

Prevalencia de los postulados de la teoría clásica en una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali*

Prevalence of the postulates of classical theory in an SME engaged in the foods industry in the city of Santiago de Cali

Prevalência dos postulados da teoria clássica em uma PME do setor alimentício da cidade de Santiago de Cali

José Luis Duque-Ceballos

Estudiante Doctorado en Administración, Magíster en Ciencias de la Organización, Administrador de Empresas.
Director de la Maestría en Dirección Empresarial Universidad Santiago de Cali. Cali, Colombia.
jose.duque01@usc.edu.co

Diego Fernando Vargas-Calderón

Estudiante Doctorado en Desarrollo Sostenible, Magíster en Educación, Economista. Coordinador
Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Santiago de Cali. Cali, Colombia.
dfvargasc@gmail.com

Ricardo Astudillo-Villegas

Magíster en Finanzas, Especialista en Finanzas, Contador Público. Decano Facultad
de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Santiago de Cali. Cali, Colombia.
riastudi@usc.edu.co

F. Recepción: Noviembre 5 de 2016

F. Aceptación: Diciembre 18 de 2016

Resumen

El presente artículo describe la vigencia de algunos postulados de la teoría clásica de la administración, planteados por Frederick Taylor (Administración Científica), Henry Fayol (Administración Industrial y general), Max Weber (Burocracia), Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (Escuela de Relaciones Humanas) y su presencia en una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali. La metodología utilizada es de corte cualitativo, con el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad, así como observación participante en la organización, a fin de identificar prácticas, actividades y conductas que

* **Cómo citar:** Duque-Ceballos, J. L., Vargas-Calderon, D.F., Astudillo-Villegas, R. (2017). Prevalencia de los postulados de la teoría clásica en una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali. Revista Libre Empresa, 14(1), 29-56 <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27102>

permitan afirmar que la teoría clásica de la administración sigue vigente en la estrategia y operacionalización de la pyme. Se obtiene como principales resultados que postulados como la división del trabajo, la separación del trabajo intelectual, la dominación legal, y la aplicación de los 14 principios de la administración siguen presentes en el diseño organizacional de la organización objeto de estudio.

Palabras clave

Administración científica, administración industrial y general, escuela de relaciones humanas, burocracia, pymes

Abstract

This article describes the current applicability of some of the postulates of the classical theory of management proposed by Frederick Taylor (scientific management), Henry Fayol (industrial and general management), Max Weber (bureaucracy), Elton Mayo and Fritz Roethlisberger (School of Human Relations), and their presence in an SME in the foods industry in the city of Santiago de Cali. It uses a methodology that is qualitative in nature, with the design and administration of in-depth interviews as well as participatory observation of organizations for the purpose of identifying practices, activities, and behaviors that make it possible to affirm that the classical theory of management is still applicable to the strategies and operationalization of this SME. The main findings reveal that postulates such as the distribution of work, the separation of intellectual work, legal domination, and the application of the 14 principles of management continue to be a part of the organizational design of the company being reviewed.

Key words

Scientific Management, Industrial and General Management, School of Human Relations, Bureaucracy, SMEs.

Resumo

O presente artigo descreve a vigência de alguns postulados da teoria clássica da administração apresentados por Frederick Taylor (Administração Científica), Henry Fayol (Administração Industrial e geral), Max Weber (Burocracia), Elton Mayo e Fritz Roethlisberger (Escola de Relações Humanas) e sua presença em uma PME do setor alimentício da cidade de Santiago de Cali. A metodologia usada é do tipo qualitativo, com a concepção e a aplicação de entrevistas em profundidade, bem como observação participante na organização, a fim de identificar práticas, atividades e comportamentos que permitam afirmar que a teoria clássica da administração continua vigente na estratégia e operacionalização das PME. Se obtêm como resultados principais que os postulados como a divisão do trabalho, a separação do trabalho intelectual, a dominação legal e a aplicação dos 14 princípios da administração, continuam presentes na concepção organizacional da organização que foi objeto de estudo.

Palavras Chave

Administração Científica, Administração Industrial e geral, Escola de Relações Humanas, Burocracia, PME

1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo la contrastación entre la actividad organizacional de un caso específico con las diferentes teorías organizacionales que desde finales del siglo XIX hasta la actualidad han sido desarrolladas por diferentes autores, entre los cuales encontramos a:

- Frederick Taylor y la administración científica, cuyo principal postulado era la búsqueda del bienestar de la nación.
- Henry Fayol, cuyo objeto de estudio fue la función administrativa.
- Fritz Roethlisberger, uno de los principales exponentes de la escuela de las relaciones humanas, quien estudia el fenómeno de la colaboración en las organizaciones.

A partir de los estudios y teorías expuestos por estos autores, se lleva a cabo un proceso de análisis de la empresa Comestibles A, una organización de carácter micro, de origen y conformación familiar, con un tiempo de existencia de más de veinte años en el mercado de Cali, dedicada a la producción y comercialización de pasabocas.

El presente documento se desarrolla teniendo en cuenta, en primer lugar, una breve descripción de la empresa y sus componentes estratégicos. Posteriormente se analizan las diferentes teorías de la organización y su aplicabilidad en Comestibles A, en el siguiente orden: Administración científica, Administración Industrial y Gerencial, la Burocracia, Relaciones humanas, la Cooperación, Toma de decisiones, el poder en la Organización, Teoría de Sistemas, y Responsabilidad Social Empresarial. Posteriormente se realizan las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del presente estudio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar las diferentes teorías de la organización en Comestibles A

2.2 Objetivos Específicos

Identificar y analizar los planteamientos de la administración científica de Taylor en Comestibles A.

Identificar y analizar los planteamientos de la administración industrial y gerencial de Henry Fayol en Comestibles A.

Identificar y analizar los planteamientos de la teoría de la burocracia, de Max Weber, en Comestibles A.

Identificar y analizar los planteamientos de la escuela de las relaciones humanas de Fritz Roethlisberger, en Comestibles A.

3. Comestibles A - Descripción general

Misión

Producir y comercializar productos alimenticios (pasabocas) de calidad, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Comestibles A es una empresa responsable con su talento humano y con el cliente externo. Tenemos como compromiso satisfacer de manera total las expectativas de los clientes, garantizando la aplicación de normas de calidad que den como resultado un producto inocuo.

Visión

Ser una empresa líder en el sector de los comestibles a nivel regional, con la producción y distribución de productos alimenticios en grandes cadenas de supermercados, entregando un producto novedoso y acorde con las necesidades del mercado, respetando las condiciones laborales de nuestro talento humano, de manera que contribuyamos constantemente al mejoramiento de su calidad de vida.

Principios de calidad

Compromiso con las normas de calidad

Basados en el interés y la motivación por aplicar normas de calidad, higiene y buenas prácticas de manufactura que garanticen la inocuidad del producto.

Productividad

Enfocada al cumplimiento de las metas de producción con el mayor aprovechamiento de los recursos y materiales disponibles en la organización.

Capacitación

Buscando desarrollar las competencias necesarias en los empleados que garanticen la aplicación de las normas de higiene y calidad en el cumplimiento de las labores.

Servicio al cliente

Mostrando una clara orientación a la satisfacción de las necesidades de nuestro cliente externo en el cumplimiento de sus expectativas, a nivel de precio, nutrición y calidad.

Mejoramiento continuo

Con el objetivo de garantizar nuestro constante cambio conforme se modifiquen las exigencias de nuestros clientes o el mercado en el que nos encontramos, siempre buscando entregar un producto de calidad y prestando el mejor servicio.

Tipo de Investigación: La presente es una investigación de tipo descriptiva pues se buscó plasmar desde una perspectiva de análisis la prevalencia de postulados teóricos en un campo empírico de aplicación como lo es una pyme del sector de alimentos. Adicionalmente se recurre a las siguientes fuentes de información:

Fuentes de información

Primarias: Totalidad de los trabajadores de la empresa.

Secundarias: Documentos proporcionados por la organización y teorías clásicas tomadas como base de análisis

Técnicas de recolección

Como principales técnicas de investigación se utilizan la entrevista y la observación, las cuales se describen de forma particular en cada uno de los subapartados de los resultados.

4. Marco teórico y hallazgos

A continuación se hace la presentación de los principales hallazgos de la investigación, donde se presentan de forma simultánea los elementos teóricos tenidos en cuenta en contraste con las evidencias empíricas. Se buscó hacer una comparación de cada una de las teorías clásicas de la administración y la presencia de sus postulados en la organización objeto de estudio.

5. La administración científica

Unidad de Análisis Organizacional: Para el presente caso de estudio y en particular para el análisis de los postulados de la administración científica, hemos determinado como unidad de Análisis el Proceso de Producción de la empresa Comestibles A.

Herramientas Metodológicas: Observación participante, entrevistas a operarios, manipuladoras de alimentos, propietaria.

Descripción del apartado: En el presente apartado se realiza una descripción general y un contraste entre algunos conceptos y postulados de la administración científica con los procesos observados en la organización objeto de estudio. En cada párrafo se hace una exposición de muchas de las actividades que se llevan a cabo en la organización y se hace un análisis con respecto a lo que Taylor plantea en su texto Principios de Administración Científica, a fin de tratar de explicar el porqué de esas situaciones y qué tan similares o discrepantes pueden resultar.

Hallazgos

“El objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor 2003, p. 21). El anterior es uno de los planteamientos de la administración que expone Taylor. Para el caso específico que se analiza en el presente trabajo, es una premisa que no se percibe de tal manera por parte de los trabajadores de Comestibles A. Así, la administración es vista como la forma de dominación y control, con la cual la gerencia se asegura que las cosas se hagan según lo dispuesto.

La máxima prosperidad, vista desde los operarios y manipuladoras de alimentos en Comestibles A solo es posible para la gerencia (propietarios), ya que las condiciones salariales y de trabajo en general no propician ningún tipo de mejoramiento en el nivel de vida. Una frase interesante obtenida es la siguiente: “Aquí he aprendido que si hago las cosas bien tendré trabajo”, se pueden analizar dos aspectos. El primero tiene que ver con el hecho de que el trabajador ha adquirido un sentido de responsabilidad con su trabajo, ligado a su bienestar, o más bien a la conservación del mismo (trabajo), sin embargo, el segundo aspecto viene por el hecho que no se percibe ningún tipo de motivación o visión bajo la cual se pueda llegar a pensar que se cumplen las expectativas del trabajador, sino que por el contrario se puede percibir un cierto condicionamiento de hacer las cosas bien

solo por el hecho de conservar el empleo, quedando entonces la idea que el compromiso y responsabilidad son condiciones impuestas mas no acordadas u obtenidas de un proceso en el cual la organización busque no solo su máximo beneficio sino también el de sus colaboradores.

Taylor en su texto “Principios de Administración Científica” plantea la influencia de la eliminación del bajo rendimiento en la reducción del costo de la producción – en su caso lo plantea a nivel nacional, en el presente se analiza desde la óptica específica de la organización objeto de estudio – (Taylor 2003). En el caso de Comestibles A, la anterior preocupación es una – si no la más importante- de las razones que guían el establecimiento de los procesos, es decir, cada actividad, cada proceso y cada función han sido analizados desde los tiempos y movimientos, por dos razones, la primera relacionada con el máximo beneficio que trae la reducción de costos, y la segunda con los aspectos de salud ocupacional, de los cuales ya se ven los primeros indicios en Taylor cuando plantea que el trabajador debe contar con toda la indumentaria necesaria para realizar sus funciones y debe contar con ciertas condiciones para dicho fin. En el caso de la empresa objeto de estudio, las condiciones para el trabajo se mantienen en su mayoría con el objetivo de proteger la integridad física de los trabajadores, pero es inevitable notar el carácter utilitarista, pues la disponibilidad de condiciones para el trabajo trae para la empresa menos pérdidas en materia de ausentismos y demás.

Algunos de los tiempos estimados para las diferentes actividades de producción de la empresa se describen en la Tabla 1.

Tabla 1.

Tiempos estimados para las diferentes actividades de producción

Nº	Actividad	Tiempo de duración	Método de determinación	Existe formato
1	Pelado de papa por bulto	15 minutos	Observación	No
2	Pelado de plátano por canasta	30 minutos	Observación	No
3	Freído papa por bulto	Entre 20 y 25 minutos	Observación	No
4	Freído plátano por canasta	Entre 30 y 35 minutos	Observación	No
5	Freído maduro	Entre 40 y 50 minutos	Observación	No
6	Empaque manual de picada por docena	Entre 8 y 10 minutos	Observación	No
7	Empaque mecánico de papa Por unidades de 20 gramos	120 unidades por minuto	Observación	Sí
8	Embalaje papa 20 gramos por pacas ¹	6 pacas promedio por hora	Observación	No

¹ Paca se denomina al empaque que contiene 20 docenas de papa de sabor por 20 gramos.

Los datos consignados en la Tabla anterior han sido obtenidos en la organización a través de procesos de observación constantes que se llevan a cabo por parte de la gerente y dueña de la empresa. Estos procesos de observación en un principio sirvieron para determinar los tiempos que se establecen en el cuadro anterior, sin embargo, en la actualidad el principal uso de los procesos de observación es la supervisión y control de los tiempos y los movimientos con los cuales se realizan las diferentes labores.

En el caso particular de las manipuladoras de alimentos y los operarios de máquina este tipo de proceso de supervisión y observación es mayormente aplicado, en el primer caso (manipuladoras de alimentos) se debe al hecho que el proceso que ellas realizan es de tipo manual y en condiciones específicas – trabajo de pie, en dos salones que agrupan un total de 14 manipuladores en una planta de la organización, y en la segunda planta un salón que agrupa un total de 8 manipuladoras – que hacen que la pérdida de tiempo sea constante y se ocasione por ejemplo por movimientos innecesarios o establecimiento de relaciones de comunicación en el puesto de trabajo. Sin embargo, este tipo de actividades de comunicación que ocasionan pérdidas de tiempo ha sido uno de los principales problemas que la organización no ha podido solucionar, lo cual se puede deber, a nuestro parecer, al hecho que no se tiene una visión humana de quienes laboran en la organización, pues ni la amistad, ni las comunicaciones, ni ningún tipo de relación al interior de la organización es permitida, y en ocasiones se hace uso de reglas como “aquí no vinimos a hacer amigos sino a trabajar”, lo cual trae una carga bastante importante debido a que en la medida que más se ha buscado cohibir este tipo de situaciones, ha sido más evidente el fortalecimiento de las mismas.

Existe una visión muy marcada del trabajador dotado de lo que Taylor denomina “Pereza natural” (Taylor 2003), pues se asume que los empleados trabajan por obligación y entre menos trabajo se les asigne más felices serán, por lo cual, en el caso contrario la asignación de mayores responsabilidades trae consigo el bajo rendimiento y la pereza en el desempeño de las labores. Las personas deben entonces ser controladas constantemente, a fin de evitar la pereza y la disminución intencional del rendimiento. Los trabajadores no realizan su labor si no se les controla y si no se supervisa cada uno de sus resultados. Estas concepciones de los trabajadores, en nuestra opinión, han llevado a que los procesos de producción vistos desde la óptica de los trabajadores deban llevarse a cabo con procesos de supervisión, es decir, cuando se observa el trabajo de las personas, estas son más eficientes en muchas ocasiones cuando hay un proceso de supervisión constante. Por el contrario, cuando este proceso no se desarrolla, lo que se encuentra al final del día es que las metas de producción no se han cumplido y han surgido múltiples inconvenientes a la hora de realizar las diferentes labores.

Una nueva forma utilizada en la organización para el proceso de observación es la instalación de un sistema de cámaras en todas y cada una de las secciones de la empresa, con lo cual se garantiza una presión psicológica de observación, por lo cual las actividades de pérdidas de tiempo y movimientos han disminuido considerablemente, de acuerdo con la información suministrada por la asistente administrativa. Este sistema de observación ha traído la sensación en los trabajadores que no hay la posibilidad de hacer nada más que

no sea lo estrictamente necesario, ya que se han presentado casos en los cuales la gerente se dirige al puesto de trabajo de una manipuladora y le indica que el movimiento que realizó, por ejemplo hace cinco minutos, la hace perder el tiempo, entonces le recuerda cuales son los movimientos con los cuales debe empacar el producto, y los movimientos con los cuáles puede evitar lesiones por malas posturas o levantamiento indebido de objetos.

Taylor (2003) plantea la necesidad de que exista una colaboración, estrecha, íntima y personal entre la dirección y los obreros. En el caso de Comestibles A este tipo de condiciones pueden no ser tan evidentes y más bien se supeditan a los procesos de autoridad formal que obligan a determinados procesos de colaboración “impuesta”. Según la información recolectada, los procesos de colaboración se presentan en los casos que se aplican procesos de motivación económica –vista como una de las más importantes fuentes de motivación – como herramienta para obtener algo que de otra manera no se podría lograr en materia de colaboración del trabajador con la organización.

Jornadas de trabajo

En la organización existen tres jornadas laborales para el caso de los freidores de producto:

Primera jornada: 6:00 a.m. – 2:00 p.m.

Segunda jornada: 2:00 p.m. – 10:00 p.m.

Tercera jornada: 10:00 p.m. – 6:00 a.m.

En el caso de las manipuladoras de alimentos, su jornada laboral es:

7:00 a.m. – 4:00 p.m.

8:00 a.m – 5:00 p.m.

O las diferentes variaciones a las que haya lugar, teniendo en cuenta un periodo entre ocho y nueve horas de labor diaria.

Para los operarios de maquina la jornada de labor es:

7:00 a.m. – 5:00 p.m.

En cuanto a la jornada de trabajo, lo que se ha percibido es un conformismo y satisfacción con respecto a la misma por parte de los trabajadores y la organización, sin embargo es importante señalar que dicha jornada refleja el interés principal en la producción, pues lo que se pretende es contar con todos los productos y/o materia prima de manera constante para que los niveles de producción no disminuyan. No se ha realizado ningún tipo de estudio o análisis de la pertinencia de dichas jornadas laborales, ni hay un estándar de las mismas, es decir, las jornadas diurnas son modificadas de acuerdo con los requerimientos y exigencias de producción, por ejemplo, si una manipuladora ingresa un día a las 7 de la mañana, no quiere decir que ese sea su tiempo de entrada los demás días, pues al día siguiente puede que su horario de entrada se modifique para las 8, 9 o quizá 10 de la mañana, de acuerdo con el nivel de producción que sea requerido en la empresa.

Estímulos

Taylor plantea: “para poder abrigar cualquier esperanza de conseguir la iniciativa de sus trabajadores, el director debe proporcionarles algún estímulo especial que vaya más allá de lo que suele darse corrientemente en el oficio, este estímulo puede darse en diferentes formas como: la esperanza de una mejora o ascenso rápidos, salarios más elevados, primas o bonificaciones, entre otras.” (Taylor 2003, p. 37). Para el caso de Comestibles A, se ha intentado con la asignación de varios tipos de estímulos a fin de conseguir lo que Taylor llama la iniciativa de los trabajadores, sin embargo, se ha optado por limitar dichos estímulos a económicos, partiendo del hecho que solo con este tipo de estímulo las personas podrán satisfacer las necesidades y serán más agradecidas con la organización, ya que “a la gente hay que darle lo que necesita... plata”. Taylor deja una ventana abierta a que sean muchas las formas de estímulo que la organización pueda entregar, no se limita solo al aspecto monetario. Hay condiciones como la esperanza de conservar el empleo o ascensos, que los empleados en la empresa consideran necesarios, y por el contrario son en los que menos interés muestra la gerencia en aplicar, pues los tipos de contratación se dan por periodos muy cortos y no se tiene la certeza de continuidad cuando culmine un contrato, y debido al carácter micro de la empresa, la opciones de ascenso son tan mínimas que podríamos decir son nulas.

Remuneración

El sistema de remuneración en Comestibles A tiene la modalidad de pago por salario mínimo mensual vigente de Colombia a los operarios, peladores y freidores o cocineros. Para el caso de las manipuladoras de alimentos, el sistema de remuneración es al destajo o por unidad producida –además de la seguridad social, que es obligatoria por parte de la empresa -, motivo por el cual el énfasis en la producción no solo pasa a ser preocupación de la empresa sino también de los mismos trabajadores quienes dependen de sus habilidades y destrezas para obtener una menor o mayor retribución por su trabajo, siendo este el motivo por el cual los procesos de verificación de tiempos y movimientos en últimas terminan por beneficiar la labor del empleado, quien requiere producir más para ganar más. Este sistema de remuneración viene acompañado de unos requerimientos mínimos de producción con los cuales deben cumplir los trabajadores, es decir, existe un tope mínimo, si no se cumple el trabajador debe ser despedido – teniendo en cuenta los tiempos de prestación de labor establecidos en el contrato de trabajo – o en su defecto sancionado por el incumplimiento de la meta diaria de producción. Lo interesante de análisis en el caso de la remuneración es cómo los trabajadores al momento de ofrecérseles la opción de cambiar este sistema de remuneración al destajo, lo rechazan, argumentando que ganan más de esta forma, aun cuando sus condiciones y niveles de estrés sean evidentes por el cumplimiento de metas diarias de producción. Esta idea podría relacionarse y habrá que estudiarse más a fondo con respecto a los aspectos socioeconómicos de los empleados, que los puede llevar o no a optar por este tipo de sistemas de remuneración.

División de trabajo y programación de labores

En cuanto estos dos aspectos Taylor plantea la importancia de la programación constante del trabajo y la asignación de labores de acuerdo en las capacidades de los trabajadores, tal

sea el caso que cuando, un trabajador no se desempeñe de manera efectiva en lugar pueda ser reubicado a otro en el cual sí pueda explotar sus capacidades y mostrar un mejor rendimiento. La división del trabajo se basa, en el caso de la empresa objeto de estudio, en la determinación de las condiciones y capacidades con las que debe contar un trabajador del área de producción para realizar una labor determinada, por ejemplo, en el caso de los peladores y cocineros estos deben contar con ciertas características físicas importantes para la realización de sus labores, pues se requiere la manipulación constante de cargas pesadas y soportar altos niveles de calor y fatiga corporal. Este proceso de división del trabajo tiene en cuenta el mayor aprovechamiento del tiempo, es decir, si alguien no cumple con las labores en un tiempo determinado, en el caso de ser operario de máquina se puede reubicar, sin embargo en el caso de ser manipuladora de alimentos no se podría reubicar sino que debería despedirse. La división del trabajo es fundamental si lo que se quiere es garantizar la efectividad del proceso de producción de la empresa.

En cuanto a la programación de labores, esta es una actividad constante – diaria- de la cual depende el funcionamiento general de la organización, pues como se ha mencionado anteriormente el enfoque hacia la producción es muy marcado. La gerente y propietaria se encarga del proceso de programación de la producción de manera diaria, con unos estándares que ha establecido empíricamente, tomando como base las ventas anteriores y los niveles de producción promedio. Sin embargo, esta programación se ve sometida a múltiples cambios a los que hay lugar debido a problemas con la llegada de materia prima, de ausentismo laboral y otros con proveedores y trabajadores que inducen a replantear dichas tareas. Lo que sí es claro es que, según lo manifiesta la propietaria, no sería posible concebir la organización sin una adecuada programación de las labores. Por último, y con respecto a este mismo punto es importante señalar que la programación de labores es única y exclusivamente tarea de la gerencia, quien tiene el conocimiento empírico acerca de lo que se debe y no se debe programar en materia de producción. No hay una delegación clara de funciones en cuanto a la producción y los procesos de supervisión del mismo.

En este apartado es importante mostrar un ejemplo de la descripción detallada que se hace acerca de las funciones en los cargos de la organización, ya que según la gerente de esta forma se tiene el paso a paso de lo que hacen las personas y se puede evaluar aún mejor el desempeño, y de igual manera se pueden identificar fallas en un proceso específico. El documento que se muestra a continuación fue desarrollado por un Tecnólogo en Alimentos que realizó un proceso de observación durante varias semanas, a fin de identificar detalladamente cada uno de los pasos que un trabajador realiza en su cargo, además de determinar particularmente cuáles son los elementos, dotación e insumos que se requieren para un desarrollo efectivo de las funciones y así garantizar la productividad organizacional. Se presenta la Tabla 2 con la descripción del cargo Cocinero o Freidor de papa.

Tabla 2.

Descripción del cargo de cocinero o freidor de papa

Cocinero de papa
Dotación: Botas industriales, pantalón, camibuso, gorra, delantal plástico, protector de columna, tapabocas, guantes y tapaoídos.
Equipos y materiales: Canastas plásticas, colador de acero inoxidable, pala mezcladora de madera, base metálica, freidora, tajadora automática, escurridor metálico inoxidable, carro transportador de canastillas, contenedores plásticos.
Insumos: aceite, sal, y saborizantes artificiales.
Materiales para el aseo: Balde, recogedor, escoba, traperero, zabra, límpido y detergente.
Descripción de función: El operario inicia su jornada lavando y desinfectando toda el área utilizada, incluyendo equipos y materiales con agua potable purificada, detergente y límpido. (500 g, 5000 ml respectivamente).
El operario prende y calibra la máquina freidora que debe tener como base 152 kg de aceite para poder comenzar. Luego recibe la papa ya pelada en canastas plásticas y de manera correcta levanta y las coloca en el carro transportador para ser llevadas hacia el freidor, donde descarga de manera correcta las canastas y de éstas toma una canasta de papas y la levanta de manera correcta colocándola sobre la base metálica que está al lado del freidor para luego tomar de ahí la cantidad de papas ya establecida y arrojarlas hacia la tajadora automática donde las rebana y las lleva directamente por una canal a la freidora.
Ya estando la papa ahí, el operario constantemente agita con la pala de madera teniendo en cuenta los cinco minutos de retención del producto; transcurrido este, toma el escurridor metálico y lo sumerge de manera correcta en el aceite y saca la cantidad de papa que colocó en la freidora y la pone sobre la base del freidor para que escurran todo el aceite y lo devuelva por un canal de nuevo hacia el tanque del aceite. Deja que el aceite de las papas ya fritas salga completamente durante unos cinco minutos aproximadamente y toma el colador de acero inoxidable y se dedica a limpiar los residuos que quedaron en el fondo del freidor donde posteriormente los recolecta en un recipiente plástico para su reciclaje. Luego vuelve a tomar el escurridor con el producto y lo lleva hacia el contenedor plástico donde se almacenará y donde posteriormente el operario le añade una determinada cantidad de sal repitiendo este ciclo hasta llenar el contenedor plástico que después trasladará al ascensor para su posterior empaclado.
Al final de jornada, apaga la máquina y hace el aseo del área organizando externamente, barriendo el sitio y limpiando todo lo que utilizó.
Nota 1: El operario no lava el sitio, evitando así un cambio brusco en su temperatura corporal, lo que le podría generar una posible enfermedad debido a las altas temperaturas en las que trabajó.

(Continúa en pág. 40)

(Viene de pág. 39)

Nota 2: El operario debe comunicar oportunamente a su jefe las observaciones durante el proceso que estime conducentes a evitarle daño y perjuicio tanto al operario como a la maquinaria. También debe conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural los instrumentos y útiles que se le hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

Lo que pretende la gerencia con este tipo de estudios y documentos es reducir al mínimo el margen de acción de un trabajador, que solo debe limitarse a la realización de sus funciones específicas y cumplir con las labores que le son asignadas. Así pues, en la medida que se le diga paso a paso lo que tiene que hacer, menor será la pérdida de tiempo y mayor será el aprovechamiento de la jornada laboral. Además, si observamos la información nos podemos dar cuenta que hay muchas más etapas del proceso que se podrían medir en materia de tiempo, estableciendo unos estándares que permitan hacer este tipo de evaluación— lo cual es la intención de la gerencia—. La descripción paso a paso hecha a las funciones de las manipuladoras de alimentos, se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3.

Descripción del cargo de manipuladoras de alimentos.

Empacadoras de producto procesado
Dotación: Zapato cerrado, pantalón, batola blanca de manga corta, gorro, delantal de tela y tapabocas.
Insumo: Bolsa plástica pequeña (unidad), bolsas plásticas grandes (docena).
Materiales y equipos: Mesón de acero inoxidable, pesa electrónica, desinfectante spray para manos (Bactisan), canastas plásticas, bolsas plásticas grandes, selladora térmica manual .
Materiales de aseo: Escoba, traperero, límpido, esponja, detergente, recogedor.
Descripción de función: El operario inicia su jornada lavando y desinfectando toda el área utilizada incluyendo equipos y materiales con agua potable purificada, detergente y límpido. (500 g , 5000 ml respectivamente).
Comienza su labor organizando cada materia prima ya procesada que se encuentra almacenada en bolsas plásticas transparentes (chicharrón y pasabocas a base de maíz) exceptuando el plátano que está en canastas plásticas y las papas fritas que se encuentran en recipientes plásticos grandes. También son ubicados cerca de los mesones de acero inoxidable para su posterior uso la pesa electrónica, la selladora térmica manual y el material de empaque Con un previo lavado y desinfectado de las manos empieza el proceso. El operario de manera correcta solo vierte las papas fritas en los mesones de acero inoxidable y los otros productos procesados como chicharrón, plátano y pasabocas a base de maíz, los toma directamente de las bolsas plásticas y canastas plásticas respectivas en donde llegaron. El operario toma cada bolsa plástica pequeña (para 45g) y manualmente va llenándola con el producto en el siguiente orden: papa, pasaboca a base de maíz, plátano, chicharrón, y donde llena la bolsa con los productos procesados se dirige a la selladora térmica donde cuidadosamente sella cada unidad.

(Continúa en pág. 41)

(Viene de pág. 40)

Repite este proceso hasta alcanzar las unidades de producto requeridas, que posteriormente son metidas en bolsa grande para completar docena y donde también se sella térmicamente con la selladora. Finalmente cada docena también es llevada por el operario a la pesa electrónica donde verifica el peso correcto (540 g. aproximadamente) y las reúne a todas en canastas plásticas.

Al final de jornada hace el aseo del área organizando externamente, barriendo el sitio y limpiando todo lo que utilizó.

Nota: El operario no lava el sitio, evitando así un cambio brusco en su temperatura corporal, lo que le podría generar una posible enfermedad debido a las altas temperaturas en que se trabajó.

6. Administración industrial y general

Unidad de análisis: para el análisis de los postulados de Henry Fayol, se analiza especialmente la función del área gerencial y administrativa.

Herramientas metodológicas: Observación participante, entrevistas a empleados administrativos, operarios, y propietaria.

Descripción del apartado: En el presente apartado, se resaltan las ideas principales expuestas por Henry Fayol en su libro Administración Industrial y General, describiendo las operaciones que hacen parte de la organización, los principios generales y elementos de la administración reconocidos por el autor y que son contrastados con el funcionamiento característico de Comestibles A.

Fayol inicia describiendo las seis funciones u operaciones esenciales que se desarrollan en las empresas:

Función Técnica: Las operaciones técnicas, según Fayol (2003), se encuentran relacionadas con las operaciones de producción, fabricación y transformación. Para el caso puntual Comestibles A, las operaciones técnicas corresponden a las actividades de producción, desde la recepción de los ingredientes para la producción (papa, plátano, maduro, etc.), hasta el proceso de transformación y adaptación de la materia prima, que se inicia con la disposición previa de los insumos (lavado y pelado), el tajado ya sea manual (plátano, maduro) o por medio de la máquina tajadora (papa). Luego se procede al proceso de freír y empaçar.

Función Comercial: Las operaciones comerciales, según Fayol (2003), requieren del conocimiento del mercado y junto con la función técnica determinan la prosperidad de una empresa. Corresponden entonces tanto a las compras de insumos necesarios como a las ventas del producto o servicio ofrecido por la organización. En relación con Comestibles A, la función comercial se evidencia primero, en la relación entre administración y proveedores, con un primer contacto establecido por la gerencia que se encarga de toda la parte de negociación de precios, sistemas de pago, entre otros, y que después de

definir estas condiciones finaliza la operación con los trámites de solicitud de pedido, recepción, registro de facturas, contabilización y pago, los cuales se encuentran a cargo del área administrativa y financiera. La segunda parte de la función comercial, se presenta en la venta de los productos terminados, en este caso, la función también inicia desde la gerencia, quien realiza toda la gestión de búsqueda de clientes, elaboración de convenios y/o contratos, y que termina con la función administrativa correspondiente en la recepción de pedidos y elaboración de facturas, recaudo de cartera, y que también recae sobre la función de los mensajeros que se encargan de distribuir los productos, y tomar los pedidos de las tiendas y pequeños clientes.

Función Financiera: Según Fayol (2003) en esta función es donde se manifiesta la necesidad de capital y se demanda una buena gestión de su manejo. Esta operación en Comestibles A se le atribuye a la gerencia quien se encarga de analizar las condiciones financieras de la empresa, estudiar la necesidad de recursos financieros para continuar con la operación y entrar en la búsqueda del proveedor financiero que le ofrezca las mejores condiciones. Por otra parte, el manejo de cuentas bancarias, transacciones, y pagos en general, sea en efectivo o por cheque o transferencia, cuentan con su autorización inicial, y se encuentra auditado constantemente por ella.

Función de Seguridad: La función de seguridad, según Fayol (2003), consiste en proteger los bienes y las personas contra los obstáculos sociales que puedan poner en peligro a la empresa. Este tipo de operación en Comestibles A no cuenta con un área o departamento específico que se encargue de ella. Como tal, los procesos de auditoría son más de tipo informal, porque el contador contratado externamente, solo tiene como función elaborar los informes financieros y declaraciones de impuestos a que haya lugar. La gerencia, entre sus múltiples funciones como ente centralizado, busca generar esos espacios con apoyo del área administrativa y contable para ejercer control y supervisión sobre las operaciones de compras, ventas, facturación, pago a proveedores, recaudos de cartera, y demás. La otra parte de la operación de seguridad se encuentra relacionada con el servicio de seguridad, que no es realizado por alguna entidad reconocida en esta área, sino que existe una persona a quien se le cancela por horas el servicio de vigilancia, en especial en el horario nocturno. Para el transporte de dinero no hay un sistema de seguridad especial.

Función de Contabilidad: Según Fayol (2003), esta operación da cuenta sobre la situación económica de la empresa permitiendo “conocer en todo instante dónde se está y a dónde se va” (Fayol, 2003, p. 123). La información financiera y contable de Comestibles A es almacenada por la auxiliar contable y posteriormente corroborada por el contador externo, quien realiza los informes correspondientes (Estados Financieros) y presenta un informe general mensual sobre los gastos e ingresos obtenidos durante el periodo.

Función Administrativa: Fayol (2003) articula todas las acciones de la empresa constituyéndose en su cuerpo social. de la empresa. El autor basa todo su análisis sobre la función administrativa, y define administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones de la empresa. Según Fayol (2003), las anteriores funciones

administrativas pueden ser aplicadas por cualquier persona en la organización, resaltando la gran importancia estas actividades en los cargos directivos, dado que la dirección tiene la responsabilidad de articular las acciones de la organización. En Comestibles A, la gerencia es la encargada de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, conforme a las directrices que considera relevantes. La siguiente es la descripción de estos elementos de la administración:

Prever: Para Fayol (2003) la previsión consiste en calcular el futuro (porvenir) y prepararlo mediante la elaboración de programas de acción que determinen la conducta a seguir, las etapas del plan y los recursos que se deben emplear. El desempeño de un buen administrador, según Fayol, depende de la elaboración del plan de acción que constituye el éxito de las operaciones de una empresa, y que según el autor se basa en la consecución de los recursos de la empresa, en la importancia de las operaciones en curso, y en las posibilidades futuras. En Comestibles A, la gerente manifiesta lo siguiente sobre este punto: *“ los planes de acción que manejo están relacionados con el volumen de ventas, mi principal objetivo es vender, y por eso, además de mi labor con los clientes más grandes que tenemos en el momento (supermercados), inculco permanentemente a los mensajeros, la necesidad de que en cada entrega de pedido a los clientes pequeños, logren concretar nuevos pedidos, la idea es que las personas no pierdan la costumbre de comprar nuestros productos”*.

Organizar: Fayol (2003) afirma que organizar consiste en proveer a la empresa de todos los recursos necesarios y útiles para su funcionamiento. Existe un cuerpo social encargado de hacer cumplir la misión administrativa: velar por la preparación y ejecución del programa de acción y garantizar que se ajuste a los recursos y necesidades de la empresa, por lo tanto, este cuerpo social debe estar conformado por los órganos pertenecientes a las seis funciones esenciales de la administración (técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administración). El cuerpo social se encuentra entonces representado por todos los agentes de la empresa, distribuidos según sus funciones en un orden jerárquico, que va desde el poder máximo del grupo de accionistas hasta los obreros. En Comestibles A, el cuerpo social que vela por la misión de organizar es la gerencia, las demás áreas realizan la función operativa y administrativa, pero quien vela por una ejecución adecuada de estas funciones es la gerencia.

Dirigir: La dirección según Fayol (2003), es poner en funcionamiento el cuerpo social, teniendo pleno conocimiento de los principios generales de la administración. Para la gerente de Comestibles A, la dirección es uno de los procesos más importantes dentro de su labor *“saber dirigir ha sido la clave en el transcurso de estos 20 años de labor empresarial, yo soy la cabeza de esta empresa, y por lo tanto, he tenido que ser muy estricta para lograr que todos los empleados rindan en sus diferentes ocupaciones”*.

Coordinar: Para Fayol (2003), la coordinación armoniza todas las acciones de la organización, asignando a cada agente la función necesaria para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa. Sobre esta función, Comestibles A, aunque es una pequeña empresa, ha procurado definir las actividades asignadas a cada cargo, de tal forma que en su momento se elaboraron

los manuales de cada cargo, para “evitar que las personas perdieran el tiempo en labores que no aportan a la empresa”, tal como lo indica su gerente, *“yo creo que los manuales de funciones han sido uno de los grandes logros de organización dentro de la empresa, porque me han permitido tener un control sobre lo que debe hacer cada empleado... además antes de tener manuales de función las actividades estaban distribuidas entre todos, pues hablando del área administrativa...y se perdía mucho tiempo, se hacían las mismas cosas varias veces...o se dejaban de hacer otras”*.

Controlar: El quinto elemento de la administración, según Fayol, es el control, herramienta indispensable para la dirección que le permite comprobar si el programa de acción funciona correctamente según los parámetros establecidos. El control ejercido por la gerencia de Comestibles A se dirige, primero y en mayor medida, al área de producción, donde constantemente monitorea el desempeño de los operarios, y si es necesario los corrige y llama la atención cuando su rendimiento disminuye, o cuando nota que se encuentra distraído de sus labores. Por otra parte, el control sobre el área administrativa y contable es ejercido por la revisión continua de gran parte de las funciones de cada miembro, y la autorización de cada documento o actividad que deban hacer. Ningún proceso de compra, facturación, pago, recepción de dinero, etc., es llevado a cabo sin que el personal informe previamente, y solicite su autorización.

Fayol (2003), al considerar la organización como un cuerpo social resalta que las personas que interactúan entre sí para alcanzar los objetivos de la organización, tienen la responsabilidad del ejercicio de la función administrativa, por lo tanto, el autor señala que se requiere de una serie de principios para garantizar la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa. Con este argumento, Fayol plantea catorce principios básicos:

1. **Principio de la división del trabajo:** Fayol (2003) considera que mediante la división del trabajo cada persona conoce el trabajo que debe realizar, garantizando así su eficiencia productiva. En Comestibles A, existen unas funciones delimitadas para cada cargo, que se encuentra formalizadas en los manuales de funciones.
2. **Principio de autoridad-responsabilidad:** Fayol define la autoridad como “el derecho a mandar y el poder de obedecer” (Fayol, 2003, p.143), la formalidad de esta autoridad se legitima según el cargo que se desempeñe y las cualidades del jefe o autoridad personal, como el autor le llama. En Comestibles A este principio se representa en la gerente, quien tiene la autoridad formal que le otorga su cargo y posición como propietaria de la empresa.
3. **Principio de disciplina:** Según Fayol, este principio está relacionado con el nivel de obediencia y constancia en el desempeño de las actividades asignadas. Según lo expresado por la gerente de Comestibles A, la disciplina es uno de los principios que más inculca, al respecto afirma “para mí la disciplina es vital, esta empresa la construí con disciplina y perseverancia, así que yo deseo que mis trabajadores se comporten igual, por eso soy tan exigente, superviso cada movimiento que se realice, porque siempre busco que todo salga bien”.

4. **Principio de la unidad de mando:** El principio de unidad de mando según Fayol, consiste en considerar que un individuo debe recibir órdenes de una sola persona, para que de esta forma se conserve la imagen de una única autoridad. En Comestibles A la unidad de mando la ejerce la gerencia, no existe ningún tipo de delegación de autoridad, todos los empleados se ciñen únicamente a las órdenes de la gerencia
5. **Principio de unidad de dirección:** De este principio Fayol afirma: “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan hacia el mismo objeto... la unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ella” (Fayol, 2003, p 148). En Comestibles A, tanto la unidad de mando como la unidad de dirección son ejercidas por la misma persona: la gerente.
6. **Principio de subordinación del interés particular al general:** Para Fayol (2003), este principio indica que el interés general siempre debe prevalecer sobre los intereses particulares. En Comestibles A, la gerencia tiene completamente claro este aspecto, es por eso que todos los empleados identifican a la gerente como extremadamente estricta, que desempeña una excesiva supervisión, y esa actitud se la asignan porque ella siempre está pensando en conservar o mejorar las ventas, y para ella una de las formas de garantizar que este objetivo se cumpla es mantener a todos los empleados bajo control, sobre todo al área de producción.
7. **Principio de la remuneración del personal:** La remuneración del personal, según Fayol, es el pago justo del trabajo realizado mediante el cual tanto patrono como trabajador se sientan satisfechos. En Comestibles A los rangos salariales del área administrativa, incluidos supervisor y mensajeros, oscila entre 1 y 1.5 SMMLV, para el área de producción se tiene asignado el salario mínimo, pero algunos operarios trabajan a destajo, situación que genera a estas personas una necesidad de producir con mayor rapidez y que surte efectos en el producto final.
8. **Principio de centralización:** Según Fayol, en todo organismo social las acciones convergen hacia una misma dirección, desde donde se imparten las órdenes. En Comestibles A esta condición también se cumple, el poder es centralizado.
9. **Principio de jerarquía:** Para Fayol, la jerarquía señala los diferentes niveles de autoridad, del más elevado al más bajo. Como tal, en Comestibles A la escala jerárquica solo posee dos niveles: el nivel superior, conformado por la gerencia que cuenta con toda la autoridad centralizada, y la siguiente escala, que correspondería a la escala inferior, la conforman el área de producción, administrativa y contable.
10. **Principio de orden:** Fayol compara dos tipos de orden y señala “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. Para la gerencia de Comestibles A, esta frase encaja a sus propósitos para la empresa, dice “En esa frase se justifica mi finalidad de supervisar a los empleados, la idea es que todos deben estar centrados en sus propias labores”.
11. **Principio de equidad:** Fayol (2003), considera la equidad como “la combinación de benevolencia con justicia”. En Comestibles A, en cuanto a los niveles salariales hay conformidad del salario con respecto a las funciones.
12. **Principio de estabilidad del personal:** Para Fayol, la inestabilidad del personal es perjudicial para la organización, sugiere que los motivos de cambio de personal deben ir encaminados a motivos que por urgencia lo requieran. En Comestibles A, el personal administrativo demuestra la estabilidad laboral en la organización, pero en

cuanto al área de producción, existe una alta rotación de personal, que es modificado constantemente, por no responder a las condiciones de producción.

13. **Principio de iniciativa:** Según Fayol, el principio de iniciativa corresponde a la posibilidad de innovar. En Comestibles A este principio va por cuenta de la gerencia, los demás empleados no participan con su iniciativa a contribuir a la organización, y lo hacen más porque no existe un clima laboral bueno entre empleados y gerencia, por lo tanto, no se ven incentivados a sugerir cambios, más aún porque temen que no se les sean tenidos en cuenta.
14. **Principio de la unión del personal:** Para Fayol (2003), la armonía del personal se logra gracias a la unión, pero en Comestibles A no existe tal unión, porque no hay una cooperación entre trabajadores, o por lo menos, no es permitida por la gerencia, por lo tanto, el personal realiza sus actividades de forma independiente, la unión se refleja en aspectos mínimos en los que se hace completamente necesario, pero no es una premisa de la organización.

7. La burocracia en las organizaciones dominación legal, administración burocrática y estructuras sociales

Unidad de análisis: La Gerencia

Herramientas metodológicas: Observación participante, entrevista a propietaria.

Descripción del apartado: En este apartado se abordan, las principales tesis que Max Weber presenta en el apartado “La dominación legal con administración burocrática” del libro *Economía y sociedad* (1977), incorporando algunas ideas que desarrolla Mary Jo Hatch en el capítulo 6, llamado “La Estructura Social” de su texto *Teoría de las organizaciones: el interés de múltiples perspectivas* (2000) (Traducción realizada por Margarita Reyes Ochoa, 2006).

Las tesis de Weber (1977) que son contrastadas en Comestibles A, son las siguientes: criterios de la dominación legal y las condiciones de la administración burocrática y el cuadro administrativo, analizadas desde la máxima y única autoridad: La Gerencia. Por otra parte, se establece un análisis de las dimensiones de la estructura social según Hatch (2000).

Dominación legal: Weber (1977) afirma que existen tres tipos de dominación: legal, tradicional y carismática. La validez de la dominación legal según Weber, reposa sobre las siguientes ideas:

1. El “soberano legal”, es decir, la persona a la cabeza no solo ordena y hace cumplir las leyes, también debe asumir estas normas y actuar bajo sus disposiciones. Todos los miembros de la asociación están obligados a obedecer al soberano dentro de la competencia limitada, racional y objetiva que la ley le ha otorgado.
2. Todo derecho es establecido de forma racional, contextualizado como norma jurídica,

para que sea respetado por todos los miembros de la asociación y para que la administración actúe sujeta a los límites de las normas. Esta idea va ligada al anterior planteamiento.

En Comestibles A este soberano legal es la gerente, quien ejerce su autoridad imponiendo órdenes y realizando una extrema vigilancia sobre los empleados, en especial, los pertenecientes al área de producción. Como tal, no hay un manual de comportamiento, o un documento en el que se encuentren consignadas las políticas de la organización, ni los deberes y derechos a los que se someten empleados y directivos. La gerente, como soberana legal y única autoridad se encarga de impartir órdenes, sin embargo, no existe una formalidad en cuanto al marco legal y normativo de la organización, su posición de autoridad ejerce influencia inmediata sobre los empleados, quienes acatan las órdenes sin importar si existen normas que amparen estas ordenanzas.

Weber (1977) también destaca las categorías fundamentales de la dominación legal:

1. Un “ejercicio continuado” sujeto a la ley de funciones, dentro de una competencia basada en deberes, servicios y atribuciones limitados conforme la distribución de funciones y la determinación de medios coactivos eventualmente aceptables regidos bajo el supuesto previo de aplicación.

En Comestibles A, existen manuales de funciones, incluido el de la gerente, sin embargo, su soberanía como única autoridad dentro de la organización le lleva a que no existan límites en sus atribuciones, ejerce un poder coercitivo otorgado por el poder formal propio de su cargo, el cual es aceptado por los empleados más por su carácter formal y mucho menos por lo que vean en la gerente, el reflejo de una autoridad respetada, su actitud basada en la extrema vigilancia, ha hecho que los empleados (sobre todo los del área productiva, no vean con buenos ojos a su gerente, porque trabajan bajo la presión producto del ejercicio de su autoridad).

El poder coercitivo constante de la gerencia es una condición que afecta el rendimiento de los empleados. La gerente no reconoce la experticia del operario, e impone su conocimiento como dueña de la empresa, y como ella misma lo indica “como conocedora del negocio por más de 20 años”, por ello cuestiona continuamente la labor de los operarios, haciéndolos cambiar sus formas de trabajo con imposiciones que apuntan a una mayor productividad, pero que terminan desconociendo el factor humano de cada uno de los empleados; ellos son para la autoridad una especie de máquinas a las que se puede ajustar.

2. El principio de jerarquía administrativa, es decir, el derecho de la autoridad de regular e inspeccionar, y el derecho de apelación por parte de los inferiores.

En Comestibles A hay un supervisor que, según el manual de funciones, tiene entre sus responsabilidades la inspección detallada de la producción, sin embargo, esta función no es ejercida por el supervisor, por el contrario, la gerente ha centralizado su poder y autoridad, y por lo tanto, se ha adjudicado la función de supervisión. En este sentido, la jerarquía administrativa no cumple con las funciones asignadas según manuales de funciones; existen asignaciones de tareas sobre las que la gerente ha pasado por encima, y ha impuesto su

autoridad asignándose algunas de ellas sin tener en cuenta el cumplimiento de unos manuales de funciones, con tareas previamente distribuidas. La labor del supervisor entonces se limita a rondas eventuales y a la revisión del peso de los productos (control de calidad), mientras que la gerente somete a los empleados de producción a una exagerada supervisión, que ejerce contando con herramientas tecnológicas como las cámaras instaladas en la planta de producción, que le permiten tener un control y seguimiento sobre la labor de cada empleado, y que le lleva a sugerir cambios continuos en las formas de realizar las tareas de producción, producto de esa supervisión continua, donde la gerente presiona a cada momento a sus empleados, corrigiendo la manera de cumplir sus funciones de producción, y donde ejerce un análisis de desempeño sobre cada uno, con respecto al cual toma las decisiones de continuidad en la contratación laboral. En estas circunstancias, el derecho de apelación no es ejercido por los empleados, quienes se encuentran inconformes con la presión que la gerente ejerce sobre ellos, pero que no manifiestan su descontento por miedo a perder su empleo.

3. El principio de formación profesional, exigida para las personas que van a ejercer la autoridad. Como tal, esta condición se encuentra establecida como parámetro de elección del gerente, pero no es contemplada en el momento, dado que la gerente (única autoridad) es a su vez, la propietaria de la empresa, por tal motivo, no se plantea ninguna condición profesional. Para el caso de los demás empleados del área administrativa (secretaria, auxiliar contable, auxiliar administrativa y asistente de gestión humana), se exige un nivel de conocimiento mínimo en el cargo que va a desempeñar (experiencia mínima de 6 meses en el cargo) y nivel de formación técnico o tecnológico en el área a la que corresponde el cargo. Para el caso de los mensajeros se exige un nivel de formación mínimo como bachiller, y la experiencia en el cargo es lo que más prevalece en el proceso de selección.

4. El principio de la separación plena entre la administración, los medios de administración y producción. Este principio es violado por la autoridad (gerente), dado que ella posee la propiedad de los medios materiales de administración y de producción.

5. Existe apropiación del cargo por parte de quien lo ejerce. Definitivamente la apropiación del cargo es una característica totalmente marcada en la gerente, para esto no existe discusión, incluso algunas veces actúa sin tener en cuenta la condición humana del operario, sus necesidades y motivaciones, independientes de la necesidad económica.

6. Principio administrativo de regirse por las normas: Como ya se ha establecido anteriormente, aunque existen manuales de funciones, no hay normatividad ni políticas generales establecidas para el ejercicio laboral dentro de la organización, la gerente asume su autoridad a partir del poder que le adjudica su cargo y su posición como dueña de la empresa.

7. La adopción de la administración burocrática, como estructura de dominación dentro de una organización. Weber, afirma que la forma más pura de dominación legal es la administración burocrática, por ser un tipo de administración legal y racional que se ejerce bajo factores como la precisión, continuidad, disciplina, rigor, confianza, calculabilidad y capacidad de perfección, susceptible de aplicación a nivel universal. Para Weber la

racionalidad de la administración burocrática depende del saber de la especialidad, del conocimiento del soberano, de allí surge su definición de administración científica como “dominación gracias al saber”.

La administración burocrática: La administración burocrática en Comestibles A ha llevado al desarrollo de un liderazgo autocrático y de un excesivo control por parte de la gerente, que ha ocasionado ciertas dificultades sobre la producción, causada por la inconformidad y resistencia de algunos de los operarios. Sin embargo, no se puede desconocer la disciplina y rigor con que la gerente ejerce su cargo, y esto es el reflejo de su posición como propietaria de la empresa, dado que asume un compromiso y una responsabilidad únicos. El conocimiento de la gerente también es incuestionable, lo anterior lo indican sus más de veinte años de experiencia en el mercado, que la hacen conocedora del funcionamiento de la organización, así como, del comportamiento del mercado.

Por otra parte, Weber también manifiesta: *“la totalidad del cuadro administrativo se compone en el tipo más puro de funcionarios individuales...los cuales: 1) Personalmente libres, se den solo a los deberes de su cargo, 2) En jerarquía administrativa rigurosa, 3) Con competencias rigurosamente fijadas, 4) En virtud de un contrato, o sea (en principio), sobre la base de libre selección según, 5) la calificación profesional que fundamenta su nombramiento... 6) son retribuidos en dinero con sueldos graduados en relación al rango jerárquico y responsabilidades..., 7) ejercen el cargo como su única o principal profesión; 8) tienen perspectiva de ascensos ;9) trabajan separados de los medios administrativos y sin apropiación del cargo; 10) sometidos a la disciplina y vigilancia administrativa”*. (Weber, 1977, p. 176).

El personal administrativo de Comestibles A está compuesto por personas con competencias apropiadas para los cargos, sus salarios son determinados por su nivel jerárquico y las funciones a realizar. En este punto, la diferencia entre área administrativa y área de producción se refleja en los salarios, que para los primeros suelen ser mayores. El personal administrativo igualmente es sometido al control y vigilancia de la gerencia.

Las estructuras sociales: Mary Jo Hatch (2000) retoma la definición de Max Weber quien concibe la organización como las estructuras sociales, es decir, las burocracias compuestas de una jerarquía de autoridad, de una división del trabajo, de un sistema de reglas, y de procedimientos formalizados. (Weber. 1946- 1947). Hatch (2000), manifiesta el deseo que tenían los pensadores modernistas (1950-1960) para medir los aspectos de la estructura social con el fin de encontrar los mejores modos de organización, es así como las investigaciones apuntaron a la elaboración de una estructura social compuesta por una amplia gama de variables y conformada a partir de tres dimensiones clásicas que sobresalen en los argumentos contingentes: complejidad, centralización y formalización.

Hatch (2000) se refiere a la *complejidad* como la diferenciación horizontal y vertical. La diferenciación horizontal se mide contando el número de unidades diferentes, es decir, departamentos en que se divide la organización. La diferenciación vertical se mide por el número de niveles jerárquicos de los más altos a los más bajos. El tamaño es evidentemente un factor capital de la complejidad; en general, cuanto más grande la

organización es mucho más compleja. La *centralización* se asocia con el nivel desde el cual se toman las decisiones. En una organización centralizada, las decisiones son tomadas casi que exclusivamente desde el nivel superior de la jerarquía y supone aceptación sin objeción. Por otra parte, la *formalización* refleja las reglas establecidas explícitamente en reglamentos, políticas y procedimientos que rigen las actividades organizacionales. Estos índices de formalización en una organización son: las políticas escritas, la descripción de las funciones, los manuales de procedimiento, las organizaciones, los sistemas de gestión (Dirección por objetivos), los sistemas técnicos (Evaluación de Programas de Evaluación Técnica) y los catálogos oficiales de reglas y de reglamentaciones. La falta de formalización se califica como informal, términos que insisten sobre el carácter flexible y espontáneo que implica un ejercicio libre y espontáneo.

Desde esta descripción de la estructura social realizada por Hatch (2000), en la Tabla 4 se presenta la estructura social de Comestibles A:

Tabla 4

Las Dimensiones de la estructura social en Comestibles A

Dimensión	Medida operacional habitual	Descripción
La talla	Nombre de los empleados de la organización	Información confidencial
La composición administrativa	Porcentaje del número total de empleados que asumen las responsabilidades administrativas	Número total de empleados: 50
		Empleados del área administrativa: 6 (12%)
		Empleados del área de producción: 44 (88%)
La superficie de control	Número total de subordinados sobre los cuales un gestor tiene autoridad	El gerente tiene autoridad sobre la totalidad de los empleados. No existen más jerarquías de autoridad
La especialización	Número de especialistas realizados en una organización	La gerente, a largo de los 20 años de funcionamiento de la organización ha logrado especializarse en el manejo del mercado de productos comestibles. Existe una alta rotación de los empleados de producción, por lo tanto, no se refleja una especialización al interior de la organización.

(Continúa en pág. 51)

(Viene de pág. 50)

La estandarización	Existencia de procedimientos de los eventos o de las actividades recurrentes.	Existen manuales de funciones para cada cargo
La formalización	Importancia de las reglas, procedimientos, y comunicaciones escritas	No existen políticas de la empresa realmente escritas, solo políticas de calidad. El ejercicio de la autoridad en esta circunstancia suele ser informal, espontáneo, producto del nivel jerárquico. Las comunicaciones escritas son utilizadas para los eventos internos y externos, correspondientes al manejo de personal, y a los procedimientos propios del funcionamiento de la organización relacionados con clientes, proveedores, etc.
La centralización	Concentración de la autoridad en la toma de decisión	La autoridad se encuentra centralizada en la gerencia
La complejidad	Diferenciación vertical (número de niveles jerárquicos); diferenciación horizontal (número de unidades en el seno de la organización como los departamentos o las divisiones)	Diferenciación vertical (en el más alto nivel se encuentra la gerencia. Los empleados administrativos y de producción hacen parte del segundo nivel jerárquico y ninguno posee algún grado de autoridad) Diferenciación horizontal (existen cuatro divisiones: Gerencia, Administración, Contabilidad, Producción).

Por otra parte, Hatch (2000) afirma que analizar una estructura social comienza por la identificación de los factores de diferenciación de las actividades de trabajo, que indican la integración de las unidades, de las funciones y de las personas que componen la organización. Para esta identificación existen los organigramas, frecuentemente utilizados por los teóricos de las organizaciones y los administradores (gerentes) para dar una percepción rápida de una estructura social.

Hatch (2000) denomina *la estructura funcional*, a aquel organigrama que reagrupa las actividades según la similitud de las funciones de un trabajo realizado por tareas

interdependientes, pero que apunta a objetivos comunes. Para Comestibles A, la organización típica es: Gerencia, Administración, Contabilidad y Producción. (Ver Anexos).

8. Escuela de Relaciones Humanas

Unidad de análisis organizacional: Para el presente caso de estudio y en particular para el análisis de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas, hemos determinado como unidad de análisis el Proceso de Producción de la empresa Comestibles A.

Herramientas metodológicas: Observación participante, entrevistas a operarios, manipuladoras de alimentos, propietaria.

Descripción del apartado: En el presente apartado se realiza una descripción general y un contraste entre algunos conceptos y postulados de la Escuela de Relaciones Humanas con los procesos observados en la organización objeto de estudio. En cada párrafo se hace una exposición de muchas de las actividades que se llevan a cabo en la organización – específicamente en la unidad de análisis ya establecida para el estudio de esta teoría– y se hace un análisis con respecto a lo que Roethlisberger plantea en su texto “Management y Moral” y “El Supervisor, amo y víctima de los rumores”, a fin de tratar de explicar el porqué de esas situaciones y qué tan similares o discrepantes pueden resultar.

Hallazgos

Roethlisberger plantea la importancia de la colaboración humana como un campo para estudiar e investigar en las organizaciones, el cual puede intentarse explicar a partir de los comportamientos y el desempeño de las personas en la organización.

“El desempeño es una forma de comportamiento social” (Roethlisberger 2003, p. 24), que en el caso de Comestibles A se presenta de diversas maneras, las cuales se relacionan con los sentimientos y emociones que los trabajadores tengan en la empresa, es decir, en ocasiones el desempeño y el comportamiento social se manifiestan en procesos individuales de no cooperación y desconocimiento del otro como compañero de trabajo. Sin embargo, hay casos contrarios en los cuales surgen sistemas de cooperación informales entre los trabajadores bajo los cuales se llevan a cabo algunas actividades de disminución de la producción intencionalmente, a fin de acompañar el inconformismo de alguno de sus compañeros; o bien se presenta una situación de desobediencia que responde a procesos de inconformismo con algunos procesos, medidas, reglas o decisiones en la organización. Es clara pues, la influencia de los sentimientos en los niveles de productividad en Comestibles A.

Tal vez pudiéramos explicar que desde el mismo enfoque hacia la producción que hace la empresa, se presenta la cancelación de todo sistema de colaboración entre trabajadores, pues es evidente que al depender de un sistema de remuneración al destajo– donde el trabajo individual es el que se privilegia–, de jornadas laborales diversas y de una negación parcial de la condición humana– al privarlos de la expresión de sus sentimientos y en determinados casos llevarlos a ver como apéndices de la máquina– los trabajadores

adoptan formas individuales de labor, privilegiando siempre el interés particular sobre el colectivo, lo cual no es negativo del todo según las apreciaciones de la gerente, quien manifiesta que en la medida que menos se hable y que menos se establezca cualquier tipo de amistad, mayor será la productividad que muestren los empleados, pues todo este tipo de relaciones sociales no termina sino por entorpecer el correcto funcionamiento de los procesos productivos.

“Los trabajadores no están aislados, son animales sociales y deben ser tratados como tal” (Roethlisberger 1962:26), es quizá la frase que más debería tenerse en cuenta en Comestibles A y pudiera ser el primer paso con el cual se buscara entender desde la raíz las causas de los comportamientos y el desempeño de los trabajadores, pues en la medida que se comprenda la ontología del ser, se podrá entonces entender la forma en que este se relaciona con su entorno, pues no es correcto pretender cohibir a un animal social de la sociedad.

En muchas ocasiones se ha intentado en la organización la implementación de procesos de interacción y capacitación, con el objetivo de intentar entender los comportamientos de los trabajadores, sin embargo, los resultados no han sido buenos, debido a que el proceso no es continuo y no hay un constante apoyo por parte de la gerencia para este tipo de actividades, ya que la producción aparece como protagonista en todos los momentos de la organización. “La producción es primero” es la frase recurrente.

Con base en lo que se evidenció con respecto a la concepción del hombre como perezoso y renuente a las responsabilidades, se podría entonces afirmar en un primer momento, que la falta de un sistema de cooperación se debe a la forma bajo la cual se establecen las relaciones por parte de la gerencia hacia los trabajadores, ocasionando que la cooperación se convierta en una función obligada cuando se requiere para algún tipo de actividad, mas no como un proceso libre que surge de la interacción de las personas. Por estos motivos que se exponen, se puede explicar la no existencia de un proceso de relaciones humanas adecuado en la organización, que aunque es visto como importante y requerido, no se le presta la debida atención para su constitución y mantenimiento.

Es importante en este momento hablar de lo que tiene que ver con los procesos de gestión humana en la organización, la cual como actividad de apoyo a la dirección (García, 2010), no tiene una estructura definida bajo la cual se alineen todas las actividades o procesos relacionados con las personas. Sin embargo, hay un marcado énfasis en los procesos que contribuyen al aumento de la productividad, o que al menos sirven para formalizar algunas actividades de evaluación y remuneración basadas en la producción. Estos procesos en los cuales se hace énfasis son:

- **Análisis y diseño de cargos:** En el cual se toma en cuenta la información de las funciones de cada cargo, se redacta el correspondiente manual de funciones, se diseñan normas y reglamentos a fin de regular la actividad de las personas al máximo, estableciendo límites claros de acción sobre los cuales deben desempeñarse. Este primer proceso es el paso para los siguientes, ya que se establece, además de lo mencionado, el perfil requerido y las “condiciones” para ocupar un cargo en la organización. Es de resaltar

cómo los requerimientos van desde capacidades hasta comportamientos con los que se espera que el trabajador llegue a la organización, entre ellos la cooperación y el compromiso, los cuales se supone surgen de la interacción y de la forma en la cual la organización los propicie para el desarrollo de las funciones.

- Evaluación del desempeño: Se podría decir que es uno de los más importantes sino el más importante proceso con el cual se toman decisiones, se establecen salarios y se trazan líneas de acción bajo las cuales la empresa se debe mover y por ende sus empleados. La evaluación del desempeño se realiza casi de manera diaria, teniendo en cuenta el cumplimiento o no de las metas de producción y después de un determinado tiempo se analiza si el desempeño individual está satisfaciendo las demandas de producción y contribuye al sostenimiento del proceso, en caso de que lo sea y esto venga acompañado de actitudes y comportamientos esperados por la gerencia, se procede a otorgar un tipo de incentivo para motivar el mantenimiento del ritmo y calidad del trabajo.
- Aun cuando no existe un formato específico para este proceso, se lleva a cabo un registro diario de la producción por cada trabajador de la empresa, y al final del día no solo se evalúa este, sino el desempeño global en términos de producción, pues hay unos mínimos con los se supone la empresa se sostiene económicamente, y de los cuales no se puede bajar.
- Por último, en este proceso hay que recordar la existencia del sistema de cámaras que permiten un proceso de evaluación y supervisión constante y sin interrupción, bajo el cual se toman muchas decisiones en la organización.
- Remuneración: Este proceso se basa en unos porcentajes de pago determinados por la misma gerencia, con base en pagos generales del mercado. La remuneración, como ya se mencionó anteriormente se lleva a cabo de dos formas, la primera con salario fijo (SMMLV) y la segunda al destajo, que es la que corresponde a las manipuladoras de alimentos.
- Inducción y entrenamiento: Es un proceso muy importante, pues aunque se requiere que quien ingrese a la organización tenga la experiencia y la capacidad necesarias para ocupar el cargo, en el caso que esto sea totalmente posible, se la brinda la oportunidad a una persona a quien se entrena por un periodo corto en la labor específica –que por lo general es manipuladora de alimentos– observando su disposición para aprender, para acatar reglas y para seguir instrucciones. Este periodo de entrenamiento e inducción es corto, ya que la organización puede perder mucho tiempo y por ende producción en procesos de entrenamiento. En la actualidad hay una intención de formalizar este proceso, a fin de estandarizar una serie de actividades que permitan que el ingreso y acople de las personas a la organización sea el mejor.
- Capacitación y entrenamiento: Es un proceso que, al igual que los anteriores, se centra en la generación de condiciones para aumentar la productividad y debido a las exigencias del INVIMA se centra en su mayoría en procesos de formación orientados a la manipulación de alimentos, BPM, higiene y seguridad industrial. Algo que es particular en la organización es la forma con la cual se intentó, a través del proceso de capacitación, “motivar” a los empleados a crear sistemas de cooperación y compromiso en la organización, pretendiendo que en pequeños lapsos se generen relaciones que más tarde deben ser rotas por requerimientos de producción y sistemas

de remuneración individuales que no permiten privilegiar elementos propios de la especie humana como la cooperación.

Ahora bien, en cuanto al papel del supervisor en la organización, hay que mencionar dos aspectos, el primero es que en la actualidad no hay la figura como tal de supervisor que hubo hasta cierto momento debido a muchos problemas surgidos en cuanto a niveles de satisfacción, restricción de acción y negociación con fuerzas en la organización de las cuales no tenía ningún tipo de control. Segundo, que la figura del supervisor ha tenido una connotación dañina para quien ocupa el cargo, dicho de otra manera, es el cargo al que pocos quisieran llegar.

El supervisor en la organización se ve sometido a la interacción con múltiples fuerzas como bien lo señala Roethlisberger (1962). Se debate entre la generación de condiciones para la máxima productividad y la satisfacción de las necesidades de las personas en el puesto de trabajo. Lucha entre el inconformismo de sus subalternos y la presión de sus superiores por la producción. Y se desempeña con la impotencia de no tener un poder claro con el cual ejercer su autoridad, quedando relegado a una simple figura de mediación entre los dos polos de la organización (la gerencia y los empleados). Adicionalmente y no menos importante la poca o nula existencia de incentivos y reconocimientos a la labor del supervisor es un integrante más de la lista de insatisfacción con las que lucha quien ocupa el cargo. se convierte entonces el supervisor en el centro de la tensión organizacional al intentar mediar entre los intereses de subordinados y dirigentes. En Comestibles A la supervisión es la función garante de la productividad sobre la cual recae no solo la satisfacción de la empresa sino también del trabajador, teniendo que establecer mecanismos que le permitan cumplir con los requerimientos organizacionales, mientras busca mantener niveles de participación y colaboración aceptables con la premisa que lo que a la empresa hace bien al trabajador de igual manera le beneficia, privando de importancia toda este serie de expectativas y carga emocional con la cual el trabajador llega a la organización.

Es entonces la labor del supervisor una de la más complejas, sin embargo es vista como una de las más simples, sin tener en cuenta la carga laboral, de estrés y emocional con la cual debe lidiar quien ocupa el cargo – al menos en la empresa objeto de estudio– y debe igual que sus subordinados, relegar muchas de sus expectativas a los resultados productivos que deben cumplirse de manera constante a la vez que debe buscar dar satisfacción a las necesidades de la gerencia.

9. Conclusiones

Principios pertenecientes a la administración científica tales como la medición de tiempos y movimientos resultan útiles en el establecimiento de parámetros y lineamientos para diferentes procesos de producción, ya que se pueden realizar estandarizaciones de dichos procesos y generar herramientas de control efectivas encaminados a la máxima productividad, sin embargo deben ser complementadas con otros procesos que permitan también la generación de bienestar para las personas que laboran en la organización, ya que en nuestro concepto es inconcebible separar al hombre de su carácter humano.

La organización como unidad de análisis permite el estudio de todas las condiciones,

comportamientos y relaciones que son naturales y surgen de la interacción de las personas, las cuales no pueden negarse ni cohibirse, pues un sistema de cooperación y compromiso solo puede surgir como resultado de las emociones, sentimientos y disposición propia de las personas, es decir, no son procesos ni manifestaciones que puedan ser impuestos, ya que como lo señala Roethlisberger somos “animales sociales”, como tal, el hecho de prohibir que nos relacionemos con las personas de nuestro entorno es negar nuestra ontología.

La organización, en cabeza de la gerencia, carece de un trabajo conjunto que facilite los procesos administrativos, de toma de decisiones e implementación de nuevos procedimientos y actividades. Dentro de los planteamientos de Fayol, la organización carece de unión entre el personal, y de iniciativa para sugerir aportes al su funcionamiento, todas estas limitaciones son propias de la centralización del poder, y de las características del gerente, que afectan en general el clima laboral, y que impiden que puedan aplicarse procedimientos más funcionales y efectivos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Fayol, Henri. (1971): *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos.
2. Roethlisberger, Fritz. (1965). *Management and Moral*. Cambridge: Harvard University Press.
3. Taylor, Frederick, W. (1971). *Principios de la Administración Científica*. México, Herrero Hermanos.
4. Weber, Max. (1977). “La dominación legal con administración burocrática”. *Economía y sociedad*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.