían con la elección de alternativas de acción que condujeran a ello en ese momento. "Este máximun de prosperidad para unos y otros sólo puede existir como resultante de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas de la empresa, es decir, cuando cada hombre esté dando su mejor rendimiento, porque sólo en este caso es factible el mejoramiento de los salarios y a la vez el mantenimiento de un costo de producción que permita hacer frente a la competencia" (17), afirmación que demuestra la concepción de que si los objetivos apuntan hacia resultados determinados la administración debe decidir y actuar para el logro de los mismos.

La insistente aplicación del manejo científico como alternativa de dirección de las empresas en dicha época surge primordialmente por problemas específicos que se estaban presentando en las organizaciones:

a) La concepción inadecuada de que el desarrollo de nuevos métodos de trabajo implicaban rendimiento adicional y que por sólo esa razón se debía despedir al personal con el propósito de reducir costos de esta manera.

b) La no utilización adecuada de sistemas de salarios que fuesen acordes con el incremento de la productivi-

dad y las condiciones del trabajador de manera concordante.

c) La deficiencia empresarial generada por la falta de conocimientos científicos en todos los niveles de la empresa, y en los diferentes tipos de trabajadores, no solo por la falta de educación especializada sino por la incapacidad de la empresa para orientar e ilustrar a los trabajadores al respecto; entiéndase lo anterior como una falla principal generalizada en el proceso de conducción de las empresas en aquel tiempo.

#### 4.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE DIRECCION ✓

El proceso de dirección se centraba en ese entonces como eje tanto de la planeación (toma de decisiones) y ejecución: "la dirección de la empresa debe tomar a su cargo el planeamiento, y aún la ejecución, de mucha parte del trabajo que se ha venido dejando a los obreros; casi todo acto del trabajador debe ser precedido por uno o más actos preparatorios de la dirección, que capaciten al obrero para hacer su tarea mejor y más rápidamente de lo que la hubiera hecho por su propia iniciativa..... esta cooperación íntima y permanente entre la dirección y los trabajadores constituye la esencia del manejo científico"(18).

Se puede identificar de esta manera que la dirección, además de su función orientadora, implicaba otra actividad indispensable como lo era el asumir la tarea de recoger la información respecto al conocimiento tradicional que poseían los obreros sobre el cómo se ejecutaba su trabajo, analizarla y formular planes que incluyen reglas simples y sistemas prácticos encaminados a producir más pero también disminuir cansancio y fatiga de los trabajadores.

Para desarrollar esta función el proceso de dirección requirió del desarrollo de elementos propios del manejo científico y que en la actualidad aún tienen vigencia, a saber:

a) Estudio sistemático de los factores que entran en la ejecución de cada trabajo : " leyes físicas, fisiológicas y psicológicas que entran en cada caso..."(19), que se tenía que desarrollar a través de experimentos.

b) La selección científica del personal que permitiría entrenarlo, capacitarlo y desarrollar sus capacidades, esto porque "el problema de la selección de los trabajadores y de la adaptación de cada uno de ellos al género de trabajo para el cual muestra mayores capacidades naturales y mayor afición, es uno de los más importantes y delicados que tiene que confrontar la dirección"(20).

Esta función de dirección era desarrollada en empresas de producción a gran escala por un estado mayor y mantenían

departamentos especiales dedicadas al reclutamiento y selección del personal, que estudiaban a fondo las condiciones de cada individuo, a fin de colocarlo en el empleo en el que pudiese rendir con mayor eficiencia.

c) La cooperación cordial con los trabajadores, con el propósito de asegurar que toda tarea que ejecuten esté de acuerdo con los principios que la ciencia haya desarrollado para tal efecto, por ejemplo lo que en el área de producción, la ingeniería de máquinas ya hubiese adelantado. Los resultados de dichas ejecuciones debían ser registrados así como las circunstancias en los que se hubiesen dado.

d) La división "por partes casi iguales" del trabajo y la responsabilidad entre los obreros y la dirección. Aquí se hacía ya una exigencia de que el proceso de dirección debía dejar de ser pasivo en cuanto a la responsabilidad por las órdenes impartidas a los trabajadores en cuanto a la forma eficaz de su ejecución.

e) La adopción de un sistema de salario que permitiese aumentar la remuneración del trabajador a medida que se acrecienta la productividad, sistema de salario que de la misma manera mejorara las condiciones de atención, consagración y experiencia; para corregir el error de las empresas que consideraban que bajar costos era sinónimo de bajar salarios.

#### NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(1) LIPIETZ, Alain. Espejismos y milagros. Bogotá: TM-UN, 1992. p. 47

(2) Ibid. p. 51

(3) OCAMPO, J.A. Crisis mundial y cambio estructural (1929-1945). En: Historia Económica de Colombia, Bogotá: TM-Fedesarrollo, 1987. p. 235

(4) Ibid. p. 209

(5) MAYOR MORA, Alberto. Alejandro López Padre de la Administración en Colombia. En: La investigación sobre el empresariado colombiano. Bogotá: Icfes-Ean, 1987. p. 42

(6) OSPINA, Mariano. Economía Industrial. Bogotá : Editorial Minerva S.A. 1936. p. 1

(7) Ibid. p.5 (13) Ibid. p.37 (19) Ibid. p.117

(8) Ibid. p.30 (14) Ibid. p.43 (20) Ibid. p.117

(9) Ibid. p.35 (15) Ibid. p.112

(10) Ibid. p.35 (16) Ibid. p.112

(11) Ibid. p.35 (17) Ibid. p.113

(12) Ibid. p.37 (18) Ibid. p.115